

**MOTIVATION.SE**

# **BOKSAMMANFATTNING**

## **MOTIVATION.SE**

### **Det är mänskligt att sälja**

- Den överraskande sanningen om att påverka andra

Av Daniel Pink

# Innehållsförteckning

<b>Om författaren</b>	<b>4</b>
<b>Säljarens död - och återuppståndelse</b>	<b>4</b>
<b>En värld av säljare</b>	<b>5</b>
<b>Entreprenörskap, elasticitet och Ed-Med</b>	<b>5</b>
<b>Säljaren står risken</b>	<b>6</b>
<b>Hur ska en säljare vara?</b>	<b>6</b>
<b>Lyhördhet</b>	<b>6</b>
<b>Uthållighet</b>	<b>7</b>
<b>Tydlighet</b>	<b>8</b>
<b>Vad man ska göra: Pitcha</b>	<b>8</b>
<b>Improvisera</b>	<b>9</b>
<b>Tjäna</b>	<b>10</b>

# Det är mänskligt att sälja

## - Den överraskande sanningen om att påverka andra

Av Daniel Pink

För inte alls länge sedan levde vi i en värld där bara några människor var säljare. Alla vi andra arbetade med att tillverka de produkter som säljarna sålde.

Men världen förändrades, och länge förutspåddes säljarens död - internet skulle göra honom eller henne överflödig.

Istället blev det tvärtom - *alla* människor blev säljare.

Vissa av oss sysslar med säljande försäljning, andra ägnar sig helt åt vad Daniel Pink kallar *icke-säljande* försäljning. Vi försöker påverka andra att ge upp någonting de har i utbyte mot någonting vi har. På jobbet försöker du kanske övertyga chefen att höja din lön och kollegan att byta kontorsplats med dig. När du kommer hem ska du övertyga dina barn att göra läxorna. Dessa exempel visar att vi alla i grunden är säljare. Det är kort sagt mänskligt att sälja.

Många hade trott att internet skulle föranleda säljarens död, men så blev det alltså inte. Däremot har internet och smarttelefonerna i grunden förändrat förutsättningarna. Förr, när säljaren hade ett informationsövertag, var det köparen som stod risken. Idag, när internets sökmotorer och sociala medier hjälper konsumenter att hitta rätt - och att sprida ryktet om en oseriös försäljare - är det lika mycket säljaren som står risken.

I denna nya värld, där alla är säljare och där säljaren står risken, behöver vi en uppsättning nya säljförmågor och färdigheter för att lyckas. Dagens säljare - vi alla! - behöver lära sig att vara lyhörda, uthålliga och tydliga. De behöver träna upp konkreta färdigheter i att pitcha, improvisera och ge service.

Oavsett om du vill sälja en begagnad bil till en främling eller en ny läggtid till din dotter är Daniel Pinks bok full av användbara tips i konsten att påverka andra.

***“Och så till slut, nästan utan att vi märkte det, blev de allra flesta av oss säljare.”***



## Om författaren

Daniel H Pink är en bästsäljande amerikansk författare och föreläsare. Han har skrivit en rad uppmärksammade böcker om bland annat motivation, karriärval och arbetsliv. Bland dessa kan nämnas *Free Agent Nation*, *A Whole New Mind* och *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*.

Daniel Pink arbetade som talskrivare åt vicepresident Al Gore i Vita huset år 1995 till 1997. Förutom sina böcker skriver han även artiklar om affärer och teknologi i tidningar som New York Times och Harvard Business Review. Han har också medverkat som trendanalytiker i TV-kanaler som CNN och CNBC. 2011 rankade 50thinkers Daniel Pink som en av världens 50 mest inflytelserika managementgurus.

I sin nya bok *Det är mänskligt att sälja*, som kom ut på engelska 2012, utforskar Pink det ofta så föraktade säljaryrket. Med hjälp av intervjuer och stora mängder beteendevetenskaplig forskning lyckas han visa att dagens säljare - om de är kompetenta - har föga gemensamt med de sliskt inställsamma och manipulativa typer som vi ofta föreställer oss när vi tänker på försäljning. Istället lyfter Pink fram egenskaper som tidigare aldrig har förknippats med säljare - egenskaper som lyhördhet och empati, uthållighet och tydlighet.

