

AI verandert sales.

Van Hunter en Farmer naar

Full-Cycle Sales Professional



*De shift in B2B-sales, en
waarom de menselijke kant
belangrijker wordt dan ooit*

White paper · *Guido Wüner, Sell From Within*

2 oktober 2026

Van Hunter en Farmer naar Full-Cycle Sales Professional

De shift in B2B-sales, en waarom de menselijke kant belangrijker wordt dan ooit

White paper · Guido Wüner, Sell From Within

Oct 2, 2026 ·

Voorwoord: de B2B-koper heeft de regie genomen

Anno 2026 verandert de dynamiek in B2B-sales en -marketing fundamenteel. Verkopen dat vooral leunt op de gunfactor of op koude bulk-outreach levert steeds minder op. Zakelijke kopers gedragen zich meer als consumenten: ze oriënteren zich zelfstandig, vaak digitaal en met hulp van AI, en ze zijn kritischer dan ooit op wie ze vertrouwen.

Tegelijk zoeken diezelfde kopers op de beslissende momenten nog altijd een mens die hen helpt kiezen. Die spanning, tussen zelf willen doen en toch een betrouwbare adviseur zoeken, is het vertrekpunt van deze white paper.

Managementsamenvatting

B2B-sales verschuift van jagen en onderhouden naar adviseren. Kopers doen steeds meer zelf, AI neemt het informatiewerk over, en de waarde van de verkoper verschuift naar vertrouwen, oordeelsvermogen en initiatief. De klassieke hunter en farmer evolueren tot de Strategic New Sales Advisor, de Customer Growth Specialist en, steeds vaker, de Full-Cycle Sales Professional die beide combineert.

Deze white paper laat zien dat de shift zelden strandt op kennis of technologie, maar op gedrag onder druk. AI levert verkopers tijd op, maar die tijd gaat in de meeste organisaties niet naar de gesprekken die het verschil maken. Daar ligt het grootste onbenutte potentieel in sales.

Vijf kernbevindingen

#	Bevinding	Kerncijfer
1	De koper wil regie, maar zoekt een mens op de beslissende momenten	67% verkiest (deels) een traject zonder verkoper; 69% wil AI-inzichten valideren met een verkoper (Gartner, 2026)
2	Zichtbare expertise wint van overtuigingskracht	73% van de besluitvormers vertrouwt thought leadership meer dan marketingmateriaal (Edelman-LinkedIn, 2024)

#	Bevinding	Kerncijfer
3	Inkoop is een netwerk geworden, met grote verschillen per segment	Gemiddeld 13 interne betrokkenen plus 9 externe beïnvloeders in Forresters wereldwijde onderzoek; in het MKB vaak 3 tot 8
4	AI levert tijd op, maar die verdwijnt	4,8 uur per week bespaard; 72% van de organisaties herinvesteert die tijd nauwelijks (Gartner, 2026)
5	De psychologische kant beslist of de shift slaagt	Psychologische flexibiliteit voorspelt gezondheid én prestaties op het werk (Bond & Bunce, 2003)

De boodschap voor commercieel leiders. Investeer in tools en vaardigheden, maar stuur ook op wat er gebeurt als het werk ongemakkelijk wordt. De organisaties die de vrijgekomen tijd omzetten in proactieve, waardevolle klantgesprekken, halen volgens Gartner 2,2 keer vaker hun doelen voor klantgroei. Dat vraagt aandacht voor Hoofd, Hart en Handen: hoe verkopers omgaan met twijfel, wat hen drijft, en wat ze elke dag doen.

1. Inleiding: waarom de shift nu plaatsvindt

B2B-sales verandert niet geleidelijk, maar in een tempo dat weinig organisaties hebben zien aankomen. Sinds generatieve AI eind 2022 breed beschikbaar kwam, is het speelveld in nog geen vier jaar fundamenteel veranderd. In 2023 liep volgens Gartner nog geen 5% van het werk van B2B-verkopers via generatieve AI; Gartner verwacht dat dat in 2028 60% is. () Aan de kant van de koper ging het net zo snel: eind 2025 had 45% van de B2B-kopers AI gebruikt bij een recente aankoop en het aandeel kopers dat een traject zonder verkoper verkiest, steeg in één jaar van 61% naar 67%. ()

Drie krachten komen tegelijk samen: een koper die zelfstandiger is dan ooit, AI die het informatiewerk overneemt, en inkoopbeslissingen die over meer schijven lopen. Samen maken ze de klassieke indeling in hunters en farmers achterhaald.

