



Handelshøyskolen BI

MAN 50541 Prestasjoner i organisasjoner

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	19-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	15-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10075 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Trine Bjerklund Hagen, Eva Kristin Myhre

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Vellykkede selgere er mindre selgende enn man skulle tro!		
Navn på veileder *:	Jon Erland Bonde Lervik		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	5
Andre medlemmer i gruppen:	

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG	III
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN OG BESKRIVELSE AV PROBLEMSTILLINGEN.....	1
1.2 KONTEKST.....	1
1.3 PROBLEMSTILLING	3
2 TEORI.....	4
2.1 INNLEDNING.....	4
2.2 HØYKVALITETSFORBINDELSER	5
2.3 GIVERADFERD.....	9
2.4 PROSOSIAL MOTIVASJON.....	11
3 METODE	12
3.1 VALG AV METODE.....	12
3.2 UTVALG OG GJENNOMFØRING AV INTERVJUER	13
3.3 ETISKE VURDERINGER.....	15
3.4 FORFORSTÅELSE.....	15
3.5 RØD TRÅD	16
4 RESULTATER OG DRØFTING	16
4.1 KUNDEINNSIKT TRUMFER ALT.....	16
4.1.1 Resultater kundeinnsikt.....	16
4.1.2 Drøfting kundeinnsikt.....	18
4.2 RELASJONER SOM VARER OVER TID, ER AVGJØRENDE FOR GODE SALGSRESULTATER.....	21
4.2.1 Resultater langsiktige kunderelasjoner	21
4.2.2 Drøfting langsiktige kunderelasjoner:.....	24
4.3 GIVERADFERD STYRKER RELASJON MELLOM SELGER OG KUNDE, OG SKAPER TILLIT OG GJENSIDIGHET	29
4.3.1 Resultater giveradferd.....	29
4.3.2 Drøfting giveradferd.....	30
4.4 LATTER OG HUMOR LEDER TIL POSITIVE FØLELSER, VIRKER FRIGJØRENDE OG STEMNINGSSKAPENDE.....	31
4.4.1 Resultater latter og humor.....	31
4.3.2 Drøfting latter og humor	33

4.5 MOTIVASJON OG MENING GJENNOM FORNØYDE KUNDER OG POSITIVT INDRE ARBEIDSMILJØ	34
4.5.1 Resultater motivasjon og mening	34
4.5.2 Drøfting motivasjon og mening	35
5 AVSLUTTENDE DRØFTING OG KONKLUSJON.....	37
6 LITTERATURLISTE.....	40
7 VEDLEGG INTERVJUGUIDE:	42

Sammendrag

Formålet med oppgaven har vært å kartlegge hva som kjennetegner gode selgere, i dette eksempelet selgere i Teknisk Ukeblad (heretter kalt TU). Vi ønsket å finne ut av hva som er suksessfaktorer hos en selger i dag, i et endret medielandskap. Salgsyrket har tradisjonelt i noen miljøer hatt en lav status, der selgere er blitt oppfattet litt stereotypisk som veldig selgende og med sterke retoriske ferdigheter i form av overtalelse. Dette mener vi å kunne motbevise gjennom våre resultater som er beskrevet i oppgaven.

For å finne svar på dette valgte vi å bruke en kvalitativ forskningsmetode, med intervjuguide med forhåndsdefinerte spørsmål og samtidig fleksibilitet til å gjennomføre semistrukturerte intervjuer.

Vi fikk mulighet til å intervju seks av de beste selgerne hos TU, disse selgerne var plukket ut av daglig leder.

Vi opplevde at samtalene ga oss mange gode historier, og vi mener å ha funnet klare sammenhenger mellom den adferden selgerne benytter og prestasjoner de skaper.

Vi håper at vår undersøkelse og våre funn kan være til hjelp og støtte i opplæringsøyemed, og kanskje spesielt ved rekruttering av nye selgere. En spennende fortsettelse av vår undersøkelse kunne vært å se nærmere på hvordan TU kan bygge en salgskultur som er preget av prestasjonsfremmende adferd, men vi har i vår undersøkelse avgrenset oppgaven til å handle om selgerens adferd.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og beskrivelse av problemstillingen.

Valg av tema og problemstillinger har sin bakgrunn i våre erfaringer fra næringslivet, vi har begge jobbet mye innenfor prestasjonsorienterte yrker, og har alltid vært nysgjerrige på hva som driver salgsresultater, og ikke minst hvorfor noen presterer bedre enn andre.

Salg er et yrke som er mer komplisert enn det mange tror, og det finnes mange myter om hva som kjennetegner gode selgere. Vi har gjennom vårt yrkesliv erfart mange forsøk på å forklare hva som kjennetegner gode selgere, undersøkelser som har vært gjennomført har handlet om alt fra at de er mer håpefulle og optimistiske, til at de er mer sosialt intelligente.

Vår erfaring fra yrkeslivet er at de beste salgsrepresentanter er intelligente, grundige og flinke til å bygge relasjoner. Vi tror gode salgsprestasjoner handler mye om adferd, og vi antar at de beste selgerne bevisst eller ubevisst utfører adferd som sammenfaller med høykvalitetsteoriene, dette vil vi utforske nærmere. Gi og ta teorien til Grant (2014), kobler i sterk grad giveratferd til suksess i salgsvirksomhet, og Grant hevder at gode selgere er preget av giveradferd og at de er gode på relasjoner. Grant mener også at vellykkede givere er preget av en prososial motivasjon. Vi ønsker gjennom våre intervjuer og bruk av en givertest å utforske dette nærmere.

Vi vil benytte personlige intervjuer og kvalitativ metode. Med bakgrunn i dette har vi valgt følgende problemstilling; "Hva kjennetegner de selgerne som utfører gode prestasjoner i Teknisk Ukeblad?"

1.2 Kontekst

Vi har via vårt nettverk fått tilgang til å kartlegge salgsrepresentanter som gjør det bra i medieselskapet Teknisk Ukeblad, heretter kalt TU. Vi har fått tillatelse til å intervju seks av deres beste medarbeidere, og i tillegg har vi fått tilgang til å intervju fire av selgernes kunder. Dette mener vi kan bli en positiv prosess der den gode adferden og måten de skaper relasjoner med sine kunder på vil kunne bli kartlagt, også til eventuelt senere bruk internt hos TU.

TU ble etablert i 1954, den gangen het tidsskriftet Polyteknisk revy og var et tidsskrift som hadde ingeniører som målgruppe. I dag er TU et selskap som utgir flere publikasjoner både digitalt og i papirform. TU-media omtaler seg selv som driver av Norges største redaksjonelle tidsskrift innen teknologi. De to største publikasjonene er Teknisk Ukeblad som utkommer ukentlig i papirform med et opplag på 158.000, og den digitale versjonen av ukebladet heter tu.no. TU eier også Digi.no, som er en nettavis med fokus på informasjon og kommunikasjonsteknologi, og som beskriver seg som den viktigste nyhetskilden for norsk IT-bransje. Andre publikasjoner er; våre veger, veier 24 og Inside Telecom. Selskapet er eiet av fagforbundene Tekna og Nito, som organiserer ingeniører og teknologer, og tidsskriftet TU distribueres som et medlemsgode. Selskapets inntekter kommer fra salg av annonseflater på disse digitale og papirbaserte mediene, en stor andel kommer også fra salg av abonnemeter. Selskapet har et stabilt salgskorps og har levert godt over lang tid, også i vanskelige tider som for eksempel under pandemien. Selskapet lyktes svært godt i den digitale transformasjonen av omsetning fra papir til nett.

Salgs- og markedsavdelingen i TU består av 20 personer totalt, av disse har vi fått intervjuet seks personer som har gjort det godt i salg over tid. De selgerne vi har intervjuet har opparbeidet seg en solid portefølje av kunder som de har hatt kontakt med i flere år. Annonser selges inn til både fysiske publikasjoner og digitale flater, alt salg i TU er til andre bedrifter, altså B2B. Noen av selgerne er spesialisert på salg av stillingsannonser, og andre selger betalt annonsørinnhold til TU publikasjonene for å bygge omdømme. I tillegg jobber noen av selgerne med salg av abonnemeter til bedriftskunder.

Disse forskjellige salgsprosessene mot ulike kundesegmenter, har allikevel en fellesnevner og det er å bygge en langsiktig dialog og relasjon med kundene. Selgerne jobber systematisk for å opprettholde denne relasjonen gjennom tid, dette gjør de gjennom jevnlig møtepunkter med kunden. Den typiske kunden er innen målgruppen til de ulike publikasjonene. Det vil si at de jobber mye mot ingeniører, teknologer, telecombransjen og ansatte innen IT- sektoren. Det at selgerne jobber med disse utvalgte målgruppene i næringslivet, medfører at de får en stor kunnskapsbase om både bransje og aktørene i den aktuelle bransjen, noe

som skiller de fra andre mer generelle salgsorganisasjoner, der man ofte jobber mot et bredere segment av næringslivet. Selgerne i TU er generelt opptatt av å holde seg orientert om det som skjer i næringslivet, de benytter hyppig egne publikasjoner og redaksjoner, i tillegg holder de seg oppdatert gjennom eksterne kilder som for eksempel Dagens Næringsliv. Resultatet er at selgerne hos TU fremstår som meget kunnskapsrike.

Salgsdirektøren ble rekruttert eksternt i 2009 for å sikre det kommersielle, og fikk et spesielt mandat om å gjennomføre transformasjonen fra papir til digitale flater. Selskapets omsetning var da fordelt med 90 prosent på papir, og ti prosent digitalt. Salgsdirektøren har sin bakgrunn fra store medieselskaper, og har hele tiden hatt som mål å maksimere inntekter for organisasjonen. Eierne har en langsiktighet i sitt eierskap og dette har ifølge salgsdirektøren vært en viktig driver for å muliggjøre digitalisering.

Digitaliseringen har vært meget vellykket sammenlignet med andre i bransjen, og omsetningsbrøken er nå at 90 prosent av inntektene er fra digitale medier.

Omsetning i dag ligger stabilt rundt 111 millioner, og de har en fortjeneste på mellom to og tre millioner årlig.

TU fremstår i dag som en digitalisert virksomhet som leverer gode resultater for sine eiere.

1.3 Problemstilling

Med bakgrunn i det vi har beskrevet og vært inne på i vår innledning, har vi valgt følgende problemstilling og underproblemstillinger for vår undersøkelse:

- Hva kjennetegner de selgerne som utfører gode prestasjoner i Teknisk Ukeblad?
 - I hvilken grad har de som presterer godt utpreget adferd som skaper høykvalitetsforbindelser?
 - I hvilken grad er de som presterer godt preget av giveradferd?
 - I hvilken grad er de som presterer godt preget av prososial motivasjon?

2 Teori

2.1 Innledning

I forkant av intervjuene, ønsket vi å se nærmere på hva forskningen sier om hva som driver salgsprestasjoner. I denne sammenheng fant vi to metastudier om salgsprestasjoner fra ulike tidsperioder, samt en nyere forskningsrapport fra Høyskolen Kristiania. De første av de store metastudiene er gjort av (Churchill et al., 1985), som omfatter perioden 1918 til 1982, den andre studien, utført av (Verbeke et al., 2011) omfatter perioden fra 1985 og opp til 2008. Vi opplever den siste av disse to studiene som mest interessant for vår undersøkelse. (Verbeke et al., 2011) definerte 18 områder som de ønsket å se nærmere på, disse områdene tok utgangspunkt i (Churchill et al., 1985), sine tidligere undersøkelser.

De områdene som (Verbeke et al., 2011) finner å ha størst sammenheng med å predikere salgsprestasjoner er: Salgsrelatert kunnskap, tilpasningsdyktighet, rolleforståelse, kognitive ferdigheter og jobbengasjement. Her fant de at hele 32 prosent av salgsprestasjoner påvirkes av disse områdene, og at samtlige er signifikante drivere for salgsprestasjoner. Overlapp fra den første metastudien finnes på området salgskunnskap, kognitive evner og jobbengasjement. Forskerne konkluderer med en samfunnsutvikling der kunden stadig er mer og bedre informert, som stiller krav til de kognitive egenskapene hos selgeren. Selgers evne til å tilegne seg og bruke informasjon blir avgjørende i kundedialog.