Idag är vi alla säljare, och det är ingenting negativt - förmågan och behovet av att påverka andra är en del av vår mänskliga natur.

## Säljarens död - och återuppståndelse

Fuller Brush-mannen finns inte längre. Det fanns en tid i USA:s historia då han var själva bilden av en säljare - mannen som gick från dörr till dörr i varenda bostadsområde i hela landet och försökte sälja rengörings- och hårborstar. Idag är han så gott som utrotad. Daniel Pink har intervjuat en av de allra sista, Norman Hall i San Francisco. 75 år gammal går Hall upp och ned för stadens branta backar och försöker sälja olika typer av rengöringsprodukter. Inte sällan möts han av höjda ögonbryn när han berättar att han är Fuller Brush-säljare - "finns det verkligen sådana idag?"

Norman Hall hade kunnat vara symbolen för en mycket radikal förändring i det västerländska samhället - säljarens död. 2012 ansökte Fuller Brush Company om rekonstruktion enligt den amerikanska konkurslagen, och många liknande företag som sysslar med traditionell försäljning har gått samma öde till mötes.

Fuller Brush-säljarnas utdöende tycks bekräfta en teori som har varit populär ända sedan internet slog igenom, nämligen att säljaren håller på att försvinna. När alla kan hitta allt de kan tänkas vilja ha via internet - och själva skaffa information och jämföra priser - blir säljaren en överflödigg mellanhand.

Men de som förutspådde säljarens död hade fel, menar Daniel Pink. Trots internets enorma genomslag - och trots den värsta konjunkturedgången på femtio år - arbetar var nionde amerikansk anställd med försäljning. Säljaryrket är - precis som det har varit i flera decennier - alltså den näst största yrkeskategorin i USA (efter kontors- och administrativ personal). Under 2000-talet, då internet och smarttelefoner förutspåddes utrota säljaren, har antalet säljare istället ökat. Internets genomslag har inte haft den effekt som man hade förväntat sig.

Istället för att prata om säljarens död bör vi därför diskutera säljarens återfödelse, menar Pink.

## En värld av säljare

För även om säljaren inte har försvunnit så har förutsättningarna för försäljning i grunden förändrats. Och inte nog med det - vi har alla blivit säljare.

I ett tjänste- och informationssamhälle arbetar nästan alla människor med att påverka andra, vilket i grund och botten är vad försäljning går ut på. Daniel Pink menar att de flesta av oss arbetar med antingen *säljande* försäljning eller *icke-säljande* försäljning. Ta en titt på din egen arbetsdag - hur mycket tid ägnar du åt att försöka påverka andra? Om du är som en genomsnittlig amerikan ägnar du runt 40 procent av din arbetstid åt icke-säljande försäljning, enligt en undersökning som Pink själv har genomfört bland 7000 heltidsarbetande amerikaner.

## Entreprenörskap, elasticitet och Ed-Med

Daniel Pink identifierar tre faktorer bakom den utveckling som har gjort oss alla till säljare; entreprenörskap, elasticitet och Ed-Med.

På senare år har det blivit allt vanligare att vi jobbar åt oss själva. Vi har kort sagt blivit entreprenörer - de små företagen har ökat betydligt i antal de senaste åren. Vissa av oss driver eget företag på heltid, andra har det som en bisyssla eller hobby. Och som entreprenör är man också säljare. För den som jobbar med ett litet företag räcker det inte att ha en eller två specialkompetenser - man måste kunna lite av allting, och det gäller inte minst försäljning.

Det andra skälet till att vi alla har blivit säljare är det som Pink kallar för "elasticitet". Förr var alla större verksamheter strikt uppdelade; säljare skötte försäljningen, redovisningsekonomerna tog hand om bokföringen och så vidare. Men de senaste årens hårda konkurrens och tuffa ekonomiska klimat har tvingat organisationerna att bli plattare och mindre segmenterade - personalstyrkan minskas samtidigt som arbetsbördan blir större. Under dessa förutsättningar förväntas medarbetarna ha elastiska egenskaper som sträcker sig över många olika kompetensområden - däribland försäljning.