En de verandering versnelt nog. Organisaties en verkopers die nu niet voorbereid zijn, merken dat niet morgen in hun omzet, maar wel over twee of drie jaar: als kopers hun shortlist al hebben gemaakt voordat zij in beeld komen, en als concurrenten de tijd die AI vrijmaakt al hebben omgezet in betere klantgesprekken. Wie nu begint, bouwt een voorsprong op. Wie wacht, moet inhalen.

De traditionele verkoper had twee bronnen van waarde: *toegang tot informatie en de klantrelatie*

Die eerste bron droogt op. Kopers vinden productinformatie, prijzen, reviews en vergelijkingen zelf en steeds vaker via een AI-assistent.

Wat overblijft, is de waarde die alleen een mens kan leveren: oordeelsvermogen, vertrouwen, en het vermogen om een klant door een moeilijke beslissing te helpen.

Deze white paper beschrijft die verschuiving in vier stappen:

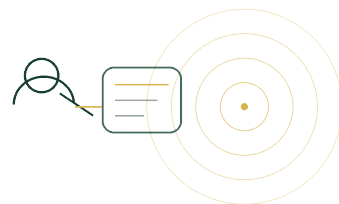
Wat er verandert aan de kant van de koper: autonomie, AI-gebruik en grotere inkoopgroepen.

Wat er verandert aan de kant van de verkoper: AI neemt routinewerk over en de rollen schuiven in elkaar.

Wat daarbij onderbelicht blijft: de psychologische kant van de shift. Nieuwe vaardigheden leren is één ding; ze ook inzetten onder druk is iets anders.

Wat dit vraagt van organisaties en leiders, en hoe je de overgang begeleidt.

Over de onderbouwing. De cijfers in deze paper komen zoveel mogelijk uit primaire bronnen van onderzoeksbureaus als Gartner en Forrester en uit wetenschappelijk onderzoek. Waar cijfers per segment sterk verschillen, staat dat erbij. Veel trendrapporten over sales vergroten de verandering uit; deze paper kiest bewust voor nuance, omdat goede beslissingen beginnen bij een eerlijk beeld.



2. De nieuwe koper: autonoom, digitaal en kritisch

De B2B-koper wil het grootste deel van het traject zelf doen, maar zoekt een mens op de momenten die ertoe doen. Dat is de kern van de verschuiving: **de verkoper verliest zijn rol als informatiebron en wint een rol als bron van vertrouwen.**

De voorkeur voor zelf doen en de behoefte aan menselijke validatie gaan samen: kopers vertrouwen geen enkele bron blind, ook AI niet.

De koper wil regie. In een Gartner-onderzoek onder 646 B2B-kopers (augustus–september 2025) gaf 67% aan een ervaring zonder verkoper te verkiezen. Een jaar eerder was dat 61%. Belangrijk detail: het gaat om een voorkeur voor ten minste een deel van de aankoop, niet voor het hele traject. Uit vervolgonderzoek bleek bovendien dat 70% de voorkeur geeft aan een volledig digitale, zelfbedienende koopervaring. (;)

De koper gebruikt AI, maar vertrouwt het niet blind. Kopers raadpleegden gemiddeld zeven informatiebronnen bij een recente aankoop, en 45% gebruikte generatieve AI, vooral om informatie over leveranciers en producten te verzamelen. Tegelijk zegt 51% dat ze via AI eerder misleidende informatie tegenkomen; voor verkopers geldt dat voor 49%. Kopers vertrouwen dus geen enkele bron volledig.

De verkoper blijft nodig, op andere momenten. 69% van de kopers wil AI-inzichten valideren met een verkoper. Verkopers blijven volgens Gartner de belangrijkste bron op drie momenten: bij het onderzoeken van het eigenlijke probleem, bij het kiezen van een voorkeursleverancier en het verkrijgen van interne steun, en bij het afronden van de aankoop.

Vertrouwen is omzet. Kopers die vertrouwen hebben in hun beslissing, rapporteren twee keer zo vaak een deal van hoge kwaliteit als kopers met weinig vertrouwen. En Gartner verwacht dat in 2030 75% van de B2B-kopers de voorkeur geeft aan verkoopervaringen waarin menselijk contact voorop staat boven AI. ()

Het kopen zelf blijft moeizaam. Forrester ondervroeg wereldwijd ruim 16.000 zakelijke kopers: 86% van de B2B-aankopen loopt tijdens het proces vast, en 81% van de kopers is na afloop ontevreden over de gekozen leverancier. ()

Wat dit betekent. De verkoper die vooral informatie geeft, wordt vervangen door een zoekmachine of AI-assistent. De verkoper die helpt een moeilijke beslissing te nemen, risico te verkleinen en interne steun te organiseren, wordt waardevoller dan ooit. Gartner zegt het zelf: verkopers moeten niet minder aanwezig zijn, maar anders.

