

Ook inkopers kennen onzekerheid

graag goed willen doen

onzekerheid

controle hebben

prominentere rol voor inkoop

mensen meekrijgen

Inkoop is snel volwassen geworden, maar binnen organisaties is het vaak minder sterk dan we zouden willen. Het vergroten van de impact van inkoop vraagt om zelfvertrouwen, mensenkennis en beïnvloedend vermogen.

tekst: **Mirjam Hulsebos**

Eigenlijk kun je niets generaliseren, maar veel inkopers die ik ken, zijn van huis uit mensen die het graag goed willen doen, liefst controle willen hebben en geneigd zijn de lat hoog te leggen. Voor collega's en leveranciers, maar ook voor zichzelf. Ze zijn vaak bescheiden, maar wel veeleisend."

Kennis etaleren

Aan het woord is Tom Twisk. Als eigenaar van Innerland verzorgt hij ontwikkelprogramma's en trainingen. Sinds vier jaar is hij als trainer en coach betrokken bij NEVI, waar hij inkopers en inkoopdirecteuren begeleidt op het gebied van persoonlijk leiderschap. In zijn begintijd als trainer gaf hij veel verkooptrainingen. Hij zag vaak onzekerheid bij verkopers en ging ervan uit dat inkopers, die aan 'de goede kant van de tafel' zitten, vast erg zelfverzekerd zouden zijn. Toen hij trainingen ging verzorgen voor NEVI, leerde hij dat ook inkopers onzekerheid kennen. Twisk: "Ze hebben heel veel inhoudelijke kennis, maar vinden het vaak lastig om die te etaleren. Ze zouden graag een prominentere rol willen voor inkoop. Om dat voor elkaar te krijgen, is het essentieel dat ze mensen meekrijgen. En dat vraagt inzicht in waar gedrag van mensen vandaan komt. Als je dat snapt, dan weet je ook hoe je ze enthousiast kunt krijgen voor jouw ideeën."

Tijd voor reflectie

Op basis van jarenlange praktijkervaring clusterden Twisk en zijn collega Claudia den

Heijer, onderwijskundige en van origine assessmentpsycholoog, de ontwikkeldoelen van mensen die trainingen bij hen volgden in zes categorieën. Deze categorieën, die onderling sterk met elkaar samenhangen, zijn: persoonlijk leiderschap, verbindend leiderschap, communicatie, loopbaan, slim werken en teamontwikkeling. "Inkopers lopen vaak tegen een combinatie van factoren aan die hen beperkt in de ontwikkeling van zichzelf en hun team. Ze hebben het te druk met dagelijkse dingen om eens goed de tijd te nemen om te reflecteren. En toch is dat laatste juist nodig om dingen wezenlijk te veranderen en succesvoller te worden", meent Twisk. Want als je de dingen blijft doen zoals je ze altijd al deed, dan krijg je wat je altijd al kreeg.

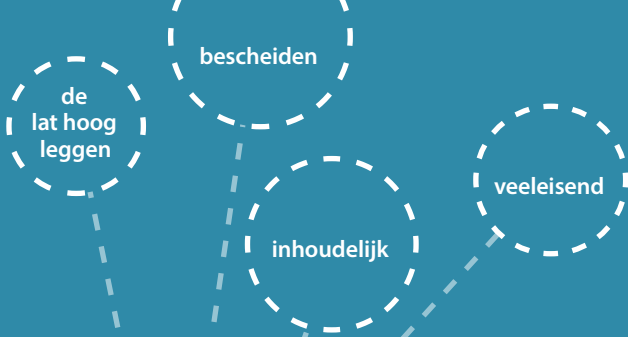
Mensenkennis

En dan word je als inkoop dus niet eerder betrokken door de business, krijgt inkoop niet de gewenste positie en groeit je team niet in volwassenheid. Mensen passen hun gedrag het snelst aan als ze positieve ervaringen hebben met dat nieuwe gedrag. Het is dus een kwestie van durven, doen en daaruit lessen trekken. Veel dingen leren we onbewust, waardoor we ze niet herkennen als leerervaring en daar ook niet het maximale rendement uit halen. En dat is jammer,

meent Twisk. "Uiteindelijk is het antwoord op veel vragen en uitdagingen: mensenkennis. Welke patronen heb ik zelf en heeft mijn team? Welke daarvan zijn goed en welke zouden we moeten doorbreken om effectiever te zijn? Hoe kan ik anderen 'leren lezen' en daar op de juiste manier op inspelen? Wat is de impact van de manier waarop ik communiceer en kan dat effectiever? Hoe kunnen we slimmer gaan werken waardoor we ondanks dat het druk is toch rust ervaren?"