Ytterligare ett tecken på att vi alla har blivit säljare ser Pink i det faktum att vård- och utbildningssektorn, som i en engelskspråkig förkortning kallas Ed-Med, har vuxit explosionsartat de se-

naste åren. Inom dessa sektorer handlar merparten av arbetet om att påverka andra. Icke-säljande försäljning, således.

## Säljaren står risken

Innan internet, sociala medier och smarttelefoner fick sitt genomslag rådde vad Daniel Pink kallar "informationsasymmetri" på marknaden. Säljaren hade ett rejält informationsövertag gentemot köparen, vars kunskap och valmöjligheter var begränsade. Idag har förutsättningarna förändrats. Köparen kan inhämta mängder av information och göra prisjämförelser på nätet. Med internets hjälp har vi fått en marknad som närmar sig informationsparitet. En konsument som har råkat ut för en oseriös eller ohederlig säljare har idag också långt mycket större möjligheter att berätta om detta för resten av världen med hjälp av sociala medier.

Vi har med andra ord gått från en marknad där köparen står risken till en marknad där säljaren står risken. Detta medför att egenskaper som ärlighet, rakhet och transparens har blivit det långsiktigt vinnande konceptet inom försäljning.

***“Om man är köpare och har lika mycket information som säljaren samt möjlighet att göra sin röst hörd, är man inte längre den enda som behöver vara uppmärksam.”***

## Hur ska en säljare vara?

Att "alltid gå på avslut" är ett klassiskt råd inom säljkonsten. Men i en värld där alla är säljare och ingen har någon direkt informationsfördel krävs det delvis andra egenskaper och tillvägagångssätt än de som traditionellt förknippas med försäljning. Daniel Pink menar att det finns tre egenskaper som är av extra stor vikt för dagens säljare - vare sig de ägnar sig åt säljande eller icke-säljande försäljning; lyhördhet, uthållighet och tydlighet.

## Lyhördhet

Lyhördhet är kanske inte det första ordet som kommer upp i huvudet när man tänker på säljare, men idag är det en av de bästa egenskaperna en säljare kan ha.

Lyhördhet handlar om effektivt perspektivtagande, vilket enligt forskningen bygger på tre principer. Den första principen är att "öka makten genom att minska den"; flera olika forskningsstudier visar att känslan av att ha makten gör människor sämre på perspektivtagande. För att kunna förstå en annan människas situation måste man försöka se världen genom hans eller hennes ögon, vilket blir svårare om man upplever att man har makten över den personen. Som säljare måste man därför vara ödmjuk och anta att man inte är den som har makten.

Det betyder dock inte att man ska uppträda helt osjälviskt och viljelöst, vilket framgår av den andra principen för perspektivtagande: "Använd hjärnan lika mycket som hjärtat". Beteendevetenskapliga studier visar att empati förvisso är en bra egenskap att ha i förhandlingssituationer, men perspektivtagande är ännu bättre. När det handlar om att påverka andra är det, som forskarna säger, "mer effektivt att ta sig in i deras hjärnor än att ha dem i hjärtat."

Den tredje principen för perspektivtagande, "strategisk imitation", är av mer fysisk karaktär. Ett flertal olika forskningsstudier visar att det är lättare att påverka andra människor om man på ett diskret sätt härmar deras fysiska beteende, rörelsemönster och sätt att tala. Strategisk imitation har visat sig vara en effektiv taktik i exempelvis förhandlingssituationer och arbetsintervjuer, eftersom det skapar en känsla av förtroende.

## Uthållighet

Som säljare möts man dagligen av ett hav av nej. För att orka fortsätta trots alla dessa avvisingar måste man vara en mästare i uthållighet.

Daniel Pink skriver att det finns tre komponenter i uthållighet, som handlar om hur man ska bete sig före, under och efter varje försök att påverka andra.

*Före* varje försök att påverka andra gäller det att förbereda sig på rätt sätt. Här får vi ofta lära oss av sälj- och framgångsguruer att vi ska peppa oss själva, exempelvis genom att stå framför spegeln och intala oss att vi är fantastiska och ostoppbara.

