



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave

Navn: Ingrid Kvamme Nyhus, Pia Charlotte
Deinboll Helgesen

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 16.00

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

SARTOR
STORSENTER

Eksamenskode og navn:

BTH3203 – Salgsledelse og personlig salg

Utleveringsdato:

11.01.2021

Innleveringsdato:

02.06.2021

Stuedsted:

BI Bergen

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
1.0 INTRODUKSJON.....	1
1.1 Innledning.....	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Introduksjon av bedrift.....	2
TEORI	2
2.0 INDRE OG YTRE MOTIVASJON.....	2
3.0 BEHOVSTEORI.....	3
3.1 Behovshierarkiet.....	3
4.0 LIKEVERDSTEORI.....	5
5.0 JOBBKARAKTERISTIKAMODELLEN.....	5
5.1 De fem ulike «jobbkaraktteristika»:.....	6
6.0 DISC-MODELLEN.....	7
6.1 De ulike atferdstrekkene.....	7
7.0 ELEMENTER SOM ER AVGJØRENDE FOR EN SELGERS PRESTASJONER.....	9
8.0 HVA ER MOTIVERENDE LEDERATFERD?.....	12
8.1 Målsettingsteorien.....	12
8.2 Management by objectives.....	13
8.3 SMARTE-mål.....	13
8.4 Synlig ledelse.....	13
9.0 BELØNNINGSSYSTEMETS PÅVIRKNING PÅ SELGERENS MOTIVASJON OG TILFREDSHET.....	14
9.1 Forventningsteori.....	15
9.2 Jobbtilfredshet.....	16
10.0 SOSIALE RELASJONER MELLOM BUTIKKLEDERE.....	17
11.0 HVILKEN EFFEKT KAN MOTIVASJON HA FOR BEDRIFTEN?.....	17
11.1 The Service Profit Chain.....	17
METODE	19
12.0 Introduksjon.....	19

12.1	<i>Analyseformål</i>	19
12.2	<i>Undersøkellesdesign</i>	19
12.3	<i>Datainnsamling</i>	20
12.4	<i>Kvalitative- og kvantitative data</i>	20
12.5	<i>Validitet og reliabilitet</i>	21
13.0	VALG AV METODE	21
13.1	<i>Dybdeintervju med markedssjef</i>	21
13.2	<i>Spørreundersøkelse blant butikksjefene</i>	22
13.3	<i>Ekspertuttalelser</i>	22
14.0	DATAPRESENTASJON	24
14.1	<i>Motivasjon</i>	24
14.2	<i>Prestasjoner</i>	28
14.3	<i>Arbeidsmiljø</i>	30
14.4	<i>Målsetting</i>	33
14.5	<i>DISC</i>	34
15.0	DISKUSJON AV FUNN	34
15.1	<i>Motivasjon</i>	34
15.2	<i>Prestasjoner</i>	37
15.3	<i>Arbeidsmiljø</i>	38
15.4	<i>Målsetting</i>	39
15.5	<i>DISC</i>	39
16.0	BESVARELSE AV PROBLEMSTILLING	40
17.0	REFERANSELISTE	42

Førord

Denne Bacheloroppgaven er den avsluttende delen av vår utdanning i Retail Management med fordypning i salgsledelse og personlig salg, på Handelshøyskolen BI Bergen.

Da tiden var kommet for å velge tema for prosjektoppgaven i fordypning, var vi begge enige i at motivasjon et tema vi ville ta et dypdykk inn i. Når vi så skulle bestemme oss for hvordan vi kunne knytte teorien opp mot en spesifikk virksomhet, kom tankene fort inn på kjøpesentervirksomhet. Vi har en stor interesse for senterledelse, og kan tenke oss å jobbe med dette i fremtiden. Derfor valgte vi en problemstilling som ga oss bred kunnskap om hvordan drive motiverende og effektiv senterledelse, noe som vi vet vil komme oss til nytte senere i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Geir Knutsen. Bergen var sterkt preget av Korona når tiden var inne for å begynne med oppgaven, og vi var derfor avhengig av god kommunikasjon via andre digitale løsninger. Geir har vært tilgjengelig på alle plattformer, og vi har fått rask og god respons på det vi har trengt hjelp med.

Videre ønsker vi å takke Sartor Storsenter for et godt samarbeid. Både markedssjef og butikklederne har vært imøtekommende og interessert i å styrke vår oppgave ved å stille til intervju og spørreundersøkelse. Vi er takknemlig for alle korte og lange samtaler vi har hatt over Teams og fysisk i butikkene. Uten dette hadde ikke oppgaven blitt det den er i dag.

Takk til Renate Hjørnevik, Robert Ingvaldsen og Unni Merethe Aasgaard som har tatt seg tid til å bidra i vår oppgave med deres kompetanse og erfaringer.

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke hvordan senterledelsen på Sartor Storsenter kan benytte ulike motivasjonsmetoder for å stimulere innsats og bedre selgerprestasjoner blant butikksjefene på senteret. Vi var spesielt interessert i hvilke motiverende aktiviteter senterledelsen utfører i dag, potensielle forbedringsområder og hvilke effekter det vil gi. Vi valgte å fokusere på nevnte tema fordi vi anser det som helt nødvendig at det foreligger motivasjon blant butikksjefene på et kjøpesenter for å oppnå gode salgsresultater og en sikker fremtid. Til tross for at motiverende senterledelse har blitt mer aktuelt de siste årene på grunn av økt konkurranse og kjøpesenterdød, finnes det svært lite litteratur på området.