Professor Nils M. Høgevold har sammen med sine kolleger ved Høyskolen Kristiania nylig publisert en studie som ser på faktorer i organisasjonen og omgivelsene som påvirker salgsprestasjoner i B2B salg (Høgevold et al., 2021). Her ønsket de å se på og utfordre konklusjonene i de to største metastudiene som er gjort på salgsprestasjoner av (Churchill et al., 1985; Verbeke et al., 2011). Høgevold et al. (2021) undersøkte også hvordan faktorene påvirker hverandre, og om det er slik at noen faktorer som påvirker salgsprestasjoner har større betydning enn andre. De undersøkte 315 norske bedrifter, og fikk data fra 625 selgere innen B2B segmentet. Høgevold og hans team finner støtte for resultatene av de to tidligere nevnte metastudiene. Deres funn bekrefter at kundekunnskap er den

viktigste faktoren for å predikere salgsprestasjoner, samt at kundekunnskap er avgjørende for at de andre faktorene skal fungere.

I denne oppgaven har vi valgt å studere nærmere hvilken adferd som fostrer gode salgsprestasjoner, vi har vært spesielt opptatt av hva og hvordan selgerens adferd fører til gode og langsiktige relasjoner med kundene. Vi har også forsøkt å identifisere felles mønstre i den adferden og de teknikkene som vellykkede selgere benytter for å lykkes med å beholde og utvikle sine kunderelasjoner.

Det teoretiske grunnlaget for våre problemstillinger vil være å finne i disse teoriene:

- Jane Dutton sine teorier om høykvalitetsforbindelser om hvordan man skaper kvalitet i relasjoner på kort og lang sikt, finner vi spesielt interessante å se nærmere på. Vi tror at gode selgere er flinke til å skape høykvalitetsforbindelser med sine kunder, hvilket sannsynligvis også er en salgsutløsende faktor.
- Adam Grant sine teorier om givere og takere. Ifølge Grant finnes det tre former for gjensidighetsorientering, giver- taker og matcheradferd. Forskningen hans er tydelig på at givere er gode på relasjoner, nettverksbygging og at selgerne som presterer godt ofte har en utpreget giveradferd.
- Motivasjon er alltid sentralt for salg. Vi vil lete etter tegn på prososial motivasjon hos de vi intervjuer, dette vil vi se på opp mot giver, taker og matcherteoriene fra Adam Grant.

2.2 Høykvalitetsforbindelser

Kjennetegn for høykvalitetsforbindelser er gjensidig anerkjennelse, respekt og tillit mellom aktører (Dutton & Heaphy, 2003).

Høykvalitetsforbindelser kan oppstå i et møte, via telefonisk kontakt, i en samtale eller en maildialog, og dette utløser positiv energi hos de som inngår i relasjonen.

Kvalitet i relasjonen måles i opplevelsen av vitalitet, og i en

høykvalitetsforbindelse er det sannsynlig at deltakerne opplever positiv energi.

Kvaliteten kan også måles i forhold til anerkjennelse som utløses av at personene i

relasjonen føler seg sett og satt pris på. Dutton (2003) forklarer hvordan høykvalitetsforbindelser kjennetegnes av positiv gjensidig respekt, tillit og aktiv involvering, og at deltakerne i slike forbindelser kan oppleve seg selv mer energiske, engasjerte, åpne og kompetente.

Positiv energi er sentralt for Dutton, hun beskriver energi som en positiv følelse som oppstår mellom mennesker, denne følelsen kan gi lyst og motivasjon til å handle. Denne følelsen kan også oppleves enda sterkere, da som entusiasme og glede. Dutton (2003) mener at energi er vesentlig også for organisasjoner, og at alle samhandlinger med andre mennesker har potensial til å utløse energi.

Høykvalitetsforbindelser har en positiv effekt på individene som er involvert, det samme gjelder på organisasjonsnivå. Forskning på betydningen av høykvalitetsforbindelser har pekt på flere fordeler på både individnivå og for organisasjoner med høy grad av høykvalitetsforbindelser (Dutton, 2003). På individnivå vil høykvalitetsforbindelser kunne bidra til lavere stressnivå og redusere risiko for stressrelaterte sykdommer, og det kan også ha en positiv effekt på blant annet immunforsvar. Samme forskning viser også at høykvalitetsforbindelser forbedrer individuell funksjonering fordi de påvirker kognitive, psykologiske og adferdsmessige prosesser.

På organisasjonsnivå har forskning pekt på at høykvalitetsforbindelser bidrar til psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet, det vil si at det skapes et miljø der man tør å hevde sine meninger, stille spørsmål og dele historier. Dutton (2003) mener at når det skapes et psykologisk trygt miljø i en organisasjon så vil det frigjøre motivasjon og arbeidsglede på individnivå. Andre positive effekter som trekkes frem og bekreftes i Dutton sin forskning er at høykvalitetsforbindelser bidrar til en læringskultur i organisasjoner, og at prestasjoner i teamene kan påvirkes positivt.

Dutton (2003), beskriver fire måter som fører til høykvalitetsforbindelser, disse er respektfull involvering, tillitsskapende adferd, oppgave, støtte og lek. Basis for å oppnå en respektfull involvering er at du kommuniserer på en måte som demonstrerer at du verdsetter og respekterer din motpart. Å vise fysisk og psykisk tilstedeværelse en av de viktigste forutsetninger for å oppnå respektfull involvering ifølge Dutton. Hun nevner også evnen til å være autentisk som

vesentlig for å oppnå denne type involvering, det å være åpen, ærlig og oppriktig om egne intensjoner, ønsker og motiver skaper tillit og respekt i relasjoner. Respekt bygges gjennom kontinuitet og at man i praksis viser at man har tid og prioriterer relasjonen med den andre parten over en lengre periode. Andre teknikker for å skape respektfulle involveringer handler om hvordan vi lytter til den andre, her er det spesielt evnen til å lytte effektivt og empatisk som er gode verktøy. Empatisk lytting handler mer om følelser, det å anerkjenne de følelsene som dialogen bringer frem, signaliserer og beviser at du forstår og anerkjenner den konteksten og virkeligheten som den andre personen opplever. Effektiv og aktiv lytting foregår ved at man benytter teknikker som for eksempel omformuleringer av det den andre sier for å avstemme egen forståelse. Det kan handle om å oppsummere, be om utdyping og forklaring på det du eventuelt synes er uklart. Støttende kommunikasjon handler om hva vi sier, hvordan vi sier det og om hvordan mottakeren mottar vårt budskap. Gjennom åpenhet og gjensidighet i kommunikasjonen vil støttende kommunikasjon medføre høykvalitets forbindelser (Dutton, 2003).

En annen viktig forutsetning for å skape høykvalitetsforbindelser er gjensidig tillit, ifølge Dutton (2003) er tillitsskapende adferd å opptre slik at du viser integritet, er troverdig gjennom å gjøre det du sier, samtidig som du viser at du bryr deg og har gode intensjoner. Hun nevner også noen konkrete teknikker på tillitsskapende atferd som kan benyttes for å lykkes med dette. Det handler blant annet om å dele informasjon, bruke et positivt og inkluderende språk, by på seg selv og dele åpent tanker og følelser, ikke tillegge andre motiver de ikke har, og sørge for at ord og handlinger stemmer overens.

Latter og humor og det at mennesker har det moro sammen, kan ifølge Dutton (2003) skape en følelse av fellesskap og samhørighet som kan føre til økt tillit mellom mennesker og føre til en følelse av fellesskap og samhørighet.

(Stephens et al., 2011) beskriver tre strukturelle mekanismer som ligger til grunn for utvikling av høykvalitetsforbindelser. Disse mekanismene er sosiale og psykologiske mønstre og prosesser som bygger og utvikler høykvalitetsforbindelser. Effekter av disse mekanismene kan forklare hvorfor høy kvalitet i relasjonen fører til et fordelaktig utfall for begge parter i forbindelsen.

Emosjonelle mekanismer fører til at deltakerne i relasjonen åpent deler positive og negative følelser, dette utvikler en evne i forbindelsen til å tåle motgang og uenighet. Styrken i relasjonen påvirker graden av åpenhet for nye ideer og gir mulighet for gjensidig påvirkning.

Når disse mekanismene er til stede i en høykvalitetsforbindelse, oppstår det en form for psykologisk trygghet mellom deltakerne i forholdet.

Kognitive mekanismer viser oss hvordan bevisste og ubevisste tankeprosesser legger til rette for at individer inngår og utvikler høykvalitetsforbindelser. De kognitive mekanismene beskrives som byggesteiner for forbindelser mellom mennesker, fordi de mentale prosessene styrer den adferden som individet synliggjør. (Stephens et al., 2011) viser til spesielt tre områder innen kognitive prosesser som trekkes frem; bevissthet på andre og deres nærvær, adferd og følelser. Evne til å skille mellom atferd, kognisjoner og følelser for en selv og andre er nødvendige for å kunne rette oppmerksomheten mot andre, og blir en forutsetning for å inngå høykvalitetsforbindelser med andre mennesker.

Førsteintrykket av en annen er også med på å avgjøre hvordan en forbindelse vil utvikle seg, da vi basert på vårt førsteinntrykk raskt evaluerer hvem vi anser det som verdt å inngå forbindelser med. Det vi ser etter er hvor varm og støttende den andre personen virker, noe som igjen påvirker om vi vurderer det som viktig å inngå en forbindelse. Dette baserer vi igjen på små og raske øyeblikk som vi observerer av atferd, kroppsspråk og oppførsel (Stephens et al., 2011).

Perspektivtaking handler om å se seg selv i den andre sin situasjon som forfatterne betegner det som (Stephens et al., 2011). Det å ta en annens perspektiv betyr at man går lenger enn bare å være oppmerksom på den andres nærvær, følelser og adferd. Gjennom bruk av empati så blir man i stand til å sette seg inn i hvordan den andre har det og hvordan det oppleves følelsesmessig å ha det sånn. Evne til å ta en annens perspektiv er også beskrevet som den av de kognitive mekanismene som bidrar til altruistisk adferd og prososial motivasjon, atferd for å hjelpe andre uten tanke på egne interesser.

Positive følelser har evnen til å utvide vår tenkning og endre vår oppfatning.

Artikkelforfatterne trekker spesielt frem takknemlighet som en av de viktigste i en

høykvalitetsforbindelse. Takknemlighet oppstår når man opplever at en annen gir deg noe som har verdi, dette kan være fysisk eller følelsesmessig. Takknemlighet medfører et mer positivt syn på den som gir, og motiverer til ytterligere kontakt med giver som har betydning for begge parter i en dyade, og begge parter opplever ofte at relasjonen blir sterkere. Følelser påvirker relasjoner sterkest når de oppleves som ekte og autentiske. Når man viser empati gir det en følelse av varme, medfølelse og omtanke for andre, dette utløser altruistisk og prososial motivasjon gjennom et ønske om å hjelpe. For mottaker kan empati oppleves som personlig støtte og dette kan bidra til vekst og utvikling. Flere studier viser at mennesker med høy empati blir bedre likt av andre, og det er en viktig faktor for å utvikle høykvalitetsforbindelser. Disse følelsesmekanismene virker fordi de påvirker og koordinerer hjerne, kropp og følelser og de hjelper oss med å orientere oss mot andre mennesker. De samme mekanismene inviterer også andre inn til å orientere seg mot oss, og på denne måten utvikles og bygges høykvalitetsforbindelser (Stephens et al., 2011).

Adferd er det som lettest kan observeres i kommunikasjon og samhandling mellom mennesker, og adferd er derfor vesentlig for å utvikle høykvalitetsforbindelser. Respektfull involvering nevnes av forfatterne som den viktigste adferden for å bygge og utvikle høykvalitetsforbindelser, og handler om hvordan vi viser respekt for andre gjennom språk, adferd og små gester. Vår adferd inkludert kroppsspråk blir automatisk tolket av andre, og gjennom den måten vi oppfører oss på kan vi uttrykke respekt for andre mennesker, som danner grunnlaget i høykvalitetsforbindelser. Andre adferdskomponenter som påvirker er tilstedeværelse, oppmerksomhet og støttende kommunikasjon. Disse atferdsmønstrene kan bidra til å gjøre interaksjonen med andre meningsfull. Det å hjelpe andre til å utføre oppgaver er også en adferd som bygger respekt og styrker forbindelsen, dette fordi den utløser en grad av gjensidighet og forpliktelse (Stephens et al., 2011).