Men den beteendevetenskapliga forskningen visar att den här metoden är överskattad. Istället föreslår Pink att man ska ha den tecknade figuren Byggare Bob som förebild. Bob hamnar ständigt i knipor, men istället för att peppa sig själv med påståenden ställer han sig frågor:

*Kan vi fixa det?*

Beteendevetenskapliga experiment visar att Byggare Bob gör helt rätt. Den som ställer sig själv frågan om han/hon kan klara en uppgift presterar betydligt bättre än den som bara peppar sig själv med påståenden. Det finns två ganska enkla skäl till detta; för det första lockar frågor till svar, för det andra kan frågorna få tankarna att leta sig vidare till de mer underliggande skälen till att försöka uppnå ett mål.

*Under* varje försök att påverka andra gäller det att ha rätt mått av positivitet. Genom att sända ut positiva signaler till motparten ökar man chansen att nå fram till ett bra förhandlingsresultat för båda parter, enligt forskningen. Det handlar dock inte om att vara överpositiv; negativa tankar har också en funktion. Studier har visat att det optimala förhållandet mellan positiva och negativa känslor är 3 till 1, det vill säga att man har en negativ känsla för var tredje positiv känsla.

Är man mer positiv än så finns det en risk att man förlorar kontakten med verkligheten.

Efter försöket att påverka andra gäller det att hitta rätt förklaringsätt genom en optimistisk grundhållning. Människor som ger upp lätt tenderar att se dåliga händelser som permanenta, genomgripande och personliga. Den som är mer uthållig ser istället motgångarna som tillfälliga och externa. Även här gäller det dock att hitta rätt balans så att man inte förlorar verklighetsuppfattningen; den optimala inställningen kan kallas *flexibel optimism*.

## Tydlighet

Med *tydlighet* menar Pink förmågan att hjälpa andra att se på sin situation på ett nytt sätt. En bra säljare måste vara expert på att identifiera problem som kunden inte visste att han/hon hade.

Tydlighet är också beroende av kontraster - *jämfört med vad* är detta ett bra erbjudande? Det är därför viktigt att man väljer rätt inramning för erbjudandet.

I en värld full av valmöjligheter kan det exempelvis vara bra att komma ihåg konceptet *Less is more*. Att rama in människors alternativ så att man begränsar deras val kan hjälpa dem att se valmöjligheterna tydligare istället för att överväldigas av dem.

Ett annat sätt att göra erbjudandet tydligare och mer attraktivt är att välja en inramning med upplevelser. Om man ska sälja en bil bör man lyfta fram de upplevelser köparen kan få med bilen (besöka nya platser, skapa nya minnen) snarare än de funktioner bilen har.

I en säljsituation kan man också välja en inramning med skönhetsfläckar; att lägga in en negativ detalj i mängden av positiva säljargument (t ex att produkten tyvärr bara finns i två olika färger) kan paradoxalt nog stärka erbjudandets fördelar, eftersom tydlighet är beroende av kontraster.

## Vad man ska göra: Pitcha

När vi nu vet vilka egenskaper en säljare behöver i vår nya värld där säljaren står risken kommer vi till den sista delen; *vad man ska göra*.

Den första konkreta kunskapen man behöver för att kunna påverka andra är att pitcha. Den klassiska hisspitchen har dock blivit en smula omodern, eftersom den utgår ifrån att man måste ha turen att träffa rätt person i hissen för att ha möjlighet att nå fram med sitt budskap eller erbjudande. Idag är det inte den begränsade tillgängligheten som är problemet. Istället handlar det om att göra sig hörd i det stora kommunikationsflödet.

Hisspitchen har fått sex efterträdare, skriver Daniel Pink:

*Ettordspitcen*: Att sammanfatta sitt budskap i ett enda ord kan vara effektivt i tider av bristande koncentrationsförmåga. I valkampanjen 2012 byggde Barack Obama hela sin strategi kring ett enda ord: "Forward".



**Frågepitchen:** Om du har väldigt starka argument kan en välformulerad fråga hjälpa mottagaren att själv komma fram till argumenten. I presidentvalet 1976, efter en tung ekonomisk nedgång under president Jimmy Carter, lyckades Ronald Reagan få amerikanernas stöd genom att ställa frågan: "Har du det bättre nu än för fyra år sedan?"