I første del av oppgaven tok vi for oss flere motivasjonsteorier som vi har vurdert som relevante for senterledelsen med tanke på motivasjon. Vi har sett på indre og ytre motivasjon, Maslows behovsteori og DISC-modellen. Dette har tydeliggjort ulikhetene som finnes blant de ansatte og gitt oss innsikt i hvordan senterledelsen best kan motivere de forskjellige butikklederne. I tillegg har vi sett på likeverdsteori, jobbkarakteristikamodellen, målsettingsteorier og belønningssystemets påvirkning på motivasjon. Til å besvare hvilken effekt motivasjon kan ha for bedriften, har vi benyttet Service Profit Chain, som konkretiserer at dersom den interne kvaliteten er god, vil også den eksterne servicekvaliteten være god.

I analysedelen av oppgaven har vi benyttet oss av egen innhentet primærdata fra dybdeintervju med markedssjef på Sartor Storsenter, ekspertuttalelser fra nåværende og tidligere senterledere, samt data som er innhentet gjennom spørreundersøkelse blant butikksjefene på senteret. Dataen ble så analysert og knyttet opp mot teorien.

Funnene våre viser at senterledelsen helt klart er en viktig motivasjonskilde for butikklederne på Sartor og at motivasjonsnivået påvirker deres prestasjoner. Til tross for at markedssjef selv mener de ofte er rundt i butikkene, viser resultatene at mange ønsker mer synlighet fra senterledelsen, anerkjennelse, tilbakemeldinger og et bedre sosialt miljø.

1.0 Introduksjon

1.1. Innledning

«Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd» (Kafumann & Kaufmann, 2015). Det er drivkraften bak det vi gjør, og det som driver oss mot å nå et bestemt mål. En butikkleder sin motivasjon kan defineres som den innsatsen han eller hun ønsker å bruke på hver aktivitet i forbindelse med sin jobb.

Teamet vi har valgt for vår Bacheloroppgave er senterledelse som kilde til motivasjon blant butikkledere. Vi vil anvende litteratur fra salgsledelse ettersom butikksjefer først og fremst er selgere. Motivasjon blant butikkledere på et senter er en grunnleggende faktor for at senteret skal lykkes og levere gode resultater. Flere undersøkelser viser at butikker med motiverte butikkledere leverer langt bedre resultater enn butikker med lite motiverte butikkledere. Dette fordi motiverte butikkledere har viljen til å anstrenge seg for å nå et mål. Anstrengelsen tilfredsstiller personens individuelle behov og resultatet av anstrengelsen anses som attraktivt. Videre er det en tendens at motiverte butikkledere skaper en vinnende salgskultur blant sine medarbeidere og dermed oppnår bedre resultater.

Hvordan mennesker oppnår motivasjon varierer fra person til person. Enkelte blir motiverte av den enkle grunn at de får «pisk» eller en negativ sanksjon fra senterledelsen dersom de ikke presterer. Ønsket om å unngå dette, blir da drivkraften bak innsatsen. Andre motiveres ved bruk av «gulrøtter». Det vil si at de som leverer gode resultater oppnår en belønning. Den siste formen for motivasjon, og som har vist seg å være den formen for motivasjon som er mest varig, er arbeidsglede. Det innebærer at den ansatte har en indre driv, eller indre generator, som fører til bedre ytelser.

Disse ulikhetene gjør at motiverende lederatferd blir en utfordring for en senterledelse. Likevel vil kraften av motiverte butikkledere påvirke prestasjonene i så stor grad, at vi finner det svært hensiktsmessig for senterledere å rette fokuset mot motivasjonsarbeid.

1.2 Problemstilling

Handelsnæringen har i den siste perioden vært preget av store endringer. Knut Erik Rekdal, bransjeanalytiker i Virke, viser til at stadig færre varehandelskjeder har positiv driftsmargin, og 1 av 4 kjeder i butikkhandelen går med underskudd. Dagens forbrukere handler i større grad via nettet enn tidligere. Netthandel som handelskanal vil for første gang stå for over 10% av det totale varekjøpet til norske konsumenter i 2020 (Virke, 2021). Med utgangspunkt i dette, er det viktig at kjøpesentrene kan skape minneverdige opplevelser på en måte de nettbaserte omgivelsene ikke kan klare.

Omholt (2012) referer til Pine og Gilmore sin bok *The Experience Economy*, og peker på at økonomiske virksomheter, inkludert kjøpesentre, må finne nye måter å skape økonomiske verdier på for sine kunder. Kunder kommer ikke lenger til et kjøpesenter kun for å handle varer og tjenester. De kommer for opplevelsen, for å få ideer og veiledning. Dette taler for at menneskene som jobber på senteret, har blitt en svært viktig ressurs i kampen om kundene. Derfor er det mer viktig enn noen gang at en senterledelse retter blikket mot butikklederne og skaper et motiverende fellesskap med en vinnende salgskultur.