2.3 Giveradferd

Gi og ta teoriene til Grant (2014), handler om adferden vi viser i relasjoner med andre mennesker. Grant deler adferd inn i tre former for gjensidig orientering som vi benytter for å skape relasjoner til andre, disse er:

Takere kan beskrives som selvsentrerte i sine handlinger, det spørsmålet de ofte kan assosieres med er: Hva kan du gjøre for meg? Givere møter de fleste situasjoner med et utgangspunkt på hva de kan gjøre for andre. Matchere vil bestrebe seg på å holde balansen mellom det å gi og ta, og utsagnet: «Jeg gjør noe for deg dersom du gjør noe for meg» er beskrivende for adferden. Ifølge Grant (2014) vil din dominerende stil avgjøre hvordan du behandler andre mennesker. Grant har forsket på disse begrepene på tvers av land og kulturer, og han hevder at de fleste er midt imellom giver og taker i det han kaller en matcher. Grant har utført studier i flere bransjer, både ingeniører, medisinstudenter og selgere er blitt studert. Blant salgspersonell fant han at de som produserte minst og hadde de dårligste resultatene hadde en utpreget giveradferd. Til sin store overraskelse fant han også at de som gjorde det aller best i salgsorganisasjonen var preget av giveradferd. Dette forklarer han med at det finnes to typer givere, den som kan være selvutslettende og som går for langt i å tilfredsstille andres behov på bekostning av egne interesser. Denne typen givere er også spesielt utsatt for stress og utbrenthet, ifølge Grant (2014) sin forskning. På den andre siden finner vi det han omtaler som andriske givere, disse giverne er i stand til å sette grenser for sin giveradferd, og anerkjenner at de ofte trenger hjelp og støtte fra andre.

For å forstå de to ulike typene av givere hevder Grant (2013) i artikkelen «In the company of givers and takers» at det kan handle om egenskapen “timidity”, dette kan på norsk oversettes som fryktsomhet eller manglende mot og selvtillit. Givere med tendens til å utslette egne interesser er oftere preget av denne type adferd. Egenskapen står i kontrast til egenskapen “assertiveness”, på norsk er det oversatt med evne til å hevde seg selv og sine meninger på en ikke aggressiv måte. Grant (2013) mener at givere kan læres til å være mer selvhevdende gjennom teknikker for å hevde seg selv og egne meninger.

Grant knytter også karaktertrekket “agreeableness” til både giver og takeradferd. Han mener at takere gjennom å fremstå som omgjengelige kan late som de har en giveradferd mens de egentlig har en utpreget takeradferd. Grant mener at organisasjoner må skape en kultur for å gi, og at dette har mange fordeler for organisasjonen både på resultater og kultur. I vår undersøkelse starter vi med

antagelsen om at de som presterer godt av selgere, vil fremvise en typisk giver atferd i sine kunderelasjoner, og vår hypotese er at dette kan bidra til å forklare deres suksess i salg. Grant (2014) viser gjennom sin forskning at de som har en typisk giveratferd preget av raushet, sjenerøsitet og genuinitet overfor andre, som samtidig lykkes i å ivareta seg selv og egne interesser, er de som skaper best resultater sammenlignet med takere og matchere. Grant hevder at givere ofte har en vinnende adferd, og at de er flinke på å bygge relasjoner fordi de ofte lytter til andre, er opptatt av andre og ofte bringer frem det beste i andre. Givere er kundeorienterte, de er opptatt av å tilfredsstille kunder. Grant (2014) hevder også at givere er rause i form av å dele kunnskap og hjelper gjerne andre uten å forlange noe tilbake.

Det er vesentlig at det tilrettelegges for giveratferd i organisasjoner Grant (2014). En kultur som er preget av giveradferd vil medføre fordeler som bedre samarbeide, kvalitetsforbedringer, innovasjon og god service.

Podsakoff (2009), referert i Lai (2020) referer til en studie der 3500 organisasjoner ble undersøkt, og de fant en klar sammenheng mellom giveradferd og ønskede økonomiske resultater, som ble forbundet med høyere lønnsomhet, produktivitet og effektivitet. De fant også at giveradferd i en organisasjon medførte en støttende kultur som viste seg å appellere til kunder og leverandører, og som gjorde at dyktige ansatte ønsket å jobbe i organisasjonen.

2.4 Prosocial motivasjon

Gjennom sin forskning har Grant (2011) funnet at direkte kundekontakt kan gjøre ansatte mer motiverte, tilfredse og effektive, fordi de eksponeres for den betydningen deres innsats har hatt for kunde eller sluttbrukere. Årsaken til at kontakt med kunde er motiverende mener Grant handler om tre mekanismer. Den første er at den ansatte ser effekten og betydningen vedkommende sin jobb har for kunden, den andre er at den ansatte opplever anerkjennelse og føler seg verdsatt når sluttbruker eller kunden er fornøyd. Den tredje handler om empati i form av at den ansatte utvikler en dypere forståelse for sluttbruker, og blir mer forpliktet til å hjelpe gjennom større grad av opplevd empati for kunden. Gjennom fornøyde kunder og deres respons opplever ofte selger som følge av dette prososial

motivasjon, noe som utløser vilje og engasjement til å fortsette å gjøre kunden fornøyd ved å innfri forventninger kunden fortløpende har.

Møter med kunder og tilbakemeldinger på betydningen av jobben som er gjort mot kunde, bygger ifølge Grant en mye sterkere prososial motivasjon enn det en leder er i stand til. Samtidig understreker Grant at kombinasjonen av inspirerende ledelse og kontakt med kunde vil være en sterk kilde til motivasjon, og han har i flere studier innen blant annet salg koblet dette til bedre prestasjoner i form av økt omsetning (Grant, 2011).

I artikkelen “Motivasjon for å gjøre en forskjell” skriver (Lai, 2017, s. 20) at medarbeidernes behov for å se nytten av eget arbeid for andre er en undervurdert drivkraft. Prososial motivasjon gir medarbeidere et annet perspektiv for målet med egen jobb, og handler om å fokusere på andre før på egen jobb og seg selv. Dette at man får mulighet og opplever at man gjør en forskjell for andre, for eksempel en kollega eller en kunde føles ofte godt og for mange gir det en sterk følelse av mening og lykke.

10-faktor undersøkelsen av Lai (2020) omfatter viktige faktorer som har en klar betydning for å oppnå gode resultater. Faktorene som er valgt, måler medarbeidernes oppfatning av viktige forhold på arbeidsplassen, og til dels holdninger medarbeiderne har til jobben sin. En av disse ti faktorene er prososial motivasjon, motivasjon for å bidra med noe av nytte og verdi for andre. Lai (2020) henviser til Grant (2014) som er opptatt av hvordan det å hjelpe andre og prososial motivasjon kan være en måte å lykkes på selv, samt bidra til god måloppnåelse for organisasjonen.

3 Metode

3.1 Valg av metode

Vår intensjon med oppgaven var å kunne peke på kjennetegn for selgere med gode salgsprestasjoner, heller enn å få en mengde svar fra selgerne om hvordan de jobber. Med bakgrunn i det og for å kunne belyse vår problemstilling på best mulig måte, ønsket vi å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse der vi intervjuet selgere med gode prestasjoner.

En kvantitativ undersøkelse kunne også gitt oss spennende data, som tidligere nevnt hvordan jobber og hva kjennetegner TU sine selgere, men dette ville ikke gitt oss den dybde informasjonen som vi er ute etter å finne ut av for vår problemstilling. Langdridge (2006) skriver at det brukes i stadig større grad en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder, og han er også opptatt av spørsmålene om hvordan valg av metode gjør oss i stand til å finne svar på en problemstilling og hvordan valg av metode gjør oss i stand til å forstå og si noe om verden. Kvale & Brinkmann, (2009) sier at en kvalitativ undersøkelse gir oss et bedre utgangspunkt for å forstå sosiale fenomener sett fra i dette tilfellet selgers side. Ved at intervjuene beskriver intervjupersonens livsverden og forståelse, er fenomenologien relevant i kvalitative intervjuer for å forstå verden slik intervjupersonen opplever den.

Når det gjelder kvalitativ metode og semistrukturerte intervjuer, peker Kvale & Brinkmann på viktigheten av at intervjuer bør være ekspert på temaet det skal intervjues om, og på menneskelig interaksjon. Avhengig av hvordan samtalen forløper, må intervjuer ta valg underveis i samtalen om hvilke svar som trenger videre utdyping, tolkning eller om nødvendig hjelpe den som intervjues til å uttrykke seg. Vi brukte tid på å skaffe oss best mulig innsikt i den aktuelle teorien for oppgaven i forkant av intervjuene. Ved å benytte oss av en kvalitativ metode og semistrukturerte intervjuer fikk vi et godt grunnlag for utfyllende beskrivelser fra selgernes livsverdener, og vi fikk en dypere forståelse for deres erfaringer og historier gjennom å anvende et fenomenologisk perspektiv. Et semistrukturert intervju har ikke mange spørsmål, men gir mulighet til å stille utdypende spørsmål som faller seg naturlig for å få en god nok forståelse og innsikt i det vi skal finne svar på.

3.2 Utvalg og gjennomføring av intervjuer

I stedet for å intervju så mange selgere som mulig, ønsket vi å intervju de selgerne vi antok hadde noe relevant å bidra med, og med bakgrunn i dette fikk vi hjelp av deres leder til å plukke ut seks dyktige selgere som alle sa seg villig til å delta. For en effektiv gjennomføring av intervjuene valgte vi at en av oss var fysisk til stede med de som intervjues, og en som bor litt lenger unna var med på Teams. Utgangspunktet for dette valget var å begrense reising, vi diskuterte dette

og vurderte det til at det ville fungere godt på denne måten, og det ga oss også muligheten til å ta opptak på Teams etter avtale med de ansatte før intervjuet startet.

Intervjuene startet med at vi presenterte oss, fortalte bakgrunnen og hensikten med intervjuene samt at vi ba dem fortelle kort om sin bakgrunn. Intervjuene varte omtrent en time, og en av oss var ansvarlig for dialogen og spørsmålsstillingene, og den andre noterte og fulgte eventuelt opp med tilleggsspørsmål om det følte nødvendig. Det var gode samtaler med stor variasjon i forhold til hvor mye som ble delt og fortalt uoppfordret. I praksis betyr det at noen fikk langt flere tilleggsspørsmål enn andre for at vi skulle få en god nok forståelse av tilbakemeldingene. Vi kjørte opptak av alle intervjuene og fikk derfor mulighet til å høre samtalene flere ganger for å få med all informasjon. I etterkant valgte vi å anonymisere selgerne ved å bruke det fonetiske alfabetet og gi de kallenavn.

Vi brukte mye tid på å la de fortelle om seg selv, det var en god oppvarming til videre dialog. Ganske fort etter hvert som vi fikk bedre og bedre flyt på samtalene, skjønte vi at vi måtte slippe oss litt løs fra spørreskjema og improvisere. Vi brukte mange utdypende og utforskende spørsmål for å få tak i de gode historiene. Vi opplevde at vi i det første intervjuet brukte spørsmålene mer systematisk, og oppdaget fort at vi måtte bruke teknikker for å få mer informasjon. Det handlet om å få dem til å fortelle, utdype og forklare hva de mente med sine svar og ofte bad vi om konkrete eksempler. Vi følte selv at intervjuene fløt bedre etter hvert, og vi opplevde samtalene som åpne, energiske og til tider morsomme. Vi gikk ut av intervjuene med et smil om munnen, og vi fikk tilbakemeldinger fra selgerne om at de hadde hatt en god opplevelse i samtalene med oss.

I tillegg til kvalitativ undersøkelse med intervjuer, valgte vi å gjennomføre en giver og takertest på de vi intervjuet, denne undersøkelsen lastet vi ned fra adamgrant.net. Vi gjorde dette for å få bedre oversikt over om de beste selgerne har en adferd som givere, takere eller matchere. Vi fikk også muligheten til å intervjuer noen av selgernes kunder, dette var ikke noe alle selgerne ønsket, men vi har gjennomført totalt fire kundeintervjuer. Dette gav oss verdifull innsikt i hvordan kunden oppfatter våre selgere, vi var spesielt interessert i om vi kunne

gjennkjenn selgers adferd og få dette bekreftet av kunde. Vi stilte spørsmål til kundene som gikk på hvordan de oppfattet samarbeidet med selger, og hva som kjennetegner selger. Her fikk vi mye informasjon ved bruk av få spørsmål.