Nuance. Een voorkeur in een enquête is geen gedrag. De cijfers gaan bovendien vooral over complexere aankopen in internationale onderzoeksgroepen. In het Nederlandse MKB, en bij dienstverlening waar vertrouwen in de persoon centraal staat, speelt de relatie vaak een grotere rol. De richting is wel overal dezelfde.

3. Hoe kopers zoeken: van zoekmachine naar AI-assistent en zichtbare expertise

Kopers vinden leveranciers steeds vaker via AI-assistenten en via experts die ze vertrouwen. Wie als deskundige zichtbaar is, komt in beeld voordat er contact is; wie onzichtbaar is, komt niet op de shortlist.

Van trefwoord naar vraag. Waar een koper vroeger zocht op trefwoorden en zelf websites vergeleek, stelt hij nu steeds vaker een AI-assistent een complete vraag: welke drie aanbieders passen bij mijn situatie? Het vakgebied dat zich daarop richt, heet Generative Engine Optimization (GEO). Het draait minder om technische vindbaarheid en meer om digitale autoriteit: genoemd worden in vakmedia, op onafhankelijke platforms en door experts.

Nuance: de verschuiving gaat geleidelijker dan voorspeld. Gartner voorspelde in februari 2024 dat het volume van traditionele zoekmachines in 2026 met 25% zou dalen door AI-chatbots. Analyses in 2026 laten zien dat het totale zoekvolume niet met 25% is gedaald, deels omdat Google AI-antwoorden in de eigen zoekresultaten integreerde. Voor sommige soorten zoekvragen is het effect op websiteverkeer wel groot. (;) De les: de richting klopt, het tempo was overschat maar neemt toe en zal sneller gaan nu AI steeds ook beter en sneller ontwikkelt.

Expertise wint van marketing. Het jaarlijkse onderzoek van Edelman en LinkedIn onder besluitvormers en C-level in zeven landen laat zien waarom inhoudelijke expertise zo zwaar weegt ():

Bevinding	Aandeel besluitvormers
Vindt thought leadership een betrouwbaardere basis om capaciteiten te beoordelen dan marketingmateriaal en productinformatie	73%
Staat meer open voor contact van een organisatie die consequent goede thought leadership publiceert	circa 90%
Ging door thought leadership een product of dienst onderzoeken waar ze eerst niet aan dachten	75%
Besteedt een uur of meer per week aan het lezen van thought leadership	52% (54% bij C-level)

Wat dit betekent voor de verkoper. Zichtbaarheid is geen marketingtaak meer alleen. De verkoper die zijn kennis deelt, op LinkedIn, in een vakartikel, als spreker of in een gesprek met een netwerk, bouwt aan vertrouwen voordat er een koopmoment is. Dat is geen jagen, maar zaaien. Het vraagt wel iets wat veel verkopers spannend vinden: met je eigen mening en kennis zichtbaar zijn en het risico nemen dat niet iedereen het met je eens is.

Nuance. Thought leadership werkt alleen als het echt iets toevoegt. Dezelfde Edelman-onderzoeken laten zien dat veel besluitvormers de kwaliteit van wat ze lezen matig vinden. Meer posten is dus niet de oplossing; beter en eerlijker delen wel.

4. Inkoopgroepen: groter en complexer, maar niet overal even groot

Beslissingen worden vrijwel nooit meer door één persoon genomen. De verkoper heeft daardoor minder te maken met een klant en meer met een netwerk van mensen, binnen en buiten de organisatie van de koper. Hoe groot dat netwerk is, verschilt sterk per segment.

Wat het onderzoek zegt

Bron	Omvang inkoopgroep	Context
Forrester, januari 2026	13 interne betrokkenen plus 9 externe beïnvloeders, apart gemeten	Wereldwijd, alle categorieën; hoger bij complexe of strategische aankopen
Forrester, december 2024	Gemiddeld 13 interne betrokkenen; 89% van de aankopen raakt twee of meer afdelingen	Ruim 16.000 kopers wereldwijd
Gartner (geciteerd in Traction Complete)	6 tot 10 beslissers	Complexe B2B-oplossingen

Bron	Omvang inkoopgroep	Context
Influ2, 2026	De helft 2 tot 4 personen, 42% 5 tot 9 personen; 10 of meer alleen bij enterprise	Kleine steekproef (50 kopers), enterprise en mid-market

De nuance. De vaak geciteerde "15+" of "20+" ontstaat door Forresters interne en externe groep op te tellen. Forrester meet die bewust apart. Voor het Nederlandse MKB en voor veel zakelijke dienstverlening is een groep van drie tot acht betrokkenen realistischer. De trend is wel overal zichtbaar: meer afdelingen, meer risicobewustzijn, meer behoefte aan onderbouwing.