Et kjøpesenter med en vinnende salgskultur, og som dermed leverer gode resultater, vil tiltrekke seg de beste leietakerne. I et intervju med Dag Helge Setekleiv, utviklingssjef i Olav Thon Gruppen, forteller han at for å unngå kjøpesenterdød er det avgjørende at sentrene har en attraktiv butikkmix. Hva som er en attraktiv butikkmix, har endret seg stort de siste årene. Han hevder at tekstil er på vei ut, mens aktører med et bredt vareutvalg er på vei inn (NTNU, 2019). Dermed oppstår en kamp mellom kjøpesentrene om å kapre de beste leietakerne. De kjøpesentrene som klarer å tiltrekke kunder, oppnå transaksjoner og skape lojalitet, vil vinne denne kampen.

Vi har derfor valgt følgende problemstilling:

Hvilke aktiviteter kan senterledelsen på Sartor Storsenter utføre for å øke selgermotivasjonen blant butikklederne, og hvilken effekt vil de oppnå?

1.3 Introduksjon av bedrift

Sartor Storsenter er et kjøpesenter som ligger på Sotra i Øygarden kommune, cirka 15 minutter vest for Bergen. Området er preget av høy befolkningsvekst og et sterkt voksende næringsliv. Det står nå overfor en omfattende byutvikling, hvor senteret vil utgjøre kjernen i den nye byen – Sotra Kystby (Thon Eiendom, u.å).

Sartor er eid av Olav Thon Gruppen, som totalt eier og forvalter 82 kjøpesentre i Norge, og 11 i Sverige (Thon Eiendom, u.å). Senteret har 110 butikker og 15 serveringssteder. Som en del av Thon Gruppen kan senterledelsen på Sartor velge å ta del i felles markedsføringskampanjer, tilbud og aktiviteter.

Teori

2.0 Indre og ytre motivasjon

(Hentet fra egen prosjektoppgave, 2020.)

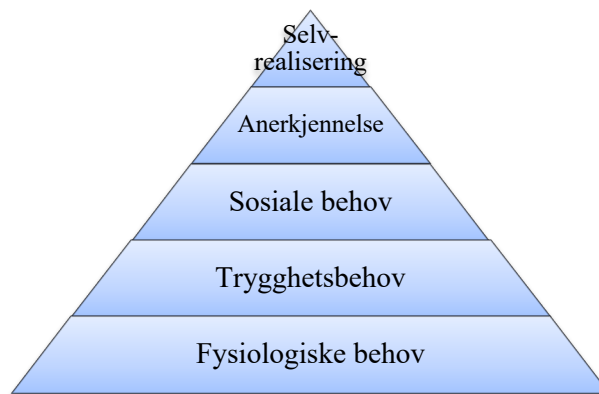
På bakgrunn av at mennesker motiveres på ulike måter, vil det være hensiktsmessig for en leder å kunne skille mellom indre og ytre motivasjon, og vite noe om utfallet av de begge. Den mest vesentlige forskjellen mellom de to, er om drivkraften til motivasjonen kommer innenfra eller utenfor aktiviteten.

En indre motivert ansatt mener at oppgave-prestasjonen fungerer som sin egen belønning og søker indre belønninger slik som tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de oppgavene hun eller han utfører (Kuvaas, 2019).

Hos en ytre motivert ansatt ligger kilden til motivasjonen utenfor det å utføre jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følge av den (Kuvaas, 2019). Det vil si at man utfører arbeidet fordi den muliggjør ulike incentives, slik som gode bonusordninger eller høy lønn. Dette er frynsegoder av materiell art. I tillegg kan ytre motivasjon være av immateriell art, for eksempel anerkjennelse eller sosial status.

3.0 Behovsteori

(Hentet fra egen prosjektoppgave, 2020.)



Figur 1.0. Maslow behovshierarki.

Ved hjelp av Maslow behovsteori kan vi definere ulike typer av behov. Behov på lavere nivå dominerer behov på høyere nivå inntil de er innfridd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.114). Til eksempel kan det tenkes at dersom en butikksjef har en inntekt som ikke dekker kostnadene til mat til familien, vil ikke vedkommende tenke like mye på sosial tilhørighet på senteret. Teorien konkretiserer at hvilke aktiviteter som virker motiverende varierer ut ifra hvilket steg i behovshierarkiet personen befinner seg i. Hierarkiet består av fem ulike trinn:

3.1 Behovshierarkiet

Fysiologiske behov

Fysiologiske behov er primærbehov ethvert menneske har, og som er nødvendig for å leve. Til eksempel kan dette være mat og drikke, eller klær som varmer. I arbeidslivet vil et slikt primærbehov i stor grad være knyttet til inntekt. En butikksjef må ha gode nok lønnsbetingelser til at de dekker vedkommende sine faste utgifter. Lønn vil i dette tilfellet være kilden til motivasjon.

Trygghetsbehov

Når de fysiologiske behovene er dekket, vil individet ha behov for sikkerhet og trygghet. En butikksjefs motivasjon vil da oppstå som følge av hun eller han har en sikker og fast jobb. Dette vil gi individet stabilitet og rutiner som er med å skape en trygghetsfølelse.

Sosiale behov

Det tredje trinnet i hierarkiet setter lys på behovet for tilknytning og relasjoner til andre mennesker (Kaufmann & Kaufmann 2015, s.115). I arbeidslivet kan dette gå ut på å ha et godt forhold til kollegaer og en form for gruppetilhørighet. En butikksjef som opplever et arbeidsmiljø med et godt sosialt fellesskap, vil bli mer motivert til å gjøre en god jobb for senteret. En senterledelse kan skape dette ved å legge til rette for ulike teambuilding aktiviteter og sosiale arrangementer.