3.3 Etiske vurderinger

Av lederen for avdelingen fikk vi oppgitt kontaktinfo til de utvalgte selgerne, og disse fikk tilsendt et informasjonsskriv et par uker før intervjuene. I dette skrivet orienterte vi om hvordan vi ville ivareta anonymitet, beskrivelse av hvordan og hvorfor de er valgt ut og kort hva vi ønsket å snakke med dem om. Deltakerne ga skriftlig samtykke til å delta i undersøkelsen, og de hadde mulighet til å trekke seg når som helst.

3.4 Forforståelse

En av oppgavskriverne har tidligere jobbet som konsulent for TU, og selgerne som vi intervjuet er alle lokalisert på samme kontor. Vi har begge en relativt god innsikt og forståelse for salg fra våre yrker, og dette er slik vi vurderer det en fordel for bedre å forstå tilbakemeldingene og historiene vi fikk gjennom intervjuene. Den ene av oss har som tidligere nevnt vært inne i denne bedriften som konsulent, men har ingen relasjoner til noen av selgerne, vi så det derfor ikke som problematisk at kjennskapet til selgerne kunne være for god og kunne legge begrensninger for dialogen.

Vi var forberedt på at den kjennskapet og kunnskapen vi har fra salg tilbake i tid, kan lede oss inn i en forforståelse av hvordan de beste selgerne ville presentere sin verden. Det er en mulig feilkilde at våre erfaringer og preferanser kan prege undersøkelsen Grenness (2012), men vi gikk nullstilte inn i intervjuene og følte at det fungerte godt uten at vår kunnskap og oppfatning rundt temaet påvirket samtalen. De forberedelsene vi gjorde med tanke på det empiriske grunnlaget for undersøkelsen, ved at vi for eksempel satte oss inn i eksisterende forskning på området, kunne ha medført at vi ble forutinntatt på hvilke faktorer som var de viktigste for prestasjoner i salg. Vi ser i ettertid at vi ikke hadde behøvd å gå så grundig inn i forskningen på området da vi fikk de samme funnene i vår egen undersøkelse, men samtidig opplever vi at det empiriske grunnlaget gir oss støtte og trygghet i våre funn.

3.5 Rød tråd

Tabell under viser sammenheng mellom problemstilling, underproblemstillinger og knytning til valgt teori. Vi viser også i tabellen til hvilke spørsmål i spørreskjemaet som svarer opp de ulike problemstillingene.

	Problemstillinger	Teori	Spørsmål i spørreskjema.
Problemstilling 1	Hva kjennetegner de selgerne som utfører gode prestasjoner i TU?	Adam Grant Jane Dutton	4, 8a, 8b
Underproblemstilling 1	I hvilken grad har de som presterer godt utpreget adferd som skaper høykvalitetsforbindelser?	Jane Dutton	5a, 5b, 6a, 6b, 6c, 6d, 7a, 7b, 7c
Underproblemstilling 2	I hvilken grad er de som presterer godt preget av giveradferd?	Adam Grant	4 + givertest
Underproblemstilling 3	I hvilken grad er de som presterer godt preget av prososial motivasjon?	Linda Lai Adam Grant	1, 2, 3

4 Resultater og drøfting

4.1 Kundeinnsikt trumfer alt

4.1.1 Resultater kundeinnsikt

Du forbereder deg, setter deg inn i kundens perspektiv, og så gjør du deg noen tanker. Så spør du kunden direkte om hvilke utfordringer de har, og oppsummerer det med kunden sånn at han er enig i det jeg mener å ha avdekket. Og da kan du komme med forslaget ditt.

Alle selgerne vi intervjuet påpekte viktigheten av gode forberedelser, prepping og det å sette av nok tid til dette. Dette handler for eksempel om å gjøre søk på nettet, oppdatere seg på kunde og bransje, og oppdatere seg på tidligere notater, også om private forhold. En av de tingene som skiller selgerne i TU fra mange andre selgere, er at de har tilgang til mye informasjon om kunder og bransjer gjennom de tidsskriftene som selskapet utgir. TU sine tidsskrifter dekker og skriver kontinuerlig om nyheter og trender innenfor de aktuelle bransjene, og dette er en viktig kilde til kundeinnsikt. I tillegg er samtlige av selgerne interesserte og opptatt av næringslivet, og bruker mye tid på å holde seg oppdatert og tilegne seg kunnskap generelt, ved å bruke kilder som Dagens Næringsliv og lignende. Dette medfører at de blir spesialister på sine områder, og blir godt kjent med aktørene innen den aktuelle bransjen eller nisjen i sitt marked. I kundedialogen bidrar denne innsikten med en styrket evne til å kommunisere godt, ved å være i stand til å gi kundene tilpassede forslag og ideer, noe som igjen bidrar til at kunder med stor sannsynlighet vil oppleve en økt verdi av dialog og tjenester fra selger.

Det er gjennom disse forberedelsene selgerne får de gode ideene til sin salget, og utarbeider en plan for hvordan de ønsker å legge opp møtet med den aktuelle kunden. Vi fikk også eksempler på hvordan kunnskapen til selger om bransjen generelt medførte at selger var i stand til å endre kundens oppfatning, noe som ikke ville vært mulig uten inngående kjennskap og forståelse for den aktuelle bransjen. Gjennom å benytte eksempler og historier fra andre annonsører klarte selger å ta et annet perspektiv, noe som medførte et stort salg.

Gjennom det møtet så endret kunden fra å ikke ha tro på TU, til noe han skulle ha. Jeg fikk landet salget denne uken, gikk opp til 200.000. Dette var en morsom greie, det var gjennom gode historier på bakgrunn av kunnskapen jeg hadde om Sporveien fra før, samt andre eksempler på store offentlige kunder i min portefølje.

Selgerne er opptatt av å få kundene til å snakke mesteparten av tiden i et møte, fordi dette gir mye informasjon og avdekker kundens behov slik at selger kan presentere sin ide til annonseløsning, basert på denne informasjonen. For å oppnå

dette benytter de ulike spørreteknikker, der spørsmålene er åpne og positivt ladede. De beskriver også at de benytter metoder som omformulering og oppsummeringer for å avstemme om de har forstått den informasjonen kunden har delt. Dette sikrer en felles virkelighetsforståelse mellom selger og kunde, og danner grunnlaget for at selgers ide til annonsering aksepteres av kunde.

Jeg lar kunden fortelle, sier minst mulig selv, spør fullstendig åpne spørsmål, da pleier de å åpne seg for de er veldig glade i å snakke om seg selv. Har de satt av tiden så snakker de på inn- og utpust og du kan styre med kontrollspørsmål underveis.

Når de forberedte spørsmålene ikke gir tilstrekkelig informasjon, blir det viktig å improvisere ved bruk av flere åpne spørsmål. Ved hjelp av ytterligere informasjon kan selger komme med et nytt løsningsforslag for annonsering. Dette mener vi illustrerer hvor utløsende bruk av gode spørsmål er for å lykkes med et salg. Det kom frem som et klart suksesskriterium fra alle deltakerne, at det å bruke mye tid til forberedelser er avgjørende. Det er et tydelig mønster blant alle selgerne at de prioriterer tid til kundeinnsikt, og alle opplever dette som vesentlig for å lykkes med salg.

4.1.2 Drøfting kundeinnsikt

Våre selgere beskrev to ulike kilder til innsikt og kunnskap, disse er forberedelser før dialog med kunde og spørsmål til bruk underveis i kundedialog. Forberedelser og prepping ble omtalt som avgjørende for å skaffe seg god nok innsikt om kunde og bransje. Kundeinnsikten er en av de mekanismene som bygger relasjon fordi selger oppnår troverdighet og respekt, da de oppfattes som spesialister, kunnskapsrike og relevante i sin dialog med kunden. Dette kan medføre at kunden lettere stoler på anbefalingen fra selger, og følger selgers anbefalinger for annonsering. Kunnskap om kunde gjør det mulig for selger å ta et kundeperspektiv, dette gir selger en god forståelse av hva som er viktig for nettopp denne kunden, og det blir enklere å komme med et forslag og en ide som er basert på kundens behov. Kunnskap om kunden og om bransjen er også vesentlig i situasjoner hvor perspektiv må endres underveis i en salgsprosess, slik historien om et stort salg til negativ kunde illustrerer.

Som tidligere nevnt snakket selgerne mye om viktigheten av forberedelser, og at de var kreative med tanke på å finne ut mest mulig om kunde og bransje før samtale.

Prepping dreier seg om å gjøre den riktige kunnskapen klar til at den kan kombineres på riktig tidspunkt, i de skapende øyeblikk (Carlsen et al., 2013, s. 50). Carlsen, sier at kunnskap først har en verdi da den er kjent, og man handler på grunnlag av kunnskapen. «*Selger skjønner behovene våre og kommer med forslag på gode løsninger, han prakker ikke på oss noe vi ikke trenger. Det verste jeg vet er selgere som prøver å prakke på meg noe jeg ikke har behov for*». Dette sitatet fra en av selgernes kunder opplever vi som en bekreftelse på at kundeinnsikten har stor betydning og at selgerne forteller oss stemmer med kundens opplevelse.

Gjennom spørsmålsstilling og salgsteknikk i kundedialogen klarer selgerne oftest å finne riktig perspektiv og lykkes med å tilby en løsning som stemmer med kundens behov. Vår oppfatning er at hovedårsaken til at de lykkes med å skifte perspektiv er akkurat det Carlsen beskriver, at selgerne under de gode forberedelsene har gjort kunnskapen klar til at den kan brukes og kombineres på riktig tidspunkt, eller at de gjennom salgsteknikker innhenter ny og ytterligere informasjon ved behov. Vi har blitt overrasket over hvor mye ressurser selgerne bruker til forberedelser i forkant av møter med kunder, og hvor stor innsikt de har i inngangen til kundedialog.

Lai skriver at kunnskap er makt, såkalt ekspertmakt som vi mener at disse selgerne innehar. Man kan ha all kunnskap i verden og besitte uendelige mengder informasjon, men hvis man ikke klarer å presentere det man kan eller vet på en god måte, representerer det ingen maktbase (Lai, 2014, s. 39). Om argumentasjonsmakt skriver Lai (2014) at det ikke hjelper om man har all verdens kunnskap, informasjon og kompetanse om man ikke klarer å presentere det man vet på en god måte. Det å argumentere kan man trene seg opp til, det er en ferdighet som handler om langt mer enn å legge frem saklige argumenter. Carlsen (2013) sier at kunnskap først har en verdi da den er kjent og man handler på grunnlag av kunnskapen. Vi synes dette stemmer godt opp mot Lai sine teorier om kunnskap og argumentasjon hvor i dette tilfellet disse maktbasene bidrar til at

selger klarer å påvirke kunden. Det å lykkes med å påvirke kunde utløser motivasjon hos selger slik selgerne selv fortalte om dette. «Å lykkes med et salg gir det største motivasjonskicket».

Vi forstår innsikt som en katalysator for salgsprosessen, som medfører at kunden vil bli fornøyd med den løsning som velges for annonsering. Når kunden da ved senere anledninger uttrykker at de er fornøyde med løsningen så vil dette igjen utløse en sterk grad av stolthet og motivasjon hos selger. Denne motivasjonen kan vi kjenne igjen i både Lai (2020) og Grant (2014) sine beskrivelser av prososial motivasjon, det blir en positiv spiral der selger stadig motiveres til å yte mer for å holde kunden fornøyd.

Med tanke på å skifte perspektiv, som flere av våre intervjuobjekter betegnet som viktig, så beskriver (Stephens et al., 2011) i sin artikkel «High Quality Connections» en forklaring på hvilke kognitive prosesser som muliggjør nettopp dette. Her beskrives de tre strukturelle mekanismer som forklarer hvordan høykvalitetsrelasjoner dannes og utvikles, og her går de dypere inn i psykologiske mønster og adferd. De tre mekanismene er kognitive, emosjonelle og adferdsmessige, og det er i de kognitive vi kan finne forklaringen på hva det er som muliggjør et perspektivbytte. Kognitive prosesser er bevisste og ubevisste mentale prosesser som påvirker vår adferd og som er å betrakte som byggesteiner for relasjoner ifølge (Stephens et al., 2011). Mer konkret handler det om oppmerksomhet og bevissthet på andre, evne til å forstå og anerkjenne følelser hos seg selv og i andre, samt evnen til å ta andre sitt perspektiv. Det betyr at man går lenger enn å bare være oppmerksom på den andre og dennes følelser, men at du er i stand til å bruke din empati til å sette deg inn i den andre sin situasjon, eller sette deg inn i den andres sko, slik forfatterne forklarer begrepet. Dette er akkurat det vi finner at selgerne har beskrevet når de gjennom å lytte og stille spørsmål får en ny innsikt som igjen gjør at de kan komme med et nytt forslag som passer til kundens behov.