Drie inkoop ontwikkelingen die de rol van de verkoper veranderen

Inkoop schuift naar voren. Volgens Forrester is inkoop beslisser in 53% van de koopprocessen, en vanaf het begin betrokken in plaats van alleen aan het eind.

Kopers valideren via hun netwerk. Kopers gebruiken AI voor snelheid, maar toetsen hun bevindingen bij collega's, vakgenoten, analisten en experts. Opvallend: als trigger om contact op te nemen met een leverancier, noemden kopers vaker een gesprek met een vakexpert dan informatie uit AI-tools. ()

Bij AI-gerelateerde aankopen verdubbelt de groep. Aankopen met generatieve AI-functies vragen meer evaluatie en meer afdelingen.

Wat dit betekent voor de verkoper. De rol verschuift van overtuigen naar faciliteren: verschillende belangen helder krijgen, de koper helpen intern draagvlak te organiseren, en de taal spreken van de financieel directeur, de IT-manager en de eindgebruiker tegelijk. Dat is een adviesrol. En het vraagt iets wat in geen enkele verkooptechniek zit: overzicht en rust bewaren als er twijfel, tegenstrijdige belangen en uitstel in het spel zijn.



5. AI in sales: wat het overneemt en wat menselijk blijft

AI levert verkopers aantoonbaar tijd op, maar de meeste organisaties zetten die tijd niet om in beter verkopen. Dat is de belangrijkste en minst besproken bevinding over AI in sales.

Het startpunt: weinig tijd voor het eigenlijke werk. Salesforce meldde dat verkopers slechts 28% van hun werkweek daadwerkelijk verkopen; de rest gaat op aan administratie, dealbeheer, onderzoek en interne afstemming. () Juist dat routinewerk is wat AI goed kan overnemen.

De tijdswinst is echt. Gartner meldt dat AI-tools verkopers gemiddeld 4,8 uur per week besparen. ()

Maar de tijd verdwijnt. 72% van de salesorganisaties investeert die bespaarde tijd nauwelijks opnieuw in waardevolle verkoopactiviteiten. Gartner noemt dit de "reinvestment gap". Organisaties die de tijd wél herinvesteren, halen 2,2 keer vaker hun doelen voor klantgroei en 3,1 keer vaker hun doelen voor de omzetting van leads naar kansen (onderzoek onder 210 salesleiders, januari–februari 2026). Het rendement loopt sterk uiteen: 25% van de organisaties rapporteert een rendement van 50% of meer op AI-investeringen, terwijl 20% een negatief rendement van 50% of meer meldt.

Meer AI is niet automatisch beter. Gartner voorspelt dat AI-agents in 2028 tien keer zo talrijk zijn als verkopers, maar dat minder dan 40% van de verkopers zal zeggen dat die agents hun productiviteit hebben verbeterd. () Gartner adviseert expliciet om succes ook te meten aan relatieopbouw en emotionele intelligentie.

Wat AI overneemt en wat menselijk blijft

AI neemt over (of ondersteunt sterk)	Blijft menselijk
Klant- en marktonderzoek, accountprofielen	Het gesprek over het eigenlijke probleem van de klant
CRM bijwerken, gespreksverslagen, opvolgmails	Vertrouwen opbouwen en een advies durven geven
Leadkwalificatie en eerste selectie	Een koper helpen intern draagvlak te organiseren
Concepten van voorstellen en business cases	Onderhandelen, risico's wegen, een nee incasseren
Signaleren van koopintentie en risico in deals	Zichtbaar zijn met eigen kennis en mening
Gesprekken analyseren voor coaching	Proactief bellen wanneer het spannend is

De kern. De rechterkolom bevat precies het werk dat voor veel verkopers het meest ongemakkelijk is. Zolang er genoeg administratie en voorbereiding was, kon dat ongemak onopgemerkt blijven: er was altijd iets anders om te doen. AI haalt die buffer weg.

Gartner formuleert het zelf: productiviteit stagneert niet omdat verkopers vergeten hoe ze moeten verkopen. Het volgende hoofdstuk laat zien dat er naast systemen nog een tweede, menselijke verklaring is.

Nuance. De Gartner-cijfers komen vooral uit grotere, internationale salesorganisaties. In kleinere organisaties is AI-gebruik vaak minder ver, maar de vraag wat je met vrijgekomen tijd doet, speelt daar net zo goed.

6. De evolutie van salesrollen

De harde scheiding tussen de hunter die nieuwe klanten jaagt en de farmer die bestaande klanten bedient, past niet meer bij hoe kopers kopen. Beide rollen evolueren, en in veel organisaties smelten ze samen tot één profiel: de Full-Cycle Sales Professional.