Patronen

Uiteindelijk komt het neer op psychologie. "En het is vreemd, maar die kennis komt op de middelbare school in geen enkel vak aan bod", constateert Den Heijer. "Bij biologie leer je wel van alles over het menselijk lichaam, maar dat blijft beperkt tot de fysieke kant. En bij maatschappijleer komen grote maatschappelijke ontwikkelingen wel aan bod, maar daar wordt nooit verder gekeken naar psychologische factoren die ergens aan ten grondslag liggen. Daarom is de basis-kennis over het ontstaan van gedragspatronen vaak heel beperkt, terwijl die patronen heel bepalend zijn voor het succes dat iemand boekt met zijn gedrag", constateert ze. Iedereen heeft andere patronen. Het is vaak makkelijker om een patroon bij een ander



ONTWIKKELDOELEN
 persoonlijk leiderschap
 verbindend leiderschap
 communicatie
 loopbaan
 slim werken
 teamontwikkeling

te herkennen dan bij jezelf. Daarom zijn de groepstrainingen, die NEVI in verschillende soorten en maten aanbiedt, zo effectief.

Moed wordt beloond

Den Heijer: “Wij plaatsen bij voorkeur verschillende mensen in één groep. Van elkaar leer je heel veel. Bovendien, als je effectiever wilt worden, dan is het niet alleen belangrijk dat je je eigen gedrag snapt, maar ook dat van anderen.” Ze benadrukt dat mensen dit alles vaak samenvatten onder de noemer soft skills, maar dat het allesbehalve soft is. Het vergt juist heel veel moed om met deze bril naar jezelf en/of je team te kijken. Die moed wordt wel beloond. “Het grappige is dat mensen vaak ontdekken dat de oplossing van hun probleem heel ergens anders ligt dan ze zelf eigenlijk verwachten”, zegt Twisk. “En

vaak kunnen ze gemakkelijker veranderen dan ze zelf denken.”

Blijvend veranderen

Er zijn verschillende methodes om te veranderen, maar de kunst is om de verandering ook te bestendigen. Innerland maakt voor blijvende verandering gebruik van de Doorbraakmethode. Twisk: “Veel mensen hebben negatieve ervaringen met blijvend veranderen. Of het nu gaat om afvallen, stoppen met roken of veranderingen die te maken hebben met het werk. Vaak lukt het een paar dagen, of een paar weken, maar daarna vallen ze terug in oude patronen.” Een patroon ontstaat doordat bepaald gedrag je in het verleden iets positiefs heeft opgeleverd. Maar in het hier en nu kan datzelfde gedrag heel anders uitpakken. Bijvoorbeeld omdat mensen iets anders van je verwachten.

Succes vieren

Twisk geeft een voorbeeld: “Als je ouders het vroeger niet makkelijk hadden, dan wil je als kind niet lastig zijn. Daardoor word je snel zelfstandig, maar je leert niet om een weerwoord te geven. Dat soort gedrag kan zo diep ingesleten zijn, dat je veertig jaar later nog steeds in dat patroon vervalt als een hoger geplaatste iets van je vraagt. Om dat te door-

“Soft skills zijn allesbehalve soft”

breken, moet je het anders aanpakken door kennis te delen en naar andere oplossingen streven als je denkt dat die beter zijn. Heb de moed om die beslissing echt te nemen en laat je niet van de wijs brengen. Vraag door en kom met voorstellen waar je zelf achterstaat en waarmee je laat zien rekening te houden met de zienswijze van anderen. Zo kom je tot draagvlak voor je ideeën en kun je je impact op je omgeving vergroten.” Dit vraagt wel om een sterk commitment aan je veranderdoel. Hou dat doel steeds voor ogen, dat maakt het makkelijker om door te pakken. Herken je succes zodra het zich voordoet en vier dat ook echt. “Eigenlijk creëer je dan een nieuwe selffulfilling prophecy: zie je wel, het kan echt, ik heb succes. Zodra dat er is, kun je het nieuwe gedrag ook echt verankeren.”

“Als je de dingen blijft doen zoals je ze altijd al deed, krijg je wat je altijd al kreeg”

Kijk op www.nevi.nl/ persoonlijke-ontwikkeling voor het aanbod van NEVI op dit gebied.