Dutton er spesielt opptatt av betydningen av spørsmål for å skape høykvalitetsforbindelser, dette fordi spørsmål ofte er den første kontakten mellom to parter, og fordi spørsmål signaliserer at du er interessert i den andre parten, og

ønsker å forstå deres perspektiv. Noe som igjen er med på å skape en atmosfære av trygghet og som bygger gjensidighet i relasjonen. Dutton (2019) trekker frem fire kategorier av spørsmål som kan benyttes for å skape høykvalitetsforbindelser, dette er spørsmål som viser oppriktig interesse i den andre, spørsmål som fremkaller positive følelser, som kan bidra til å hjelpe andre eller som avdekker felles grunn.

Vi fant at våre selgere naturlig og automatisk benytter disse kategoriene av spørsmål, de viser interesse og får frem positive følelser, men de viktigste spørsmålene for salget er sannsynligvis de som avdekker felles forståelse. Dette synes vi forklarer hvorfor våre selgere har suksess med bruk av gode spørsmål i kundedialog, og vi mener at bruk av disse teknikkene er en faktor som forklarer hvorfor selgerne lykkes godt i salgssyrket.

Vi har diskutert om overdreven tidsbruk på forberedelser kan medføre utsettelse og mangel på handling, men det er ikke noe vi så aktualisert i våre intervjuer.

4.2 Relasjoner som varer over tid, er avgjørende for gode salgsresultater

4.2.1 Resultater langsiktige kunderelasjoner

For å kartlegge atferd som fører til høykvalitetsrelasjoner hadde vi i vår intervjuguide flere spørsmål som gikk på relasjon og graden av kvalitet i relasjonen. Det er gjennom historiene vi fikk om de gode møtene og den gode relasjonen at begrepet langsiktige kunderelasjoner ble et funn i vår undersøkelse, da samtlige selgere fortalte at dette er et klart suksesskriterium i salgssyrket. Årsaken til at det er så viktig med langsiktige kundeforhold er kjent fra salgsmiljøene, der det å beholde en kunde over tid er mer tidseffektivt og lønnsomt enn å jobbe opp ny kundeportefølje. Det å ha mange faste kunder over tid medfører også en større forutsigbarhet for selgerne i forhold til budsjetter og mål på salg. Dette ble også bekreftet av salgsdirektøren som en utfordring for nye selgere som starter i selskapet, da det tar lang tid før de klarer å opparbeide seg en lønnsom portefølje. Vi har derfor forsøkt å kartlegge og forstå hvilken atferd selgerne bruker for å bygge denne type langsiktige relasjoner. Hva er det de konkret gjør? På spørsmål til selgerne om hva som skal til for å utvikle langsiktige kunderelasjoner, svarer de at alt handler om å bygge tillit. Hva selgerne la i begrepet bygge tillit opplevde vi som litt vanskelig å få tak på, og vi brukte mye tid på å få konkretisert hva slags atferd selgerne legger i dette begrepet. Gjennom

historier fra salgsmøter og hva som kjennetegner den gode relasjonen som blir langsiktig, mener vi allikevel å ha funnet noen fellestrekk for adferd.

En ting alle selgerne snakket om som viktig for gode langsiktige relasjoner, var å ikke vise seg for ivrige og selgende i salgssituasjoner. Dette gjør de på flere måter, men de aller fleste var her innom betydningen av å engasjere seg i kunden generelt, og spesielt i etterkant av salget. Selgerne fortalte at de strekker seg langt for å innfri og gjerne overgå kundens forventninger. Det kan handle om den ekstra og uventede oppfølgingssamtalen, der de kun er opptatt av om kunden er fornøyd og om det er noe mer de kan gjøre for å tilfredsstille kundens forventninger, eller en invitasjon til en uformell lunsj.

«Jeg er opptatt av at kunden skal fremstå godt internt i sitt selskap, dette gjør jeg gjennom å utruste kunde med gode argumenter og god statistikk, noe som hjelper kontaktpersonen i selskapet med å argumentere og forsvare kostnaden overfor sine kollegaer og overordnede i det respektive selskap».

En selger forteller at denne enkle ekstra tjenesten oppleves som uventet og veldig positivt av kunde, og at det har styrket relasjonen. Det å ha jevnlig og kontinuerlig kontakt gjennom året er beskrevet som vesentlig av selgerne, og flere nevner også betydningen av å takle avslag på en måte som gjør at de kan kontakte kunde ved en senere anledning, samtidig som de signaliserer at de bryr seg om kundene og ikke bare er opptatt av salg. *«Han er litt mindre pushy enn andre, han har et ønske om å levere og at vi skal være fornøyde».* Sitatet er hentet fra kundeintervju, og vi synes dette bekrefter at selgernes bevissthet på å ikke være for selgende gjenspeiles i kundens sitat.

Å holde det man lover var et mantra som alle selgerne var opptatt av og som ble beskrevet som en forutsetning for å bygge tillit, og dette ble omtalt av selgerne som det aller viktigste for å bygge tillit. Vi var nysgjerrige på hvorfor de hadde så sterke meninger om dette, og svaret vi fikk var at å holde det man lover får kunden til å stole på dem. Den ene kunden vi snakket med bekreftet at dette er en adferd som merkes og verdsettes av han som kunde, han hadde ingen tvil, dersom

hun sa at hun skulle gjøre noe så ble det gjort. *«Jeg stoler på henne, hun gjør det hun sier. Vi trenger ikke skriftlige avtaler og sånt, et ord er et ord!»*

Et annet sterkt funn i vår undersøkelse er hvordan selgerne kommuniserer på en utforskende, støttende og positiv måte. Flere av selgerne forteller oss om hvordan de er veldig bevisst på positiv kommunikasjon, og hvordan de prøver å benytte positivt ladede setninger i størst mulig grad. Dette kan handle om ordlyden og bruk av positivt ladede ord, eller om at de spørsmålene som benyttes er åpne og designet for å få kunden til å snakke. Det kan også være så enkelt som å unngå negative begreper som for eksempel ordet ikke i slutten av salgssamtalen. Alpha var spesielt bevisst på at dersom han la inn ordet ikke, kunne kunden fort plukke det opp og avvise forslaget. Delta forteller oss om hvordan han unngår å avvise kunden, for eksempel ved å alltid takke ja til kaffe, dette fordi han mener at det å starte med en avvisning vil være en dårlig start på et møte. Dette viser hvordan valg av enkelte ord og setninger kan påvirke utfallet av et salgsfremstøt.

Et fellestrekk vi finner ved det som selgerne beskriver som de beste kunderelasjonene, er at dialogen ofte er av personlig og privat karakter.

En historie vi synes er veldig beskrivende for dette, er selgeren som sier: *«Jeg setter alltid av en halv time ekstra når jeg ringer Kjell, fordi vi alltid snakker om private ting før vi kommer inn på det forretningsmessige.»* Dette bekreftes av kunden i samtale med oss der han uttaler: *«Vi har en veldig god tone, og jeg er alltid glad etter en telefonsamtale med henne»*. Dette viser tydelig en gjensidighet i relasjonen og det viser hvordan begge parter får positive følelser gjennom dialogen som har blitt mer personlig over tid.

Vi får presentert flere eksempler på hvordan selgerne skaper stemning i møtene, det handler om alt fra å aktivisere og engasjere kunden, finne noe de kan ha felles gjennom å observere omgivelsene, eller det å skaffe seg en alliert før starten av et viktig møte. Alpha fortalte oss at han alltid blir med bort til kaffemaskinen for å hente kaffe, og vi spurte hvorfor han mente at dette fungerte:

«Fordi det har noe med settingen til møtet å gjøre. Det blir en uhøytidelig setting, det er ikke jeg som setter meg ned ved pc og har noe jeg skal selge, det handler om at jeg blir med bort til kaffen og blir stående å prate om løst og fast.»

Alpha uttrykte at dette opplevdes som en ekstra trygghet, da han på denne måten følte at han kjente en av deltakerne som skulle delta i møtet på forhånd, og at tonen ble mindre formell i møtet.

Delta fortalte om en hyppig brukt innledning til kundemøter, som består av en liten gjettekonkurranse som skaper god stemning.

«Noen ideer om hvor gammelt bladet er? Det gjetter de sjelden, og når jeg avslører 1851 som utgivelsesår blir de overrasket. Så har jeg et nytt spørsmål på hva de tror vi skrev om i første utgave. Dette fører til en liten konkurranse, som utløser latter og humor og jeg har fått en god start.»

Eller som en annen selger forteller oss om betydningen av å aktivere kunde, *«Jeg får alltid kunden til å finne frem ting. For eksempel så går alltid kunden inn på TU.no selv, det er ti ganger sterkere enn jeg at viser frem produktet. Jeg får kundene til å peke og vise»*. Det er flere som deler historier hvor de bevisst benytter gjenstander i omgivelsene for å skape «smalltalk» situasjoner som de beskriver det. *«Det kan være at jeg ser en kaffekopp med Manchester United logo, det betyr at han sannsynligvis er en fan av klubben, og det å snakke om den siste kampen de har spilt vil være gunstig»*.

Fordelen ved denne teknikken er at selger raskt kan identifisere og kommentere rundt noe som opptar kunden, dette medfører at kunden snakker lettere og at samtalen blir bedre innledningsvis. Det første møtepunktet med en kunde vil alltid være avgjørende for hvordan relasjonen vil utvikle seg videre, og det at selgerne er så oppmerksomme og bevisste på dette, er en av de tingene som imponerte oss. Selgerne selv mener at det å utmerke seg og skape engasjement i møter er en måte de differensierer seg fra andre selgere på, og at det medfører at de blir husket av kunden.

4.2.2 Drøfting langsiktige kunderelasjoner:

I våre intervjuer var vi opptatt av å kartlegge hvordan selgerne bygger sine relasjoner, og vi var opptatt av hvordan de gjorde dette i praksis. Historiene besto

av ulike hendelser og øyeblikk, der selger og kunder hadde en felles og god opplevelse. Disse øyeblikkene opplevde vi at stemmer godt med Dutton (2003) sine teorier om hvordan man skaper høykvalitetsforbindelser fordi de ble energigivende og livgivende for begge parter. Selgerne fortalte alle at langsiktige kunderelasjoner var en viktig suksessfaktor.

På første studiesamling på vårt kurs «Prestasjoner i organisasjoner» snakket Carlsen om viktigheten av høykvalitetsforbindelser, og vi mener at den relasjonen som har utviklet seg over tid mellom selger og kunde, stemmer med kriteriene for høykvalitets forbindelser, de oppleves vitale og livgivende og deltakerne i dyaden opplever at de blir sett og anerkjent, og det oppleves en gjensidighet i relasjonen. Det selgerne sier er det viktigste for å skape langsiktige kunderelasjoner, er å bygge tillit. Dette støttes i teoriene om høykvalitet, ifølge Dutton (2003) er det å bygge tillit i forbindelsene våre av den største betydning, og hun har konkrete eksempler på at atferd bidrar til dette. (Stephens et al., 2011) beskriver tre mekanismer som ligger til grunn for utviklingen av høykvalitetsforbindelser, og dette er adferd. Det handler om respektfull involvering, integritet, det å være til å stole på og det at du viser at du bryr deg (Dutton, 2003, s. 81). Dette er adferd som skaper høykvalitetsforbindelser.

Respektfull involvering utgjøres av fem konkrete teknikker, disse er å demonstrere sin tilstedeværelse overfor den andre, det å være genuin og ekte gjennom å dele intensjoner og hensikter, lytte aktivt og kommunisere på en måte som er bekreftende og inviterende. Respektfull involvering vil ifølge Dutton (2003) skape tillit og energi, noe som igjen danner grunnlaget for høykvalitetsforbindelser. Den adferden som selgerne selv beskriver for å bygge tillit, illustrerer at de benytter de fleste av teknikkene i det som Dutton omtaler som respektfull involvering. Dette kommer frem av måten selgerne stiller spørsmål på som ofte er designet i forkant av kundemøtene med hensikt å starte kundedialogen, og få kunden til å dele informasjon om hva som er av betydning. Underveis i salgssamtalen benytter de teknikker som for eksempel oppsummeringer og bekreftelsesteknikker for å avstemme om de har forstått kundens situasjon. Gjennom disse teknikken viser de også at de er oppmerksomme på kunden og at de har lyttet og forstått det som er viktig for

kunden. Ved å benytte spørsmål og inviterende kommunikasjon viser de at de bryr seg om personen og ikke bare er opptatt av å selge, dette fordi denne type kommunikasjon bygger gjensidig respekt og viser omsorg. Dette fører igjen positive følelser og energi inn i relasjonen, noe som igjen medfører at deltakerne i relasjonen åpner seg mer gjennom at de opplever en gjensidig tillit og respekt.