Van rol naar rol

Oude rol	Nieuwe rol	Kernfocus	Waarom nu
Hunter (Trapper, SDR/BDR)	Strategic New Sales Advisor	Nieuwe klanten aantrekken via inhoudelijke expertise, zichtbaarheid en netwerk en de koper helpen bij een complexe beslissing	Kopers oriënteren zich eerst zelfstandig en valideren via experts. Wie als deskundige zichtbaar is, wordt gevonden en uitgenodigd.
Farmer (Rancher, CSM)	Customer Growth Specialist	Proactief meedenken met bestaande klanten en laten zien waar extra waarde zit	Behouden is niet genoeg. Groei komt uit klanten helpen nog succesvoller te worden met jouw product of dienst.
Beide	Full-Cycle Sales Professional	Een strategische adviseur die nieuwe accounts aantrekt via expertise en bestaande accounts helpt uitbouwen	AI neemt routinewerk over, waardoor één professional beide rollen kan combineren.

Waarom de klassieke hunter terrein verliest. Koud bellen en massaal mailen werken minder goed bij kopers die zelfstandig onderzoek doen en generieke benadering wegfilteren. Uit eerder Gartner-onderzoek bleek dat 73% van de kopers leveranciers actief vermijdt die irrelevante berichten sturen. () De moderne nieuwe-klantenverkoper jaagt minder en bouwt meer: aan autoriteit, aan een netwerk, en aan relaties met partners en experts die de koper vertrouwt.

Waarom de klassieke farmer te reactief wordt. Alleen vragen of alles nog naar wens is, levert steeds minder op als budgetten onder druk staan en inkoop vanaf het begin aan tafel zit. De moderne farmer hoeft geen data-analist te worden, maar wel proactief: de business van de klant begrijpen, kansen signaleren en het gesprek aangaan over wat de klant nog niet vraagt.

Nuance: niet iedereen hoeft alles. Het samensmelten van rollen is een richting, geen wet. In organisaties met grote volumes of zeer complexe deals blijven gespecialiseerde rollen zinvol. En niet iedere farmer hoeft hunter te worden. De kern van de verandering is dat beide rollen dezelfde basis nodig hebben: inhoudelijke expertise, proactiviteit, en het vermogen om een moeilijk gesprek te voeren.

Wat de nieuwe salesrollen gemeen hebben

Ze voegen waarde toe op de momenten waarop de koper twijfelt en ondersteunen bij het maken van een keuze. In plaats van informatie verstrekken en onderhandelen.

Ze zijn zichtbaar met hun kennis, ook buiten het verkoopgesprek

Ze nemen het initiatief, ook als dat spannend is

Ze gebruiken AI als hulpmiddel en investeren de vrijgekomen tijd in meer persoonlijke verbindingen en gesprekken

7. De onderschatte factor: de psychologische kant van de shift

De nieuwe salesrollen vragen niet alleen nieuwe vaardigheden, maar vooral ander gedrag onder druk: proactief zijn, zichtbaar zijn en het ongemakkelijke gesprek aangaan. Dat is geen kennisvraag. Het is een psychologische vraag en daar besteden de meeste salesorganisaties en trainingen nauwelijks aandacht aan.

AI haalt de buffer weg

Routinewerk had altijd een verborgen functie: het bood een plek om te zijn zonder het spannende werk te doen. Nog even het CRM bijwerken, nog even een voorstel verfijnen, nog even onderzoek doen. Dat voelt als werken en dat is het ook. Maar het is ook de plek waar uitstel zich kan verstoppen. (vermijding)

Als AI dat werk overneemt, blijft precies het werk over waar ongemak bij hoort: de klant bellen die niet op je wacht, je mening geven in een directiekamer, zichtbaar worden met je kennis, vaker een 'nee' incasseren. De vrijgekomen tijd gaat dan niet vanzelf naar die gesprekken. Hij vult zich met nieuwe taken, extra afstemming of meer voorbereiding. De keuze is dus: Onbewuste Vermijding (= Voorkeur en Verlies) óf Herinvesteren in gesprekken (=Prioriteit en Groei).

Of vrijgekomen tijd naar groei gaat, hangt niet alleen af van systemen en processen, maar vooral ook van wat een verkoper doet als het werk ongemakkelijk wordt.

Dit sluit aan bij wat Gartner de reinvestment gap noemt: 72% van de salesorganisaties investeert de door AI bespaarde tijd nauwelijks in waardevolle verkoopactiviteiten. Gartner zoekt de verklaring vooral in systemen en werkprocessen. Dat is terecht, maar onvolledig. Ook in een goed ingericht systeem moet een mens de telefoon pakken.