Anerkjennelse

Det fjerde nivået omhandler behovet for anerkjennelse. Anerkjennelsen kan være «inward» eller «outward». Inward kan for eksempel være selvtillit, suksess eller personlig tilfredsstillelse. Outward kommer utenifra, og kan være behovet for status eller erkjennelse fra andre. Det som virker motiverende er muligheten til videreutvikling og personlig vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.115).

Senterleder Renate Hjørnevik fra Kvadrat, kunne i et intervju fortelle oss at mulighet for utvikling er noe de praktiserer, og at dagens driftssjef startet som assistenten til vaktmesteren på senteret da han var ung. En senterleder kan også motivere butikksjefene ved å gi oppmerksomhet, ros og belønninger som å tilby en tittel til en som har gjort en spesielt god innsats den siste tiden, for eksempel «månedens butikksjef».

Selvrealisering

Det femte og høyeste trinnet i pyramiden skildrer behovet for å realisere sine ferdigheter og potensiale i form av personlige talenter, evner og egenskaper (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 116). Det kan være å få ansvar for utfordrende oppgaver eller muligheten til å være kreativ. Ansatte som får denne muligheten, vil oppleve sterk motivasjon da de får utnyttet sitt potensiale. En senterleder kan dra nytte av personer som har dette behovet, da deres evner og forslag kan gi gode resultater for senteret.

En svakhet ved denne modellen er at det kan være vanskelig å predikere når de spesifikke behovene vil inntreffe eller bli sentrale i folks liv.

Likevel vil en senterleder kunne dra nytte av å vite noe om de forskjellige behovene og hva som kjennetegner dem, slik at en lettere kan identifisere hvilke motivasjonstiltak som vil være mest effektive.

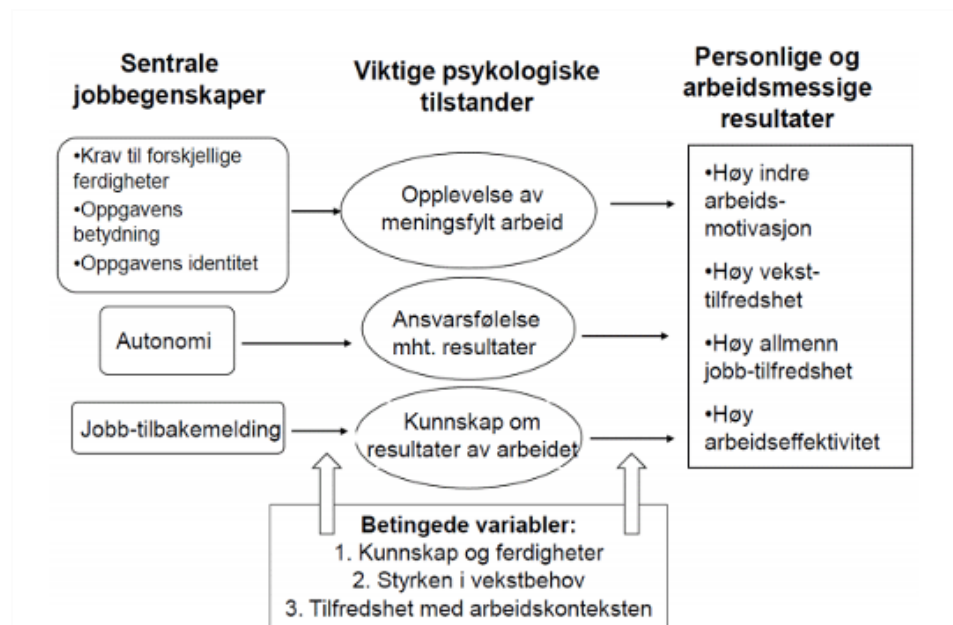
4.0 Likeverdsteori

(Hentet fra egen prosjektoppgave, 2020.)

“Likeverdsteorien tilsier at motivasjon er et resultat av rettferdighetsoppfattelse basert på sammenlikninger med det andre får og gir” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.132). Ved å tolke likeverdsteorien, utviklet av J. Stacy Adams, kan man konkludere med at en senterledelse ikke må behandle sine butikksjefer, som innehar mange av de samme kvalifikasjonene, ulikt. Dersom forskjellsbehandling oppstår, kan butikksjefene oppleve at de er mindre verdt og personens arbeidsinnsats og motivasjon for å gjøre best mulig arbeid vil forringes. Det skaper også unødvendig misnøye og spenning internt mellom butikkene. I stedet for å oppnå at alle drar i samme retning og føler samhold på arbeidsplassen, vil det oppstå likeverdsspenning og negativitet. For å unngå dette, må en ledelse kjenne til denne teorien, ta hensyn til sosiale omgivelser, skape samhold og sørge for at butikksjefene får innarbeidet gode rutiner.

5.0 Jobbkarakteristikamodellen

(Hentet fra egen prosjektoppgave, 2020.)



Figur 2.0. Jobbkarakteristikamodellen, Oldham & Hackman (1980) modifisert med individuelle variabler. (Fivelsdal mfl, 2004).