Aktiv lytting er en av de fem metodene som ifølge Dutton (2003) viser respekt for andre, vi har ikke direkte sitater som beskriver nøyaktig hvordan selgerne gjør dette, men gjennom historiene forstår vi at lytting er viktig. For å lykkes med det antar vi at de benytter det Dutton kaller empatisk lytting, noe som i korte trekk handler om at lyttingen medfører at du virkelig setter deg inn i den andres situasjon. En av selgerne fortalte oss hvordan hans evner på dette området var blitt forbedret med erfaring. I begynnelsen av sin karriere var han ofte engstelig og redd i kundemøter, og beskrev sin nervøsitet som et hinder for å lytte til kunden. I funnene våre har vi også sett bruk av positive fraser og setninger for å skape flyt i samtalene og nå målet om en aksept fra kunden. Flere av våre selgere var også veldig bevisst på å finne ut hva som er viktig for kunden, et godt eksempel er hvordan man benytter omgivelsene for å finne noe som engasjerer kunden. Selgerne bruker begreper som at de er lyttende og til stede i kundemøtene og at de må være ekte, genuine og vise at de bryr seg. Ikke bare i salgsprosessen, men også i etterkant av salgsprosessen.

Det å holde det man lover er noe samtlige av de intervjuede understreket betydningen av: En kunde av Bravo sa det slik: *«Jeg stoler på henne, hun gjør det hun sier, vi trenger ikke skriftlige avtaler og sånt, et ord er et ord.»*

Fra Dutton (2003) sine teorier er denne adferden gjenkjennbar i forhold til det å være en man kan stole på og vise integritet. Når kunden uttrykker seg på denne måten er det åpenbart at selger over tid har vist til denne atferden ved å holde det man lover. I teoriene fra Grant (2014) om givere og takere viser han, i likhet med Dutton (2003), at dette med å holde det man lover er en adferd som kjennetegner vellykkede givere, de av våre selgere som tok givertesten har en profil som viser overvekt av giveradferd. Grant hevder også at en givers selgerstil preges av utforskende argumentasjon og kjennetegnes av mye spørsmål, da dette er måten de blir kjent med kunder og skaffer seg informasjon (Grant, 2014, s. 163). Han

mener også at grunnen til at selgerne velger denne kommunikasjonsformen er at de verdsetter andres perspektiver (Grant, 2014, s. 149) Det at selgerne er så opptatt av å holde det man lover handler slik vi ser det om redelighet i salgssyrket, og at mange dårlige kundeopplevelser har et element i seg av at en selger i kampens hete har lovet mer enn de kan overholde. Gjennom erfaring har selgerne erfart betydningen av å holde det man lover. Vi mener også at gjennom å holde det man lover så viser du integritet og at du er til å stole på, dette i kontrast til den stereotype selgeren som ofte lover for mye i kundedialog og mister tillit på grunn av dette.

Et av de funnene som overrasket oss mest og fanget vår interesse, er hvor bevisste alle selgerne var på å ikke fremstå som selgende, og hvordan de satte dette i sammenheng med hvordan salgsbransjen hadde utviklet seg de siste tiårene. Selgerne sa at det ikke lenger er nok å argumentere og overbevise om eget produkt, kunden vet mye mer enn før og stiller andre krav i forhold til hvor kunnskapsrike vi selgere fremstår for kunden. Denne utviklingen påpekes også i forskning som vi har henvist til tidligere i oppgaven, i metaanalysene som konkluderer med at selgers kunnskapsnivå og kognitive ferdigheter har større betydning enn tidligere på grunn av denne samfunnsutviklingen.

Grant (2013) bidrar også med en forklaring på dette, nemlig hvordan det eksisterer to veier til innflytelse og måter å argumentere på, og at disse er forskjellige for givere og takere. En taker vil naturlig innta en dominerende og ledende posisjon gjennom bruk av argumentativ kommunikasjon, og de vil ofte benytte typiske teknikker som overbevisning, heve stemmen og ofte opptre skråsikkert. Denne adferden kan sammenlignes med den litt stereotype selgerprofilen som kan oppleves litt manipulerende og sleip. På den motsatte siden beskriver han hvordan givere vil benytte en mer utforskende kommunikasjon i sine salgsfremstøt. De bruker instinktivt åpne spørsmål, viser interesse og demonstrerer at de verdsetter andres perspektiver gjennom en utforskende kommunikasjonsstil. Dette fører igjen til at kunden føler seg respektert og hørt, og at vedkommende vil sette pris på den omsorg og interesse du viser din kunde. Givere bygger tillit og blir kjent med kundene på denne måten, ifølge Grant er bruk av utforskende kommunikasjon kjennetegn på en giversalgstil, og han omtaler dette som

givernes vellykkede salgsteknikker som gjør at de presterer bedre enn takere og matchere (Grant, 2014).

Dette stemmer meget godt overens med hvordan vår gruppe av selgere forteller oss om betydningen av å benytte spørsmål som er åpne for å avdekke kundens behov, og hvordan de er bevisste på at sterk argumentasjon og overbevisende retorikk ikke er veien til gode salgsresultater. Deres eksempler på hvordan det å stille spørsmål får kundene til å fortelle om seg selv, har blant annet psykologen Pennebaker (1997) referert i Grant (2014, s155) forsket på, hans resultater viser at når individer får snakke om seg selv så trives de bedre i en gruppe.

Vi mener at det å ikke være for selgende også kan forklares som en adferd som er tillitsskapende og som gjør at kunden stoler på selger. Kunden opplever sannsynligvis at selger er genuin og bryr seg om kunden sitt ve og vel gjennom å ikke fremstå som for selgende. Igjen er vi tilbake på koblingen om hvordan atferd fra respektfull involvering fører til tillit og høy kvalitet i relasjonen, slik Dutton (2003) beskriver dette. Også kundene vi intervjuet setter tillit i sammenheng med en langsiktig relasjon mellom partene, sitat: *«Vi har hatt en langvarig relasjon i over 10 år, det gjør at vi har tillitt til hverandre»*. Vi mener at dette utsagnet blir et bevis for at selger har brukt en adferd som kan stemme med det Dutton kaller respektfull involvering over tid.

Mange av de teknikkene og metodene som selgerne forteller at de benytter for å bygge tillit er gjenkjennbare salgsteknikker. Alt fra teknikker for å se etter gjenstander i rommet for å skape dialog, til det å designe og benytte spørreteknikker kan læres og er en ferdighet som kan utvikles ved erfaring. Kan man si at disse tillærte ferdighetene fører til en autentisk og genuin adferd? Vi har stilt oss spørsmålet om hvor autentisk en selger egentlig er, når det brukes teknikker som er tillært og innøvd for å beherske.

Vi mener etter å ha gjennomført våre intervjuer at eventuelle teknikker er blitt en naturlig del av selgerens verktøykasse og at de fremstår som ekte og oppriktige selv om de benytter tillærte teknikker. Dette finner vi forklaringen på i historier hvor de beskriver hva som motiverer og inspirerer dem i sitt salgsarbeid. Kunden og relasjonen som skapes er en sterk og viktig kilde til inspirasjon for selgerne i TU.

4.3 Giveradferd styrker relasjon mellom selger og kunde, og skaper tillit og gjensidighet

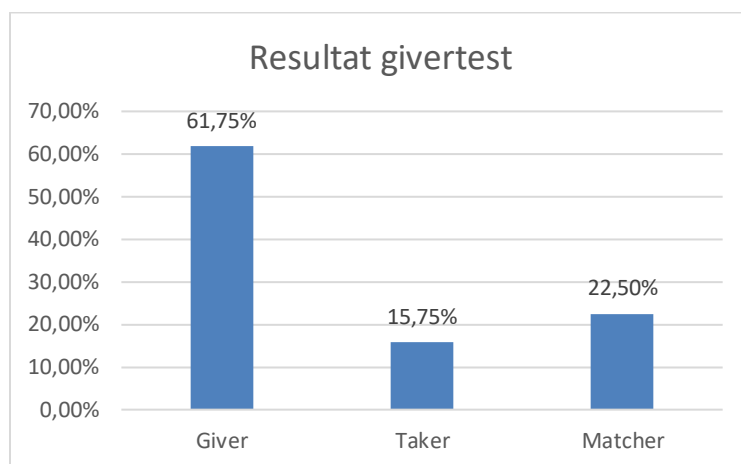
4.3.1 Resultater giveradferd

Selgerne snakker om hvordan de er opptatt av å gjøre ekstra tjenester og yte mer enn forventet for kunden, dette gjenkjenner vi som teknikker fra teoriene om giveradferd fra Grant (2014). Selgerne sier at ved å gi litt ekstra, bidrar dette til at de lettere får salget, dette fordi de mener å oppnå tillit og goodwill fra kunde, og det skaper en god relasjon. Disse funnene ble beskrevet under langsiktige kunderelasjoner, og denne giveradferden finner vi også igjen i hvordan de beskriver hvordan de benytter ekstra tid på det private i relasjonen. Felles for alle disse aktivitetene er at dette ikke er noe selgerne må gjøre, men dette er en giver atferd der de investerer tid og energi i å gi noe ekstra til sin kunde i form av en tjeneste eller tid benyttet. Et sitat fra Alpha som vi synes tydelig illustrerer denne adferden er:

«Jeg må gjøre kunden god internt, skaffe dem mest mulig dokumentasjon, ofte være på forskudd og på tilbudssiden. Det er ikke et sololøp, min kontaktperson hos kunde har en leder investeringen skal forsvares overfor, og da hjelper jeg min kontaktperson til å få gjennomslag».

Dette er en adferd som helt tydelig viser selgerens omsorg og forståelse for kunden, der selger gjennom å preppe kunde sørger for at kunden fremstår godt overfor egen sjef og organisasjon, gjennom at kunden er i stand til å argumentere godt for løsningen som firmaet har investert i. Selgerne beskriver dette som lojalitetsskapende adferd som kunden verdsetter. Gjennom tydelig og bevisst giveradferd styrker og utvikler selgerne de langsiktige relasjonene med sine kunder, dette er adferd som er nøye planlagt av selger, men som fremstår tilfeldig for kunden.

Vi fikk tilbake fire givertester fra selgerne. Disse testene hentet vi fra nettstedet adamgrant.net og sendte ut til selgerne for besvarelse. Resultatet vi fikk fra testen viste en klar overvekt av giveradferd, se figur.



4.3.2 Drøfting giveradferd

En utpreget giveradferd kom til syne i vår undersøkelse, de fleste at selgerne bruker aktivt giveradferd gjennom å gjøre det lille ekstra for sine kunder, dette selv om kunden ikke kjøper annonser der og da. For å forstå disse mekanismene ser vi til Grant (2014) og hans teorier om givere. Selgere med en utpreget giveradferd vil ifølge Grant ha en genuin interesse for kunder og vil gjerne bidra til å løse og hjelpe kunden med å få dekket sine behov. De strekker seg langt for at kundene skal bli fornøyde. Grant mener også at selgere med giveradferd er mer utholdende, og at de jobber hardere enn matchere og takere. Dette medfører at givere ikke gir opp kunden, men jobber langsiktig med å bygge relasjoner. Det er også ifølge Grant et trekk ved givere at de takler nederlag bedre. Dette forklarer noe av det selgerne fortalte oss om at de ikke gir opp om salget ikke kommer på første forsøk, men holder en jevnlig dialog Grant (2014). Forskningen til Grant viser at giveradferd vil lønne seg over tid, og at de fleste vil føle en forpliktelse til å gi tilbake.