Vermijding is meetbaar, en kostbaar

Gartner onderzocht eerder de motivatie van ruim 900 B2B-verkopers: 89% gaf aan zich opgebrand te voelen, en 54% was actief op zoek naar een andere baan. () Gartner onderscheidt daarbij drive en drag. Drag, het tegenovergestelde van drive, uit zich volgens Gartner in het vermijden of uitstellen van werk, verveling en moeite met focussen. Verkopers met veel drag halen hun targets minder vaak, raken vaker opgebrand en vertrekken eerder. (;)

Vermijding is dus geen karakterzwakte. Het is een voorspelbaar menselijk patroon dat zichtbaar wordt in omzet, uitval en verloop.

Psychologische flexibiliteit: het ontbrekende vermogen

Psychologische flexibiliteit is het vermogen om in contact te blijven met wat er nu gebeurt, ook als dat ongemakkelijk is, en te blijven handelen in lijn met wat je belangrijk vindt. Het is het kernbegrip van Acceptance and Commitment Therapy (ACT) en een van de best onderzochte psychologische factoren in werkcontexten.

Onderzoek	Bevinding
Bond & Bunce (2003), Journal of Applied Psychology	Bij ruim 400 medewerkers van een Britse financiële dienstverlener voorspelde psychologische flexibiliteit een jaar later zowel geestelijke gezondheid als een objectieve prestatiegraad, ook na correctie voor regelruimte en andere factoren. Medewerkers met meer flexibiliteit haalden ook meer voordeel uit regelruimte. (New Harbinger, overzicht)
Bond, Lloyd & Guenole (2013), Journal of Occupational and Organizational Psychology	Ontwikkeling van de WAAQ, een vragenlijst voor psychologische flexibiliteit specifiek op het werk; flexibiliteit is een belangrijke bepalende factor voor gezondheid en effectief gedrag op het werk. (Wiley)
Kuo e.a. (2018), Applied Psychology	Psychologische flexibiliteit op het werk hangt samen met proactief werkgedrag. (Wiley)
Meta-analyse ACT op de werkvloer (2022), Journal of Contextual Behavioral Science	ACT-training op het werk verminderen psychische belasting en stress en vergroten psychologische flexibiliteit en welbevinden. (ScienceDirect)

Nuance. De effecten van ACT-training op het werk zijn doorgaans middelgroot en verschillen sterk per studie. Het effect op stress en psychische belasting is beter aangetoond dan het effect op prestaties en niet alle studies vinden een toename van psychologische flexibiliteit zelf. (;)
Onderzoek specifiek bij verkopers is toenemend. De theoretische lijn is sterk; het bewijs voor sales in het bijzonder groeit daarom nog.

Waarom dit de kern raakt

De nieuwe rollen vragen allemaal hetzelfde: handelen terwijl het ongemakkelijk is. De Strategic New Sales Advisor moet zichtbaar zijn met een eigen mening. De Customer Growth Specialist moet het gesprek beginnen dat de klant niet vraagt. De Full-Cycle Sales Professional moet de vrijgekomen tijd besteden aan het werk dat het meest spannend is. Vaardigheden en tools maken dat mogelijk. Psychologische flexibiliteit maakt dat het ook gebeurt.



8. Wat dit vraagt van organisaties en leiders

De overstap naar nieuwe salesrollen is een veranderproject, geen trainingsprogramma. Organisaties die alleen tools en vaardigheden toevoegen, lopen vast op gedrag. Gartner vond al eerder dat 77% van de verkopers moeite heeft om taken efficiënt af te ronden, ondanks stijgende budgetten voor technologie en training, en adviseerde salesleiders zich te richten op gedragsverandering. ()

Vijf stappen voor een zorgvuldige overgang

Stap	Wat je doet	Valkuil om te vermijden
1. Breng je team eerlijk in kaart	Kijk per persoon naar kracht, voorkeur en ontwikkelruimte: wie heeft aanleg voor nieuwe klanten, wie voor klantgroei, wie voor beide?	Mensen in een hokje zetten op basis van hun huidige rol. Veel reactieve farmers zijn niet ongeschikt, maar nooit uitgenodigd om proactief te zijn.
2. Ontwikkel vaardigheden én gedrag	Train inhoudelijke expertise, business-inzicht en AI-gebruik, en werk tegelijk aan het gedrag onder druk: initiatief nemen, zichtbaar zijn, het moeilijke gesprek voeren	Alleen kennis overdragen en verwachten dat gedrag vanzelf volgt
3. Werf op het nieuwe profiel	Zoek adviseurs: analytisch, nieuwsgierig, goed in luisteren, en bereid om met hun kennis zichtbaar te zijn	Werven op gladheid of op uitsluitend ervaring in de oude rol
4. Pas doelen en beloning aan	Beloon ook klantgroei, behoud, de kwaliteit van kansen en de besteding van vrijgekomen tijd aan klantgesprekken	Alleen activiteiten tellen (aantal belletjes) of alleen kwartaalomzet
5. Leid de verandering	Managers coachen op gedrag, maken ruimte voor experimenteren en praten open over ongemak	De verandering delegeren aan HR of aan een tool