**Den rimmade pitchen:** Forskning visar att rim är otroligt effektivt om man vill påverka andra. Rim är lätta att komma ihåg och stärker vår bedömningsprocess.

**Ämnesradspitchen:** Vad vi skriver i ämnesraden har stor betydelse för om våra mejl blir lästa eller inte. Här finns det två huvudprinciper: Nyttan och nyfikenheten. Ämnesraden måste antingen övertyga läsaren om att hon har nytta av innehållet i mejlet, eller väcka hennes nyfikenhet. Det är också bra att vara specifik; skriv hellre "4 tips för en bättre golfsving redan idag" än bara "Förbättra golfsvingen".

**Twitterpitchen:** En effektiv tweet bör engagera läsaren och uppmuntra till vidare samtal och engagemang. Undersökningar har visat att de mest uppskattade tweetsen är de som innehåller frågor, information och länkar - snarare än gnäll, närvarounderhåll och allmänna upplysningar om vad twittraren gör just nu.

**Pixar-pitchen:** Inspireras av hur Pixar Animation Studios (skaparna av bland annat *Toy Story*) skriver sina sagor. Alla Pixars sagor följer i stort sett en och samma mall, som även går att använda för att skriva en pitch: *Det var en gång... Varje dag... Men så en dag... På grund av det... På grund av det... Och så till slut...*

## Improvisera

Det är inte ovanligt att säljare använder sig av manus i form av säljmanualer som ska innehålla de bästa argumenten i varje säljsituation. Men idag har säljarens förutsättningar förändrats, och improvisation har blivit en allt viktigare förmåga.

Improvisation kan man lära sig genom att följa några viktiga regler för improvisationsteater. Den första regeln är att man måste *uppfatta erbjudanden*. Precis som en improvisationsskådespelare måste nappa på de krockar som motspelaren kastar ut, måste en säljare nappa på köparens krockar. Samma sak gäller i alla situationer där vi försöker påverka andra. Anta till exempel att du ska samla in pengar till välgörande ändamål och den du försöker övertyga att skänka pengar säger: "Tyvärr, jag kan inte skänka 200 kronor." En uppmärksam lyssnare uppfattar här ett erbjudande; kanske är personen ifråga beredd att skänka 100 kronor?

Den andra regeln för improvisation är "ja, och"-regeln. En vanlig övning inom improvisationsteater är att skådespelarna inte får säga "nej", "ja" eller "ja, men" - istället måste de alltid svara "ja, och". Genom att hela tiden svara "ja, och" öppnar man upp en positiv spiral som leder till nya möjligheter och initiativ istället för begränsningar.

Den tredje principen för improvisation är att man ska få sin partner att se bra ut. En förhandling är inte ett nollsummespel, utan ett plussummespel där det bästa slutresultatet är "vinna-vinna". Målet med en förhandling ska inte vara att få den andra sidan att förlora, utan att hjälpa den att vinna. Oftast finns det en lösning som är gynnsam för båda parter, och det är den man bör eftersträva i en förhandling eller annan säljsituation.

## Tjäna

Såväl traditionell som icke-säljande försäljning handlar i slutändan om att ge service - att tjäna andra människor. Service handlar om mer än att bara le och vara artig. Riktig service ska vara personlig och meningsfull, skriver Daniel Pink.

Att servicen ska vara personlig betyder att man ska lära sig att se den människa man betjänar, istället för att bara se ett problem som ska lösas. En studie har till exempel visat att radiologer, som sitter framför datorskärmar och granskar röntgenbilder, blir betydligt noggrannare i sitt arbete - och bättre på att hitta så kallade bifynd - om de får se ett foto av patienten. När den som skulle betjäna fick ett ansikte blev servicen alltså bättre.

Men servicen ska inte bara vara personlig, den ska också präglas av meningsfullhet. Människor motiveras inte bara av egenintresse, utan också av självöverskridande mål. Vi ska inte bara betjäna andra, utan också vädja till andras inneboende önskan att tjäna.

En effektiv och framgångsrik säljare är inte en skojare - utan en idealist som vill tjäna andra och göra deras liv, och därmed världen, lite bättre.

***"Den sanna säljaren är en idealist och en konstnär."***

Boken är utgiven av Bookhouse