



Garuda[®] Research Institute

Human Resource Management & Development

Personlighedsbestemt salg

By Finn Havaleschka

A concept from GARUDA Research Institute. © Finn Havaleschka, Garuda Europe.
This booklet and the models and methods described in it, are protected according to
the law of copyright.



©: Finn Havaleschka, Garuda Europe.

Personlighedsbestemt salg.

Af Finn Havaleschka, Garuda Europe

Tema.

Erfaringerne fra den praktiske hverdag viser os, at nogle mennesker opnår særdeles gode resultater, næsten uanset hvad de beskæftiger sig med. Andre er gode på nogle bestemte områder og mindre gode på andre. Vi ved også, at det har noget at gøre med den enkeltes personlighed. Vi kan have sælgere, der er vældig gode til én type kunde eller branche, men helt umulige overfor andre kunder og brancher. Desuagtet, at det er det samme produkt de skal sælge.

Det følgende er en kort introduktion til, hvorfor det er sådan og hvordan vi kan sikre os, at vi kun beskæftiger de allerbedste sælgere.

Personlighed og test.




For at finde ud af hvorfor der er forskelle på de gode og de mindre gode sælgere, anvender erhvervslivet bl.a. forskellige former for personlighedstests. Personlighedstesten giver os ofte en del af svaret, men naturligvis sjældent hele svaret.

En personlighedsanalyse kan være et ualmindelig godt samtale- og vurderingsværktøj, men jeg mener også, at vi kan gøre det bedre, blive mere skarpe og mere præcise. Så hvorfor ansætte en sælger, der kan opfylde forventningerne og budgettet med 90% eller måske 100%, hvis vi, med en indsats på værktøjssiden, kan finde én der når budgettet med 120% eller 150%?

Med anvendelsen af personlighedstests, er vi i løbet af de sidste 10 år blevet bedre til at indfange de rigtige medarbejdere. Forbedringerne er imidlertid primært en konsekvens af, at beslutningstagerne er blevet dygtigere til at anvende tests. Det er ikke en konsekvens af en kvalitativ udvikling af de anvendte tests. Derfor min påstand: vi kan blive meget meget bedre til at finde netop de medarbejdere der skaber resultater og de medarbejdere der er selvmotiverede, fordi de arbejder med opgaver, der giver netop dem et kick. Midlet er udvikling af person-, job- og virksomhedstilpassede analyserværktøjer.

Min pointe er, hvis vi virkelig skal være effektive i vores udvælgelse og udvikling af virksomhedens sælgere, så må testen konstrueres, så den afdækker kravene til personligheden i det specifikke sælgerjob med de specifikke produkter, sælgeren skal sælge. Og for at gøre det, må vi have en model og en teori, der fortæller os, hvad vi skal lede efter.

Et spørgsmål om Hoved-, hjerte- og benarbejde.

System fleksibel Detailorientering Abstrakt tænkning Risikovillighed Opbakning		Struktureringssevne
Indfølelse Social kontakt Social fleksibilitet Selvbeherskelse Tillid - tiltro		Samværsform
Konkurrence Indflydelse Selvtillid Frihedstrang Psykisk styrke Fysisk energi		Gennemslagskraft

Garuda-modellen om hovedets, hjertets og benenes betydning for vores evne til at skabe resultater, er netop en sådan model. Tager vi sælgeren, går modellen enkelt fortalt ud på, at sælgeren skal angribe og bearbejde kundens faktuelle behov på en for kunden forståelig og accepteret måde. Det er hovedets arbejde.

På den anden side, er det ikke nok at kende til kundens behov og hvordan vi kan opfylde dem. Vi skal sælge vore ideer til kunden og det er ikke - i sig selv - ét spørgsmål om hovedarbejde, dvs. om intellektuel og mental kapacitet. Nej, vi sælger vore ideer gennem hjertearbejdet, Gennem vor forståelse af kundens personlighed og deraf afledede måde, at kommunikere med kunden på. Vi må kunne matche kunden, for at opnå hans accept. Det er hjertets arbejde.

Og har vi først opnået hans accept på os selv og vores ideer, ligger salget lige for. Her kommer benarbejdet ind i billedet. Vi skal være udholdende, robuste, energiske og samtidig fleksible. Det er benenes arbejde.

Modellen fortæller, hvad det er for personlighedstræk, der er bestemmende for karakteren og kvaliteten af hovedets, hjertets og benenes arbejde.

Optimering af de personlige indsats

Ud fra denne model har Garuda udviklet forskellige personlighedsanalyser, som er anvendt af et omfattende antal virksomheder i Skandinavien. Modellen og erfaringen med disse analyser har

ført os ét skridt videre. Vi har udviklet et koncept, hvor vi, via dataindsamling, statistiske analyser, job-kravs-analyser m.m. udvikler job- og virksomhedsspecifikke analyseværktøjer.

Værktøjer der fokuserer på de afgørende personlighedsfaktorer og de afgørende psykologiske mekanismer, som gør, at du kan finde netop den eller de personer der bliver selvkørende, selv-motiverede og resultatskabende, i netop det job du skal besætte.

Vi kalder det en customer-made analyse. En analyse som er din egen, målrettet mod at opfylde netop dine behov. Med ganske væsentlige og omgående resultater til følge. Flere større og mindre virksomheder har allerede oplevet værdien af Garuda's værktøjer. Nissan, Volvo, Danapak, Novo, Perstorp, Electrolux, ABB, Danisco og Tetra-Pak, er blot et par af dem.

Hvordan gør vi det.