Waarom leiderschap het verschil maakt. Uit eerder Gartner-onderzoek bleek dat verkopers die zich een radertje in de machine voelen tot 34% minder vaak hun target halen en 44% vaker uitkijken naar ander werk. Regelruimte en betekenis zijn geen zachte factoren, maar prestatiefactoren. Het onderzoek van Bond en Bunce laat bovendien zien dat medewerkers met meer psychologische flexibiliteit het meest profiteren van regelruimte. Ruimte geven en flexibiliteit ontwikkelen versterken elkaar.

Wat leiders concreet kunnen doen, morgen al

Vraag in elk teamoverleg niet alleen wat er gedaan is, maar ook wat er is blijven liggen en waarom

Maak afspraken over wat er gebeurt met de tijd die AI vrijmaakt, bijvoorbeeld een vast aantal proactieve klantgesprekken per week

Laat verkopers hun kennis delen, intern en extern, en waardeer het als werk, niet als extraatje

Bespreek ongemak als normaal onderdeel van het vak, niet als zwakte

Nuance. Niet elke organisatie hoeft alle stappen tegelijk te zetten. Begin bij het team en de klanten waar de verschuiving het meest voelbaar is, meet wat er verandert en schaal daarna op.

9. Het Sell From Within-perspectief: Hoofd, Hart en Handen

Duurzaam succes in de nieuwe salesrollen vraagt aandacht voor drie lagen tegelijk: hoe een verkoper omgaat met zijn gedachten (Hoofd), wat hem drijft (Hart) en wat hij daadwerkelijk doet (Handen). Organisaties die alleen op de Handen sturen, krijgen kortdurende resultaten. Wie alle drie meeneemt, bouwt gedrag dat blijft.

Sell From Within-model · Hoofd, Hart en Handen

De drie pijlers dragen het gedrag; het fundament van de organisatie bepaalt of dat gedrag ruimte krijgt.

Laag	De vraag	Wat het oplevert in de nieuwe rol	Onderbouwing (tweede laag)
Hoofd	Hoe ga je om met twijfel, een nee en de gedachte dat je stoort?	Initiatief nemen terwijl de twijfel er is; sneller door na een afwijzing	Psychologische flexibiliteit (ACT): ruimte maken voor gedachten zonder dat ze het gedrag bepalen
Hart	Waarom doe je dit werk en wat maakt het voor jou de moeite waard?	Brandstof voor proactief gedrag; richting in de keuze voor een rol	Zelfdeterminatietheorie (SDT): autonomie, competentie en verbondenheid; Ikigai: betekenis in werk
Handen	Wat doe je vandaag, concreet, in lijn met wat je belangrijk vindt?	Elke dag een waardevolle klantactie; vrijgekomen tijd besteed aan gesprekken	Toegewijde actie (ACT): kleine, haalbare stappen die passen bij je waarden

Wat dit betekent voor de drie rollen

De Strategic New Sales Advisor heeft vooral het Hoofd nodig: zichtbaar zijn met een eigen mening vraagt dat je het risico van afwijzing kunt verdragen.

De Customer Growth Specialist heeft vooral het Hart nodig: proactief meedenken met de klant komt voort uit oprechte betrokkenheid bij zijn succes, niet uit een upselltarget.

De Full-Cycle Sales Professional heeft vooral de Handen nodig: de discipline om vrijgekomen tijd elke dag te besteden aan het werk dat ertoe doet.

Waarom dit onderscheidend is. De meeste salestrainingen richten zich op de Handen: technieken, gespreksmodellen, tools. Dat is nodig, maar het verklaart niet waarom verkopers die precies weten hoe het moet, het toch niet altijd doen. De Hoofd- en Hart-laag vullen dat gat. Ze maken het verschil tussen weten en doen.

Een eerlijke kanttekening. Ook psychologische flexibiliteit is geen wondermiddel. Organisatorische randvoorwaarden zoals realistische doelen, regelruimte en goed leiderschap blijven bepalend. Een verkoper die werkt in een systeem dat vermindering beloont, zal ook met de beste training terugvallen. Hoofd, Hart en Handen werken het best als de organisatie de ruimte biedt om ze in te zetten.

10. Conclusie en aanbevelingen voor commercieel leiders

De shift in B2B-sales draait niet om minder mens, maar om een ander soort mens in het verkoopproces. AI neemt het informatiewerk over; de verkoper wint aan waarde als adviseur, als bron van vertrouwen en als initiatiefnemer. Organisaties die dat zien als alleen een technologie- of vaardighedenvraag, missen de belangrijkste factor: gedrag onder druk.