For å utvikle indre motiverte butikksjefer, kan senterledelsen anvende «Jobbkarakteristikamodellen» som hjelpemiddel. Jobbkarakteristikamodellen er en teori utviklet av Greg Oldham og Richard Hackman (1980), som konkretiserer hva som skaper motivasjon på arbeidsplassen. Dette verktøyet gir virksomheter et bedre utgangspunkt for å kunne legge til rette arbeidsoppgaver som virker motiverende, og dermed stimulerer vekstbehovet hos hver enkelt butikksjef. En motivert butikksjef opplever jobbtilfredshet, som fører til bedre jobbytelse i form av produktivitet og arbeidskvalitet. Jobbtilfredshet vil si en «behagelig eller positiv emosjonell tilstand som et resultat av ens jobb eller ens jobberfaringer» (Locke, 1976).

Teorien peker på fem sentrale trekk som påvirker motivasjonen til hver enkelt ansatt. Desto flere trekk jobben inneholder, desto større sannsynlighet er det for at indre motivasjon foreligger. Det er imidlertid ikke slik at alle fem karakteristikaene må foreligge for at jobben skal oppleves som motiverende.

5.1 De fem ulike «jobbkarakteristika»:

Variasjon i ferdigheter: For å skape engasjement og motivasjon må ledere legge til rette for oppgaver som byr på muligheter, utfordringer og variasjon tilpasset nivået til den enkelte ansatt. På den måten vil den ansatte få utnyttet sin kompetanse og ha mulighet til å utvikle seg.

Oppgaveidentitet: Beskriver i hvor stor grad arbeidstakeren gjør et helt stykke arbeid, eller bare deler av jobben. En leder har som oppgave å delegere hvem som har ansvar for hvilke oppgaver.

Oppgavebetydning: Går ut på om den ansatte kan se en større mening med arbeidsoppgaven hun eller han utfører, og om den vil være viktig for andre mennesker. Til eksempel vil arbeidet med å produsere en ny salgskampanje virke mer tilfredsstillende enn å kun sende ut kampanjen via mail.

Autonomi: Handler om å ha en viss grad av selvbestemmelse når det kommer til hvordan en arbeidsoppgave skal utføres. Dette har vist seg å skape jobbtilfredshet. Autonomi fører med et personlig ansvar for resultatet, noe som kan være positivt for jobbytelsen.

Tilbakemelding: Beskriver i hvilken grad den ansatte får vite om jobben utføres på en adekvat eller korrekt måte, for eksempel gjennom tilbakemeldinger. Det er også viktig å nevne at negative tilbakemeldinger ofte oppleves som kritikk og kan gi uheldige implikasjoner. Slike tilbakemeldinger har en tendens til å redusere selvbildet til mottakeren, noe som igjen reduserer motivasjon og prestasjon.

Jobbkarakteristikamodellen er en teori som baseres på at nøkkelen til motivasjon er å finne i selve jobben og jobbsituasjonen, altså indre motivert. Hackman og Oldham kom frem til at det er nødvendig at flere av de nevnte karakteristikaene foreligger for at jobben skal oppleves som motiverende. Motivasjonen vil føre til bedre prestasjoner, større tilfredshet og minske jobbfravær og gjennomtrekk.

6.0 DISC-modellen

(Hentet fra egen prosjektoppgave, 2020.)

En av de viktigste faktorene som påvirker en selgers prestasjoner, er motivasjon. Vi mennesker er forskjellige, og det er derfor viktig at en leder forstår disse ulikhetene, slik at de kan tilpasse seg hvert individuelle menneske. DISC-modellen tas i bruk for å mer effektivt forstå og jobbe med atferd. Analysen gir indikasjoner om en persons atferdstrekk, og disse trekkene klassifiseres i fire typer. Modellen er basert på teoriene til psykologen William Marston og består av faktorene D for driftig, I for inspirerende, S for spesialist og C for kvalitetsbevisst. Enhver person vil ha litt av alle typene i seg, men ikke i like stor grad.

6.1 De ulike atferdstrekkene

Den driftige: Det som kjennetegner personer som scorer høyt på D-en er at de er vinnere som er målrettet og oppsøker utfordringer. De kan for mange oppfattes som autoritære og dominerende, og har stor påvirkning på arbeidsmiljøet da de gjerne overvinnet motstand for å oppnå resultater. D-ene er også produktive, risikovillig og iherdige. For å motivere driftige mennesker bør man gi dem muligheten til å vinne, gjerne gjennom konkurranser, eller varierte

arbeidsoppgaver som særskiller dem fra andre på arbeidsplassen. Det er viktig å ha D-er i teamet da de er ekstremt viljesterke og tar kontroll over beslutninger. Det man derimot bør være obs på med D-ene er at de kan ha problemer med å tilpasse seg andre og dermed skape usikkerhet og uro på arbeidsplassen.

Den inspirerende: I-ene kjennetegnes ved at de er utadvendt og interessert i andre mennesker. De søker stadig etter aksept og popularitet, og ønsker at alle skal like dem. De kalles for de inspirerende fordi de opptre som rådgivende og har stor påvirkningskraft på de rundt seg. De inspirerende blir motivert gjennom sosial aksept, oppgaver i grupper og relasjoner. I-ene er viktige fordi de oppleves som troverdige, optimistisk og pratsom. Dette er viktig for arbeidsmiljøet og trivsel på arbeidsplassen. I-ene kan slite med detaljer og effektivitet ettersom fokuset fort kan rette seg mot trivsel og sosialt samvær fremfor arbeidsoppgaver. I teamet er I-en både hjelpsom og oppmuntrende, men kan bli for oppmerksomhetskrevende og impulsiv.