Men hvorfor er det slik at giveradferd medfører en form av gjensidighet? For å forstå dette har vi sett mer på teoriene om gjensidighetsprinsippet i relasjoner. De fleste vil på et tidspunkt ønske å gjøre gjengjeld når de har mottatt tjenester. Cialdini (2011) skriver om gjensidighetsprinsippet, og hvordan regelen virker. Vi blir alle i oppveksten opplært til å følge denne regelen, og vi kjenner til konsekvenser man kan bli utsatt for om regelen brytes. Cialdini viser til et eksperiment som handlet om å vise at det var lettere å selge lodd til de som hadde mottatt en tjeneste fra loddselger tidligere enn til andre som ikke følte denne

gjensidighetsforpliktelsen. Gjensidighetens kraft er en av grunnene til at regelen kan brukes så effektivt til å vinne aksept fra andre. Regelen har en voldsom ideoende kraft som ofte får frem et «ja» der et «nei» ellers hadde vært selvfølgelig (Cialdini, 2011, s 44). Dette brukes mye av selgerne ved at de bruker ressurser på å lage forslag til annonser for kunder, og er på tilbudssiden tidlig i dialogen med kunde. Dette kan medføre at kunder føler at her har selger jobbet masse for meg, og jeg kan ikke si nei.

Grant (2014) viser til at de selgerne som lykkes best med salg, er de som er opptatt av andre, samt det å skape fordeler for andre, eller andriske som Grant omtaler det. Vi har diskutert hvordan vi kan identifisere om våre intervjuobjekter er i denne kategorien. Vårt svar på dette er at selgerne jobber målrettet mot å oppnå sine budsjetter og mål, og at de ikke ville lykkes i å nå sine mål dersom de ikke var i stand til å fremme egne interesser. Samtlige av disse selgerne har lyktes med salg over tid, og vi mener at mye av grunnen er tydelige giverkvaliteter. Vi ser her hvordan giveradferd styrker relasjonen mellom selger og kunde, slik at relasjonen kan få preg av en høykvalitetsforbindelse fordi adferden selger viser bygger tillit og gjensidighet.

4.4 Latter og humor leder til positive følelser, virker frigjørende og stemningsskapende

4.4.1 Resultater latter og humor

I flere av intervjuene beskriver selgerne situasjoner der de bruker humor, sjarm og latter for å skape en stemning i møtepunkter med kunder.

Bravo forteller om en episode der hun var ute i et salgsmøte hos en maskinentreprenør, dette var det første fysiske møtepunktet med denne kunden. Hun beskriver hvordan hun har sitt lange blonde hår hengende løst, og er kledd i en sterk rosa flecegenser. I det hun kommer inn på kontoret hos kunden, sier han: «Du får komme inn jenta mi». I stedet for å bli satt ut av denne kommentaren som kan oppleves som nedsettende, kontrer hun med en vits på sin karakteristiske Finnmarksdialekt for å bryte stemningen og skape latter. Deretter fortalte hun oss at hun gikk over til å snakke om jakt og fiske med kunden, fordi hun vet at kunden er opptatt av dette. Dette blir en av hennes største kunder og de skaper en gjensidig relasjon som varer over tid. Da vi fikk denne historien fortalt ble vi

overrasket over hvor elegant Bravo håndterte denne situasjonen hvor vi fikk assosiasjoner til bruk av en hersketeknikk fra kunde. Bravo uttrykker det på denne måten: «*Jeg bruker det jeg har av humor, sjarm og flørt.*» Delta snakker om betydningen av å utfordre kunde ved bruk av humor. En historie han fortalte som kan beskrive dette, var under et kundebesøk i Fredrikstad der kunden hadde glemt det avtalte møtet med selger.

«Da jeg ankom kunden, var julebordet i full gang, Jeg sa at da jeg først har tatt turen vil jeg gjerne at vi gjennomfører møtet. Møtet ble avholdt med mye latter og moro, og ved avrunding av møtet sa jeg at neste gang dere har julebord får dere gi meg beskjed så jeg setter igjen bilen hjemme».

Dette ble en viktig og langsiktig kunde, og det første møtet la grunnlaget for en relasjon med mye humor og latter. Delta har også noen veldig gode kommentarer for å håndtere innvendinger fra kundene når disse handler om manglende salg på digitale flater. «*Tror du papir er fremtiden, eller har du trua på dette internettet?*» Her ser vi hvordan selger elegant utfordrer kunden gjennom bruk av humor, dette uten at kunden blir fornærmet. Samtidig blir det tydelig også for kunden at utviklingen digitalt er kommet for å bli, og at kunden kanskje henger fast i gamle vaner. Denne måten å takle innvendinger på, ved bruk av humor, forteller Delta at han har hatt stor suksess med og brukes ofte av han.

«Humor og spøk er viktig for deg, ikke sant», spurte vi Andre.
«Jo jeg spiller veldig mye på det, og det er det jeg er flink til egentlig. Jeg er heldig og er født med en kjapp replikk som kan løsne opp i ting, og der er jeg kjapp. Det har hjulpet meg masse, du kommer aldri i et møte med meg og det er en høytidelig stemning. Det er ikke stivt da, viktig å få lagt ned skuldrene både på deg selv og den du møter».

Vi har under langsiktige kunderelasjoner referert til selgers historie om bruk av quiz i kundemøter. Dette er beskrevet som en teknikk for å bygge tillit, men er også et eksempel på hvordan humor og latter er stemningsskapende og gir selger en god start på møtet.

Vi mener at disse historiene alle viser hvordan latter og humor kan virke frigjørende og stemningsskapende, fordi disse teknikkene bygger sosiale bånd mellom mennesker, åpner opp for kreativitet i dialogen, gir energi og gode følelser hos deltakerne i relasjonen. Noe som igjen er viktig for å utvikle høykvalitetsforbindelser.

4.3.2 Drøfting latter og humor

Et av de funnene som vi ble mest begeistret over, er hvordan selgerne i TU bevisst bruker humor, latter, flørt og sjarm for å skape en god stemning i møte med kunder. Vi fikk flere historier som illustrerer hvordan selgerne bruker latter og humor underveis i sine møter og dialog med kunder. Både Dutton (2003) og Carlsen (2013) omtaler bruk av humor og latter som frigjørende og stemningsskapende eller stemningsendrende. På første studiesamling BI september 2022 definerte Arne Carlsen frigjørende latter på følgende måte: «Prosesser for energigivende samskapning gjennom hverdagslig spøk, uhøytidelig kappestrid, små former for lek og humor som bygger sosiale bånd, opphever begrensninger i tenkning og oppmuntrer originale kombinasjoner av kunnskap». Vi synes dette forklarer godt hvorfor det å by på seg selv, starte med en liten quiz eller å ha en kjapp kommentar har kraft i seg til å skape energi i relasjonen.

(Sosik & Cooper, 2011) er blant de som har forsket på betydningen av humor i høykvalitetsforbindelser, deres funn er at humor er en kraftfull form for kommunikasjon som ofte gir positive følelser for de som er involvert. Humor påvirker også kundeopplevelsen noe som igjen fører til høykvalitetsforbindelser. Andre effekter de ser fra bruk av humor er økt samarbeide, kreativitet og opplevd meningsfullhet på jobb. Spesielt mener de at humor fungerer veldig godt i stressede situasjoner, som et virkemiddel for å løse opp og endre en stemning, noe som igjen påvirker følelser og relasjon mellom de involverte.

Noen forskere innen feltet er av den oppfatning at humor er et trekk ved personen, i den forstand at en person som har dette trekket i sin personlighet vil ha en tendens til å være leken og ønske å benytte humor.

I våre intervjuer var det Delta som var mest bevisst på å benytte humor, ganske karakteristisk så hadde han den samme effekten på oss som intervjuere som han beskrev i kundedialog. Vi lo gjennom hele intervjuet, og til og med under transkriberingen. Vi opplevde en samtale fylt med latter og energi, vi følte oss oppløftet etter møtet med denne selgeren. Dette gjør at vi husker Delta meget godt og forstår så godt hvorfor han lykkes når han har denne atferden overfor sine kunder.

4.5 Motivasjon og mening gjennom fornøyde kunder og positivt indre arbeidsmiljø

4.5.1 Resultater motivasjon og mening

«Jeg finner mening i å selge det jeg tror på, det å løse et problem for kunden gir mening. Jeg liker godt å påvirke, liker influencing, synes det å forhandle er gøy, det å få aksept, at det du kommer med gjør inntrykk og at de har tro på deg. Jeg har en kraft der. Samspillet med kunden er gøyere enn å få inn kunder. Hele prosessen er motiverende, særlig den type kunder som kjøper meg som person».

Samtlige av selgerne sier at kundedialog og det å lykkes i å dra i land salg gir mening og motivasjon. Det å være i stand til å overbevise og påvirke andre, bli hørt og få gjennomslag for egne ideer, fortalte de at var hendelser som ga mye energi og motivasjon. Dette gjennom å kunne sette seg inn i kundens situasjon og lykkes med å presentere en løsning som kunden blir fornøyd med.

Selgerne snakket mye om det å lære, og å lære hele veien. De uttrykte at de hele tiden føler på nødvendigheten av å bli bedre og det ble sagt at jeg ønsker aldri å føle meg som en ekspert. Flere av selgerne sa at de nå opplever at de selger et produkt de har veldig stor tro på, og noen sa at det ikke alltid hadde vært slik i tidligere salgsjobber, i tillegg sa flere at de nå selger en vare som de opplever har stor verdi for kundene. Motivasjon ble også knyttet opp mot organisasjonen og produktet de jobber med, dette i form av at de er stolte av sine produkter og føler at selskapet har et tydelig samfunnsoppdrag i sin journalistiske virksomhet.

4.5.2 Drøfting motivasjon og mening

I våre intervjuer kom det frem en sterk motivasjon som var knyttet til kunde og resultatet av innsatsen som selgerne la ned i salgsarbeidet.

Ifølge Grant (2014) er kundekontakt og spesielt historier fra fornøyde kunder en sterk kilde til motivasjon hos ansatte. Når ansatte blir kjent med hvilken effekt deres innsats har hatt for kunden vil deres følelse av anerkjennelse og verdsettelse styrkes, dette kan føre til en sterk motivasjon som igjen utløser et ønske om å fortsatt holde kunden fornøyd, og gi ytterligere innsikt i kundens behov. I våre intervjuer gav de fleste uttrykk for at nettopp kundekontakt og det å innfri kundens forventninger var en sterk og viktig kilde til motivasjon. Flere av selgerne trakk frem betydningen av det fysiske møtet for å bygge relasjoner, og beskriver hvordan de gjennom å stille spørsmål, lytte og benytte andre teknikker for støttende kommunikasjon skaper gode relasjoner.

I følge Dutton (2003) er det lytting som gjør at en oppleves empatisk av den andre parten, det at selger setter seg inn i og forstår kundens behov gjør igjen at tillit oppstår. Det vil medføre at selger kommer med løsninger som passer kundens behov, kunden blir fornøyd og selger blir motivert av å se og høre betydningen av egen jobb. På denne måten fungerer høykvalitetsforbindelser sammen med prososial motivasjon og medfører en sterk grad av motivasjon for selger. Våre selgere beskrev et dypt og inderlig engasjement i sin jobb, og vi opplevde at de var sterkt indre motiverte. Indre motivasjon handler om dette engasjementet for egen jobb fordi arbeidet er utfordrende, engasjerende og tilfredsstillende (Amabile & Kramer, 2011)

Vi fant også flere forklaringer på selgernes motivasjon og engasjement i teoriene om det indre arbeidslivet, disse teoriene er hentet fra emosjonell intelligens og de handler om følelser, i tillegg til holdninger og motivasjon (Amabile & Kramer, 2011). I denne boken beskriver forfatterne hvordan det indre arbeidsmiljøet påvirker følelser, tanker og motivasjon gjennom de opplevelsene og begivenhetene man har i sin jobb på daglig basis. De viser hvordan individuelle prestasjoner påvirker det indre arbeidsmiljøet positivt eller negativt. Dersom vi overfører dette til salgssituasjon så vil det å ha tro på konseptet og det man selger kunne utløse en positiv forskjell på det indre arbeidsmiljøet, fordi dette er

begivenheter som utløser meget sterke positive følelser for selgerne. Vi så dette beskrevet i historiene om hva som skjedde når de fikk salget i land, og den euforiske følelsen dette gav, det var en sterk følelse som gav dyp glede for våre selgere. *«Jeg får kick når jeg selger, sånt trigger meg, at jeg kan påvirke det trigger meg. Når jeg får salg, blir jeg veldig glad og jeg føler meg veldig bra.»* Vi så også dette i hvor opptatte våre selgere var av å stadig lære og utvikle seg, noe de sier er en nødvendighet i dagens medievirkelighet.