Vijf conclusies

De koper wil regie, maar zoekt een mens op de beslissende momenten. Twee derde van de kopers geeft de voorkeur aan een traject zonder verkoper, en tegelijk wil 69% AI-inzichten valideren met een verkoper.

Zichtbare expertise wint van overtuigingskracht. Besluitvormers vertrouwen inhoudelijke kennis meer dan marketingmateriaal, en vakexperts zetten vaker aan tot contact dan AI-tools.

AI levert tijd op, maar de meeste organisaties verliezen die tijd weer. De reinvestment gap is het grootste onbenutte potentieel in sales.

De hunter en farmer evolueren tot adviseurs. De Strategic New Sales Advisor, de Customer Growth Specialist en de Full-Cycle Sales Professional delen één basis: expertise, proactiviteit en het vermogen om moeilijke gesprekken te voeren.

De psychologische kant beslist of de shift slaagt. Vermijding is het verborgen mechanisme achter de reinvestment gap. Psychologische flexibiliteit is het vermogen dat het verschil maakt tussen weten en doen.

Aanbevelingen

Termijn	Aanbeveling
Deze maand	Bespreek met je team wat er gebeurt met de tijd die AI en tools nu al vrijmaken. Maak het zichtbaar.
Dit kwartaal	Breng per verkoper in kaart waar de kracht ligt (nieuwe klanten, klantgroei of beide) en wat er structureel blijft liggen.
Dit kwartaal	Voeg aan elke vaardigheden- of AI-training een gedragscomponent toe: wat doe je als het spannend wordt?
Dit jaar	Pas doelen en beloning aan zodat klantgroei, behoud en proactieve klantgesprekken meetellen.
Dit jaar	Ontwikkel managers tot coaches die gedrag en ongemak bespreekbaar maken, niet alleen resultaten.
Doorlopend	Meet niet alleen omzet en activiteiten, maar ook energie, betrokkenheid en psychologische flexibiliteit, bijvoorbeeld met de WAAQ.

Tot slot. De verkoper van de toekomst is geen jager en geen boer, maar een adviseur die met zijn kennis zichtbaar durft te zijn, die het initiatief neemt bij bestaande en nieuwe klanten, en die de tijd die technologie hem geeft besteedt aan wat alleen een mens kan: vertrouwen opbouwen. Dat begint niet bij een nieuwe tool, maar bij de vraag wat je doet als het ongemakkelijk wordt.

Over de auteur. Guido Wüner Wewengkang is ondernemer sinds 2001, ACT-coach, NIMA-trainer en auteur van *Sell From Within – Verkopen vanuit jezelf: Prioriteit boven Voorkeur*. Hij begeleidt commerciële professionals en leidinggevenden bij duurzame prestaties, op het snijvlak van salespsychologie en gedragswetenschap. Contact: guido@guidowuner.nl ·

Bronnen

Onderzoeksbureaus

Gartner (9 maart 2026).
Gartner (20 mei 2026).
Gartner (19 mei 2026).
Gartner (25 augustus 2025).
Gartner.
Destination CRM (2025).
Destination CRM.
CX Today (2023).
Forrester (21 januari 2026).
Forrester (4 december 2024).
Digital Commerce 360 (2026).
Salesforce.
Edelman & LinkedIn (2024).

Aanvullende analyses

Influ2 (2026).
Traction Complete.
Buyer Enablement.
Search Engine Land.
Inimino (2026).
SalesFuel.

Wetenschappelijke literatuur (APA 7)

Bond, F. W., & Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1057–1067.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.1057>

Bond, F. W., Lloyd, J., & Guenole, N. (2013). The work-related acceptance and action questionnaire: Initial psychometric findings and their implications for measuring psychological flexibility in specific contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 331–347.

Kuo, C.-C. e.a. (2018). Psychological flexibility at work and employees' proactive work behaviour: Cross-level moderating role of leader need for structure. *Applied Psychology*.

ACT in the workplace: A meta-analytic examination of randomized controlled trials (2022). *Journal of Contextual Behavioral Science*.

Effects of workplace acceptance and commitment therapy (ACT) programs on psychological flexibility's subprocesses: A systematic review (2025). *Journal of Contextual Behavioral Science*.

The effectiveness of online acceptance and commitment therapy-based interventions on depression, burnout, anxiety and stress in occupational contexts: A systematic narrative review (2025).

New Harbinger.

Cijfers en citaten zijn gecontroleerd op 2 oktober 2026. Controleer bij publicatie of er nieuwere edities van de genoemde onderzoeken zijn.