At lave en analyse der identificerer de personlighedsmæssige forskelle der eksisterer mellem den succesfulde sælger og den mindre succesfulde sælger, er første step. Vi skal vide nøjagtigt hvad det er for nogle personlighedstyper, der gør det bedst i salgssituationen. Ved første step finder vi ud af hvilke personlighedstræk, der er forbundet med succes og fiasko. Når vi har gjort det, er næste trin, at hjælpe de gode sælgere til, at udnytte deres personligheds stærke sider mere optimalt i salgssituationen, end de allerede gør. Filosofien er, at du udnytter dine samlede ressourcer bedre ved, at gøre den succesfulde medarbejder 10% bedre end ved, at gøre den mindre succesfulde medarbejder 10% bedre. Det sidste er i øvrigt også ganske svært.

Og man gør ikke de gode sælgere nævneværdigt bedre ved, at sende dem på salgskurser, hvor de lærer salgsteknikker og traditionel salgspsykologi. Der er de sidste 25-30 år brugt millioner af kroner på at lære sælgere at anvende teknikker som, gennemsnitligt set, ikke har flyttet én krone på markedet. Ganske enkelt fordi man har fokuseret på det forkerte.

Alle erfaringer viser, at vi skal have fat i personligheden. Det er her den afgørende faktor ligger begravet. Med udgangspunkt i hoved, hjerte, ben-modellen og den deraf følgende customer-made-analyse, kan vi meget hurtigt lære sælgeren, at udnytte sin personlighed optimalt i salgssituationen og dermed sikre et forøget salg på 10% til 30%. Det kan vi, fordi vi sikrer os:

1. at vi har de optimale personer i jobbet og
2. at de optimale personer udnytter deres personlighed optimalt i salgssituationen.

Kundens personlighed.

For Garuda er salg ikke et spørgsmål om teknik, men om viden/bevidsthed om sin egen og kundens personlighed. Hvad vi mener med det, fremgår af det følgende.

Hvis kunden er detailorienteret, motiveres han af nogle helt andre konkrete facts, end hvis han er helhedsorienteret.

En detailorienteret kunde føler det er vigtigt, at have styr på alle detaljer. Han lægger vægt på, at have et fuldstændigt kendskab til det han køber, såvel betingelser som tekniske specifikationer etc. Og han forventer, at sælgeren kommunikerer til ham på dette plan.

Hvis sælgeren ikke selv er detailorienteret vil der være en tendens til, at han overser visse detaljer eller, at han undlader at komme ind på nogle detaljer, som han selv finder uvæsentlige. Kort sagt; han overhører kundens personlige behov og mister salgsmuligheden. Omvendt, naturligvis, hvis kunden ikke er detailorienteret, men mere helhedsorienteret, så gavner det ikke sælgeren meget, at tale om en masse (for ham) spændende detaljer.

Således er kendskabet til en kundes personlighedstræk, et væsentligt element i sælgerens bestræbelser på, at skabe en frugtbar salgsproces. Hvis kunden f.eks. er udadvendt og kontaktsøgende, skal han motiveres på én måde. Hvis han er indadvendt, er det nogle helt andre motiver der aktiverer ham. Sælgeren må lære at indrette sig efter kundens personlighed og motiver.

Hvis kunden er abstrakt tænkende, skal han have én slags argumenter. Hvis han er konkret tænkende, skal han have en anden slags argumenter. Hvis kunden er indflydelses- og statusorienteret, motiveres han af nogle helt andre faktorer end, hvis han er ligeglad med indflydelse og status. Hvis kunden er system fleksibel, er det nogle helt andre ting der efterspørges i salgsprocessen, end hvis han er meget struktur- og ordenssøgende. Sælgeren må lære, at læse kunden på disse meget konkrete personlighedstræk. Hvilket jo i øvrigt er det de gode sælgere allerede gør, bare uden at være særligt bevidste om det.

Udvikling af sælgeren.

For at skærpe sælgerens iagttagelsesevne, starter vi med at sætte fokus på sælgerens egen personlighed. Hvis du skal udnytte din personlighed optimalt, forudsætter det nemlig, at du har et godt kendskab til dig selv. Du skal vide om du er detailorienteret, systemfleksibel, abstrakt tænkende, risikovillig etc. og du skal vide, hvor meget du er det i forhold til andre. Denne viden og bevidsthed skal du tage med dig, når du kontakter en potentiel kunde. Du skal bruge din viden til, at aflæse din kundes personlighed. Du skal lære at observere hans adfærd, spørgsmål, svar og kommentarer, så du har hans profil klar for dig. Forudsætningen for at du kan det er, at du lærer dig selv at kende ud fra en forståelig og praktisk anvendelig model. Og det er Garuda-modellen. Med den behøver du ikke at bruge en masse tid på teoretisk psykologi og salgsteknikker.

Når du har lært dig selv at kende, og du er begyndt at kunne aflæse din kundes personlighed, så skal du lære at nulstille dig selv. Hvis du er meget risikovillig, dvs. er impulsiv og hurtig til at træffe beslutninger, og du møder en kunde der er meget sikkerhedsorienteret, må du kunne nulstille dig selv, glemme din egen personlighed, og alene fokusere på at tilfredsstille kundens sikkerhedsbehov. Kan du læse din kunde, kan du nulstille dig selv og dermed stille ind på din kundes frekvenser, så kan du også sælge til ham.

Afslutningsvis skal det siges, at nøjagtigt det samme gør sig gældende for den gode leder. Du må lære at kende dig selv, du må lære at læse dine medarbejdere og du må kunne nulstille dig selv, før du får det optimale ud af dine medarbejders og dine egne indsatser.

Hermed har jeg givet bolden op. Vil du vide mere om, hvordan du med garanti får mere ud af din organisations humane ressourcer, står Garuda og vores medarbejdere til din rådighed.