



Hvad kendetegner de dygtigste sælgere og hvordan skal de ledes?

God salgsledelse starter med rekrutteringen

Det giver altid god mening at få mest mulig kvalitet ind i rekrutteringsprocessen. På den lange bane sparer det kostbar ledelsesmæssig tid. Prisen for at indgå for mange kompromiser, når der vælges en kandidat, vil ofte være, at lederen efterfølgende skal bruge uforholdsmæssig meget tid på daglig ledelse af og opfølgning på medarbejderen. I kontrast hertil vil kandidaten der er det gode match, i langt højere grad være selvkørende. Men selvom det er nemt at argumentere for kvalitet og det at have det lange lys på, når man rekrutterer, så er virkelighedens verden ofte anderledes.



En medarbejder er rejst og der er et hul i organisationsplanen. Det skal løses og det skal helst gå stærkt, for både kunder og kollegaer venter. Det kan derfor være fristende og måske nødvendigt at acceptere et match mellem jobkrav og kandidat, der er mindre godt. Det er måske forklaringen på at hver 5. ansættelse bliver en, som lederen fortryder¹.

Men der er hjælp at hente, for vi har selvfølgelig et kvalificeret bud på, hvad man skal kigge efter for at finde kandidaten, der vil præstere over gennemsnittet.

Hvilke profiler skal man se efter?

Thomas International har siden 2012 indsamlet og bearbejdet PPA data for næsten 150.000 sælgere i 76 lande. En analyse af de data viser, at der er en overrepræsentation af højt D + I og lavt S + C indenfor denne jobkategori. Det er helt i overensstemmelse med det vi i øvrigt altid siger på PPA certificeringskurset, men nu er det så slået fast så endegyldigt, som det er muligt.

Lidt overraskende er det måske, at tendensen er gældende uanset om salgsrollen er med fokus på eksisterende kunder (farmers) eller nye kunder (hunters). For farmers gælder dog også, at proaktiv adfærd, lav følelsesmæssig kontrol samt høj flydende IQ (indlæringssevne) er særlige kendetegn for den sælger, der præstere over gennemsnittet.

¹ <https://www.ascendperformancecoaching.com/recruitmentsupport.html>



De dygtigste sælgere er emotionelt mere intelligente end de fleste

Thomas International har ligeledes testet knap 10.000 sælgeres emotionelle funktionsdygtighed. Emotionel intelligens handler om hvordan individet forstår, behandler og håndterer egne og andres følelser. Når det er relevant i denne sammenhæng, skyldes det ganske enkelt, at sælgerjobbet er et emotionelt krævende job. Et af nøgleområderne i jobbet er at håndtere modstand og forstå at ingenting kommer af sig selv. Til det kræves en vis portion robusthed.

Lad os tage et eksempel. Vi har allerede konstateret, at den gode sælger er positiv og optimistisk i sin adfærd (højt I). Det er en egenskab som vedkommende skal kunne holde fast i, næsten uanset hvad der sker. Derfor er der brug for, at dette træk tillige er dybt forankret i personligheden. På de indre linjer skal sælgeren kunne håndtere afvisninger og afslag, uden at miste troen på at det vil lykkes.

Helt konkret betyder det, at den succesfulde sælger i mindre grad end de fleste andre mennesker har brug for elementer, der kan opmuntre og skabe en god balance af ro og indre tilfredshed. Den har sælgeren fået ind med moder-mælken og det betyder, at vedkommende er lidt ligesom korkproppen der hele tiden flyder ovenpå vandet, uanset hvor voldsomme bølgerne omkring er. I Thomas TEIQue dækkes det med faktoren ”lykkefølelse” og det gode spørgs-mål er så, om denne er høj nok?

På samme måde har den succesfulde sælger en dybt forandret tro på at tingene vil ordne sig på bedst mulig vis – en indbygget optimisme der er større end de fleste andres. Det måler vi med TEIQue faktoren ”optimisme”. Den skal også være højere end hos de fleste andre.

Den dygtige sælger har også lavere grad kontrol over sine følelser end de fleste. Det kommer til udtryk som en meget levende person, som fremstår ærligt. Ingen skuespil. ”What you see is what you get”. Det er faktisk emotionelt mere intelligent at kunne kontrollere sine følelser, men det kan give en kølighed som ikke virker fremmede i et salgsjob. Måske fordi kunden ikke stoler på en person, der undlader at vise hvordan han eller hun i virkeligheden er eller har det.

Krav til daglig ledelse

Alt dette stiller nogle store krav til salgsledelsen, og det er derfor vigtigt, at salgslederen kender sig selv på netop ovennævnte parametre. Lad os forestille os 2 forskellige scenarier. Måske har lederen har en emotionel IQ der ligner medarbejderens: høj lykkefølelse, høj optimisme og lav følelsesmæssig kontrol. Det vil meget ofte give en forståelse og sympati for medarbejderen, fordi lederen kan spejle sig selv i vedkommende. Til gengæld vil det så være lederens ansvar at sikre, at der ikke forekommer naiv eufori, altså at realismen kommer på banen i præcis det omfang det fremmer sagen. På samme måde skal lederen sikre ro og kølighed når det er påkrævet. Ellers ikke. Med andre ord har lederen ansvaret for at imødegå ulemperne ved høj lykkefølelse og optimisme og lav følelsesmæssig kontrol.

Hvis lederen selv har ovennævnte personlighedstræk i mindre grad end medarbejderen er der en risiko for, at vedkommende vil se medarbejderen som overfladisk, urealistisk og følelsesmæssigt ustabil. Det er almindelige negative implikationer ved de nævnte træk. Denne leder må kunne se og forstå, at det er ressourcer som påviseligt skaber præstationer over gennemsnittet indenfor salg, og derfor skal medarbejderen anerkendes for sine styrker. Lederen skal kunne neutralisere sig selv i den henseende. Det er historien om at lederen skal være professionel og ikke se på om han/hun personligt synes om medarbejderen og den person vedkommende er.

Men det er altså kun halvdelen af historien om den succesfulde sælger. I næste uge kommer vi omkring de dygtigste sælgeres evne til at opfatte følelser samt deres assertion, omstillingsevne og selvmotivering. Og hvad det betyder for den måde de skal ledes på.