Spesialisten: S-ene er fredsmeklere som er både snill og sosial. De er derimot mer reservert og forsiktig, og det er viktig for dem å føle trygghet og stabilitet på arbeidsplassen. Bakgrunnen til at de blir omtalt som spesialister er fordi de er meget dyktige innen sitt bestemte felt. For å motivere S-ene bør man gi dem mulighet til å hjelpe, og vise dem oppriktig takknemlighet for jobben de har gjort. Alle arbeidsplasser behøver en S fordi de har en unik måte å håndtere og løse konflikter på. Dette er fordi de er sympatiske og ønsker å hjelpe andre med deres problemer. Utfordringer med spesialisten er derimot at de er ekstremt pliktoppfyllende og har dermed vanskeligheter for å si nei, de har da lett for å bli utnyttet. Som leder bør man være bevisst på at S-en har vanskeligheter med å fremheve seg selv, men trenger til tross for dette anerkjennelse og rettferdighet på arbeidsplassen.

Kvalitetssøkeren: Denne kategorien beskriver de menneskene som er rolig og reservert, men også perfeksjonister. Mange vil beskrive C-ene som nøyaktige og systematisk. C-ene kalles for kvalitetssøkere fordi de gjør grundig arbeid og frykter kritikk for arbeidet sitt. Motivasjonen som fungerer best på kvalitetssøkeren er muligheter for økt kunnskap, faglig anerkjennelse for arbeidet

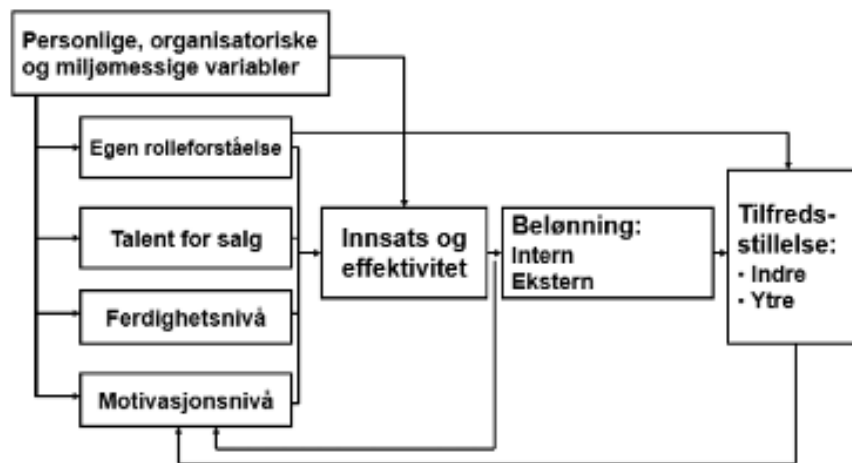
deres og detaljarbeid med klare rammer. C-en er en viktig del av teamet fordi de er strukturert, disiplinert og alltid godt forberedt. De bidrar derimot ikke mye til det sosiale samholdet på arbeidsplassen da de er tilbaketrukket og kan være kald mot andre menneskers følelser. Når det gjelder C-ene bør leder være oppmerksom på at de er ekstremt nærtagende når det kommer til kritikk.

DISC-modellen er i dag verdens mest kjente og brukte begrepsapparat for å bevisstgjøre og utvikle menneskers relasjonskompetanse, altså kunnskap om egen og andres atferd (DISC, u.å.). Det som er spennende med DISC er at ledere kan anvende den til å skape forståelse for sine selgere, og på denne måten maksimere deres prestasjonspotensiale. Noe av det viktigste med modellen er at den fører til økt selvinnsikt. Det innebærer at man får en forståelse for hvordan man reagerer i ulike situasjonen, og derfor vil også samarbeidet på arbeidsplassen forbedres. Kunnskaper om atferdstyper kan også overføres til kunder. Selgere som forstår hvilken type person kunden er, har lettere for å oppnå tillit og treffe med kommunikasjonen på en effektiv måte.

7.0 Elementer som er avgjørende for en selgers prestasjoner

(Hentet fra egen prosjektoppgave, 2020.)

Selgere bruker ikke lengre tiden sin på kun salg. Salgsledelse er under sterk endring fordi kundenes forventninger er ulike, og raskt endrende. Salg og markedsføring har også glidd over i hverandre. Videreutvikling av salgsorganisasjoner er nødvendig fordi behovet for langsiktige kunderelasjoner øker. Coaching som ledelse har overtatt for den tidligere kommanderende ledelsen. Begrepet salgssuksess har blitt bredere, og evaluering av selgers prestasjoner har blitt en vanlig del av hverdagen. En viktig del av salgsledelse innebærer å motivere selgerne til å prestere bedre. Den leder som evner å gi sine medarbeidere tydelige mål og utfordringer, og samtidig tar seg tid til å bli kjent med hver enkelt av sine medarbeidere, kan høste enorme gevinster i form av økte prestasjoner.



Figur 3.0. Kilde: Johnston & Marshall, 2016.