Ifølge teoriene om positivt indre arbeidsmiljø vil du oppleve økt motivasjon når du er i et positivt indre arbeidsmiljø tilstand, og dette kan utløse et ønske om stadig å utvikle seg og lære mer. Slik kan dette også påvirke andre veien, det å skaffe seg ny kunnskap gjør at selgerne får større gjennomslag og salg hos sine kunder, noe som blir en positiv begivenhet som igjen stimulerer det positive indre arbeidsmiljøet. Dette kan gjenkjennes som det (Amabile & Kramer, 2011) kaller progress loop, der progresjon og gode begivenheter fører til enda sterkere positivt indre arbeidsmiljø. Dette synes vi kommer godt frem i følgende sitater fra Echo og Charlie:

«Det jeg har vært redd for er å bli mett, mange selgere blir det. Jeg må utvikle meg, og jeg er veldig på streben etter det».

«Jeg er opptatt av å utvikle meg og lære, lære hele veien, bli flinkere til det jeg gjør, lære om kunden og salgsprosessen. Føler hele tiden at jeg kan bli bedre, må være noen som jeg føler kan lære meg noe. Jeg vil aldri føle at jeg er en ekspert, det er mitt mantra».

Vi knytter også opplevelsen av stolthet av produkt og selskap til en måte å forsterke motivasjon gjennom positivt indre arbeidsmiljø hos selgerne, og det samme gjelder også selgernes oppfatning av TU sitt viktige samfunnsoppdrag. Den sterkeste motivasjonen vi fant i vår undersøkelse, var gjennom tilbakemeldingene selger fikk fra fornøyde kunder og det å lykkes med selve salget. Dette stemmer godt med teoriene fra Grant (2014) om at den sterkeste kilden for prososial motivasjon er nettopp kunden og betydningen av å skape resultater for kunden. Selgerne oppnår dette gjennom giveradferd og ved å bygge

gjensidighet i relasjoner, og den fornøyde kunden gjør selger ytterligere motivert og utløser ønsket om å gjøre enda mer for kunden.

5 Avsluttende drøfting og konklusjon

Vi ønsket i vår oppgave å undersøke om vi kunne finne svar på hva som kjennetegner de selgerne som utfører gode prestasjoner i TU. Det første kjennetegnet vi fant handlet om selgerens gode kundeinnsikt, som ga oss et veldig godt innblikk i betydningen av grundige forberedelser. Vår tolkning av dette funnet, er at et salgsfremstøt langt på vei er bortkastet tid dersom man ikke tar forberedelsene på alvor. Dette synes vi stemmer godt med hovedfunnet til (Høgevold et al., 2021) om hvordan kundekunnskap, som vi forstår handler om det vi har beskrevet som kundeinnsikt, trumfer alle andre faktorer for salgsprestasjoner, der Høgevold et al. også hevder at uten kundekunnskap virker i prinsippet ikke de andre faktorene for salgsprestasjoner.

Selgerne i TU kjennetegnes av en adferd som skaper høykvalitetsforbindelser, dette gjør at de er i stand til å skape langsiktige kunderelasjoner, noe som var et tydelig funn blant selgerne i vår undersøkelse.

Selgerne fortalte oss at for å lykkes med langsiktige kunderelasjoner er det tillit som er avgjørende. Det er flere faktorer som er av betydning for å skape langsiktige kunderelasjoner. Et av funnene er at selgerne er veldig dyktige i første møtepunkt med kunden, de er godt forberedt til salgsmøter og er dyktige til å bruke informasjon og kundeinnsikt de har tilegnet seg gjennom forberedelser. Gjennom bruk av ulike kommunikasjonsteknikker, som for eksempel involverende og utforskende kommunikasjon, får selger kunden til å åpne seg og det oppstår tillit i relasjonen. Denne adferden gjenkjenner vi som respektfull involvering som er utgangspunktet for å skape tillit og en forutsetning for utvikling av høykvalitetsforbindelser.

Selgerne kjennetegnes også ved at de klarer å skape en stemning som utløser god energi i kundemøtene. De beskriver mange metoder og teknikker for å skape kontakt i det første møtet, og de jobber med å holde relasjonen vedlike over tid. Vi

opplevde selv validiteten i dette funnet gjennom hvordan stemningen ble i alle intervjuene, selgerne var vennlige og imøtekommende og intervjuene fløt lett med mye latter.

Selgerne i TU kjennetegnes av en utpreget giveradferd, de fremsto hardtarbeidende og utholdende via hvordan de følger opp og yter ekstra service overfor kundene sine. Resultatene fra testen som vi utførte på selgerne bekrefter giveradferden. Denne giveradferden i kombinasjon med det som Grant (2014) omtaler som givernes vellykkede salgsteknikker, mener vi forklarer hvorfor de oppnår så gode og langsiktige relasjoner med sine kunder.

Prosocial motivasjon kjennetegner selgerne i TU, selgerne opplever at deres bidrag gjør en forskjell og at de spiller en viktig rolle i forholdet til kunden. Også selve salgssituasjonen skaper prososial motivasjon hos selger gjennom at de bruker sin ekspertmakt til å påvirke kundene til å kjøpe annonser. Det er den solide kundeinnsikten vi har beskrevet tidligere, som danner grunnlaget for spesialistkunnskap eller som Lai (2014) forklarer det med maktbasen ekspertmakt. Prosocialt motiverte selgere vil være opptatte av å ha en god relasjon og skaper tillit gjennom god service. Denne prososiale motivasjonen medfører igjen en adferd som skaper gode følelser og styrker relasjonen mellom selger og kunde, og disse selgerne strekker seg ofte langt og benytter giverorientert adferd for å holde kunden tilfredsstilt.

Et av de funnene som overrasket oss mest og fanget vår interesse, er hvor bevisste alle selgerne var på å ikke fremstå som selgende, og hvordan de satte dette i sammenheng med hvordan salgsbransjen hadde utviklet seg de siste tiårene. Salgsyrket har forandret seg vesentlig de siste årene, kunden stiller andre krav til sine leverandører nå enn tidligere, kundeopplevelse og løsninger som er tilpasset kundens behov har nå fått vesentlig større betydning. Vi synes Echo oppsummerer dette på en utmerket måte:

«Personlighet er ikke lenger nok, du må kunne bransjen og vise at du kan relatere det kunden sier til de behovene som kunden har. Det holder jo ikke lenger å være en ålreit person. Det er ikke nok å le og smile, det er mange du connecter med. Men det handler om mer, selvfølgelig må de ha

tro på nettstedet og produktet ditt etc. MEN, de må tro på deg, at du har erfaringen, de må tro på det du sier».

Vi hadde ingen spørsmål i vår intervjuguide som omfattet kognitive ferdigheter, men som allikevel er et av de sterkeste kjennetegnene vi fant hos selgerne. Etter å ha gjennomført denne undersøkelsen er vår oppfatning at kognitive ferdigheter er en forutsetning for å kunne være i stand til å benytte adferd og teknikker som er prestasjonsfremmende. Selgerens kognitive ferdigheter påvirker hvordan de nyttiggjør seg og bruker informasjon, og hvordan de er i stand til å benytte adferd og teknikker som bygger gjensidighet i relasjonen. Vi så dette veldig tydelig i intervjuene med selgerne i TU, hvordan deres sterke kognitive ferdigheter var utløsende for å lykkes med salg.

Avslutningsvis opplever vi at de kjennetegnene vi har funnet som spesielt utpreget hos selgerne i TU, svarer godt til de nye kravene i salgsmiljøet. Dette blir for oss en stor del av forklaringen på hvorfor selgerne lykkes så godt med salg i en salgshverdag med endrede betingelser, og at det er disse kjennetegnene du må ha for å lykkes med salg i dag.

Til slutt vil vi gi en hyllest til TU og selgerne i TU, med en stor takk for gode samtaler og tiden vi har fått bruke sammen med dere. Vi synes at innsikten vi har fått er veldig god, og dersom vi hadde fått i oppdrag å ansette selgere for TU, ville vi sett etter de vellykkede givene gjennom å benytte givertesten i kombinasjon med intervjuer for å avdekke om de i tillegg til giveradferd har evne til å fremme egne interesser og motiveres av å hjelpe andre.

6 Litteraturliste

- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Carlsen, A., Clegg, S., & Gjersvik, R. (2013). *Idea work: Om profesjonell kreativitet*. Cappelen Damm akademisk.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22, 103–118. <https://doi.org/10.2307/3151357>
- Cialdini, R. B. (2011). *Påvirkning: Teori og praksis* (2. utg.). Abstrakt forl.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work* (1. utg.). Jossey-Bass.
- Dutton, J., & Heaphy, E. (2003). The Power of High Quality Connections. I K. Cameron, J. E. Dutton & R. Quinn (Red.), *Positive Organizational Scholarship* (s. 263–278). Berrett-Koehler Publishers.
- Dutton, J. E. (2019). What questions work for you in building high-quality connections? *Worktise.org*. <https://www.workties.org/post/what-questions-work-for-you-in-building-high-quality-connections>
- Grant, A. (2013, 1. april). In the Company of Givers and Takers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/04/in-the-company-of-givers-and-takers>
- Grant, A. (2014). *Gi og ta: Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. Cappelen Damm.
- Grant, A. M. (2011). How Customers Can Rally Your Troops. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops>
- Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant?: Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister* (2. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Høgevoid, N. M., Rodriguez, R., Svensson, G., & Roberts-Lombard, M. (2021). Organisational and environmental indicators of B2B sales performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(1), 33–56. <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2021-0100>

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft: Hvordan få gjennomslag på jobb*. Cappelen Damm akademisk.
- Lai, L. (2017, 14. august). Motivasjon for å gjøre en forskjell. *BI Business Review*. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/>
- Lai, L. (2020). *10-Faktor-Undersøkelsen-en innføring i de ti faktorene*. https://10faktor.no/sites/default/files/2020-04/10-FAKTOR%20-%20Innf%C3%B8ring%20i%20de%20ti%20faktorene%20-%20endelig_%20%28002%29.pdf
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Tapir.
- Sosik, J. J., & Cooper, C. D. (2011). The Laughter Advantage: Cultivating High-quality Connections and Workplace Outcomes Through Humor. I G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0036>
- Stephens, J. P., Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2011). High-quality Connections. I G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0029>
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>

7 Vedlegg intervjuguide:

INTERVJUGUIDE



- *Takk for at du deltar i undersøkelsen vår, hvor vi ønsker å finne ut av hva som kjennetegner de beste selgerne.*
- *Trine og Eva Kristin presenterer seg.*
- *Be respondent om å presentere seg kort, og si litt om sin bakgrunn.*
- *Avklare om det er greit med Team-opptak av samtalen da det ellers er vanskelig å få med seg nyttige tilbakemelding som vi trenger i det videre arbeidet.*
- *Vise til informasjonsskriv tilsendt i forkant av intervjuet, der vi beskriver anonymitet, rettigheter med mer.*

Innledende spørsmål:

Kan du fortelle litt om deg selv og hva du har gjort hittil i din karriere.

Kan du beskrive en typisk salgsprosess?

Kan du beskrive en typisk kunde?

1. Kan du si litt om hva som inspirerer og motiverer deg i din jobb?
2. Hvordan finner du mening i jobben din?
3. Har du et eksempel på konkrete episoder/hendelser der du følte deg spesielt inspirert og motivert i forhold til jobb?

4. Har du et eksempel på et salg du er veldig stolt av? Var det spesielle ting du gjorde som forberedelser til møtet, under møtet eller under avslutningen av møtet?

5. Kan du tenke på et kundemøte/salgsmøte som har gått veldig bra, og du opplevde at relasjonen med kunden er på sitt beste.

- a) Hvordan opplevde du det?
- b) Hva gjorde du?

6. Når opplever du at relasjonen til kunde er på sitt beste?

- a) Har du et eksempel på en veldig god relasjon?
- b) Hva gjorde du for å bidra til at dette skjedde?
- c) Hvordan skaper og opprettholder du relasjoner til kunder? (Nye og eksisterende kunder)
- d) Har du et eksempel på en relasjon til en kunde der møtepunktene alltid er positive og fylt av energi?

7. Har du et eksempel på et møte som ble veldig energifyllt og inspirerende for begge parter?

- a) Hva er viktig for å skape god stemning i salgsmøter?
- b) Hva kan du gjøre /hvordan kan du påvirke/for å skape god stemning/slike øyeblikk?
- c) Kan du fortelle om et øyeblikk/episode der du opplevde dette?

8. Hva kjennetegner de som lykkes i salg over lengre tid?

- a) Hvilke egenskaper har de som lykkes?
- b) Hva tenker du er suksessfaktorer i salg?