Egen rolleforståelse påvirker selgerens prestasjoner på mange måter. Unøyaktige rolleoppfatninger kan blant annet forårsake konflikter og psykologisk stress for selgeren. Rollen representerer de aktiviteter som skal utføres av personen som innehar rollen. Selgerens oppfatning av ledelsen og kundenes forventninger påvirker individets definisjon av egen rolle i selskapet og deres oppførsel på arbeidsplassen. Denne komponenten av modellen har tre dimensjoner: rollenøyaktighet, rollekonflikt og opplevd rolle-tvetydighet. Rollenøyaktighet baserer seg på i hvilken grad selgerens oppfatning av hva som forventes samsvarer med forventningene til selskapets overordnede (senterledelsen). Oppfattet rollekonflikt forekommer når en selger mener kravene til partnere/ledere ikke er forenelig. Det vil da være vanskelig for selger å tilfredsstille de ulike partenes krav. Opplevd rolle-tvetydighet inntreffer når selgeren opplever at de ikke har nok informasjon til å utføre jobben skikkelig.

Talent for salg innebærer at to personer med like mye motivasjon, lik rolleoppfatning, erfaring og kunnskaper, presterer på forskjellige nivåer fordi den ene har mer naturlig talent eller evner enn den andre. Det har vært gjennomført mye forskning rundt effekten av talent på salgsyttelsen. Generelt sett har resultatene vist at det finnes en sammenheng mellom naturlig talent og prestasjoner. Når det gjelder naturlig talent i salg innebærer det gjerne evnen til å kommunisere godt med kundene, oppnå tillit og overbevisning. Det er derimot klart at dersom man skal bli en god selger, krever det motivasjon, trening og erfaring i tillegg.

Ferdighetsnivå handler om hvor god selgeren er til å utøve sine lærte ferdigheter. Oppgavene og arbeidsområdene vil variere med arbeidsrollen, og hvor viktig det er med ferdigheter innen de ulike oppgavene vil variere fra ulike salgssituasjoner. I noen situasjoner vil det være viktig å ha høyt ferdighetsnivå innen ledelse, mens det i andre vil være viktig med presentasjonsferdigheter. Mens talent innebærer at selgeren har relativt varige personlige evner, kan ferdighetsnivået endre seg i takt med læring og erfaring. Coaching og trening påvirker ferdighetsnivået til selgeren.

Motivasjonsnivå handler om hvor mye innsats selgeren legger ned i hver aktivitet eller oppgave for å gjennomføre jobben (Johnston & Marshall, 2016, s. 197). Selgere har forventninger til seg selv, og forventninger til at økt innsats vil øke prestasjonene. Den belønningen som kan forventes gjennom å eskalere innsatsen, har så stor betydning, at selger opplever at belastningen av å legge inn ekstra innsats kompenseres for (valens). Det er behovene og motivene våre som styrer motivasjonsnivået. Ledere prøver stadig å finne den rette kombinasjonen av motivasjonselementene for å lede selgerne i riktig retning. Dette er derimot en vanskelig oppgave ettersom det som motiverer én person, ikke nødvendigvis motiverer en annen.

Personlige, organisatoriske og miljømessige variabler påvirker salgsprestasjonene på to måter: (1) ved å direkte tilrettelegge for eller begrense prestasjonen, og (2) ved å påvirke de andre prestasjonsvariablene slik som rolleoppfatning og motivasjon. De personlige elementene kan bestå av erfaring, autonomi, tilbakemeldinger fra ledelsen, utdanning og mye mer. Studier tyder på at forskjellige selgeres preferanser for ulike jobbrelaterte belønninger skiller seg basert på demografiske variabler slik som alder, utdanning, familie, karrierefase og organisasjonsklima (Johnston & Marshall, s. 199). Organisatoriske variabler kan være muligheter som åpner dører og baner vei for selger. Dersom selger er fornøyd med de organisatoriske variablene vil også prestasjonene øke. De miljømessige variablene kan dreie seg om arbeidsmiljøet, arbeidsplassen, kompetansemiljøet og medarbeiderne. Dette er variabler som har stor innvirkning på selgerens trivsel, som igjen påvirker prestasjonene. Som vist i modellen ovenfor vil en kombinasjon av alle de fem nevnte elementene, forme selgerens

innsats og effektivitet. Det er også viktig at man som selger er en samspiller, som er villig til å gi mer enn man får. Dette handler om å fremme bedriften på en god måte og gi en hjelpende hånd der det trengs.

Videre i modellen ser man at det er en sammenheng mellom salgsprestasjoner og belønning. Ulike måter å måle selgeren på kan være størrelsen på salget eller eventuelt antall salg, lønnsomhet, nye kunder og lignende. Ekstern belønning kan komme fra ledere, ansatte eller kunder og består gjerne av lønn, anerkjennelse, forfremmelse og sikkerhet. De interne belønningene derimot oppnår selgeren hovedsakelig selv. Dette kan innebære følelsen av prestasjon og oppnåelse av et mål, personlig vekst, mestringsfølelse og egenverdi (Johnston & Marshall, s. 202). Mer om belønningssystemer og påvirkningen det har på selgerens tilfredshet vil vi komme tilbake til senere i oppgaven.

8.0 Hva er motiverende lederatferd?

(Hentet fra egen prosjektoppgave, 2020.)

8.1 Målsettingsteorien

En salgsleder bør forsøke å motivere sine ansatte da dette har en klar sammenheng med selgerprestasjoner og sannsynligheten for vellykkede kundemøter. En motivert selger bygger sterke relasjoner til sine kunder, oppnår større troverdighet og genererer nye salgsmuligheter.

Målsettingsteorien er en teori som går ut på at vi mennesker blir mer motivert når vi har et bestemt mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 124). En god salgsleder gir sine medarbeidere retning og setter konkrete mål. Disse målene bør være utfordrerne for teamet, da vanskelige mål har en større motiverende effekt enn enkle mål. For å øke engasjementet og motivasjonen, vil det være hensiktsmessig å la de ansatte få være med å bestemme målsettingen. En salgsleder sin oppgave er å forsikre seg om at selgerne føler en form for målforpliktelse og mestringsfølelse. Mestringsfølelsen oppstår når selgerne føler at de klarer oppgaven og oppfatter seg selv som kompetent. Dette gjør selgeren mer mottakelig for vanskelige utfordringer.

8.2 Management by objectives

Peter Drucker (1954) konkretiserer målsettingsteorien, og kom frem til fire ulike punkter som skal forsterke aksepten for målene og øke motivasjonen hos de ansatte. *Målklarhet*, hva forventer ledelsen og hva er det som er mest viktig? *Innflytelse*, de ansatte får være med på beslutningsprosessen og opplever medbestemmelse i forhold til målstyring. *Kompetanse*, selgerne har egne forventinger til å gjøre en god jobb. *Verdssettelse*, dersom medarbeiderne føler seg verdsatt, vil de forplikte seg mer til oppgavene.

8.3 SMARTE-mål

Det er også gunstig å benytte seg av SMARTe mål. Hensikten er å få selgerne til å strekke seg ekstra langt, og at de skal vite hva som er bra nok. Følgende kriterier stilles til SMARTE-mål: (1) *Spesifikke*: målene må være konkrete. Til eksempel «oppnå 10 nye kunder i løpet av januar» vil være mer meningsfullt enn et mål om å «øke kundebasen». (2) *Målbare*: du må kunne måle effekten av oppgavene. Eksempelvis kan lederen benytte tall til dette. (3) *Ambisiøse*: Salgslederen må sette mål som utfordrer de ansatte slik at de arbeider hardt. (4) *Realistiske*: Bedriftsmålene må være oppnåelige og være basert på de nåværende forholdene og realiteten i næringslivet. En salgsleder kan ha et ønske om at i 2021 skal vi øke omsetningen med 60%, men dersom markedet er inne i en lavkonjunktur, eller det har dukket opp flere nye konkurrenter, vil ikke målet være realistisk. (5) *Tidsavgrensede*: Alle mål må ha en tidsramme for når en skal oppnå ønsket resultat. For eksempel «Innen mars 2021 skal vi ha økt kundebasen med 10%».

Ved bruk av denne metoden øker sannsynligheten for å lykkes med målene til virksomheten. SMARTE-mål konkretiserer hva lederen faktisk ønsker å oppnå, og metoden vil både vise vei og gi retning til de ansatte. En svakhet med SMARTe mål er at det kan oppleves som autonomi-reduserende og manglende tillit til motivasjon og kompetanse.

8.4 Synlig ledelse

Når det er snakk om ledelse, skiller vi mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse handler om å motivere underordnende til å prestere som forventet, mens transformasjonsledelse leder til

prestasjoner utover det som er forventet (Hetland, 2004). Ifølge Johnston & Marshall (2016) karakteriseres effektiv salgsledelse etter følgende komponenter, (1) kommunikasjon fremfor dirigering, (2) støttespiller og coach fremfor overvåker, (3) legge til rette for selvledelse fremfor å dirigere.

Tradisjonelt sett har senterledelse vært basert på resultatledelse, hvor deres hovedoppgaver har vært administrative og strategiske. Forskning viser derimot til at transformasjonsledere i stor grad motiverer sine ansatte, hvor en ringvirkning er ekstrarolleatferd (Matthiesen, 2014, s. 35-45). Transformasjonsledelse handler om å etablerer sosiale relasjoner, slik at alle føler seg sett og hørt av ledelsen. En rapport fra 2017 viser til at ansatte som trives på arbeidsplassen smiler mer, slutter sjeldnere, strekker seg lengre for kunder og arbeidsgiver, lærer seg faget bedre, blir tryggere på seg selv i relasjonen til kundene, blir bedre kjent med de faste kundene og så videre. Dette reflekteres i gode kundeopplevelser, som igjen reflekteres i omsetningsvekst og lønnsomhet (Skjerve, 2018). Dette bekrefter betydningen av en motiverende og synlig ledelse.

Å være en synlig leder vil si å være tilgjengelig for de ansatte og basere forholdet på tillit og åpenhet. I en senterledelse er en stor andel av arbeidsoppgavene administrative og ledelsen vil derfor ha mye å gjøre på kontoret. Likevel må det prioriteres å ta runder rundt i butikkene, utvikle relasjoner, men kanskje viktigst, være tilgjengelig for tilbakemeldinger. De alle fleste butikksjefer ønsker å gjøre en god jobb og drive virksomheten til gode resultater, det viktigste for ledelsen blir da å tilrettelegge for denne utviklingen. God dialog mellom ledelsen og butikkleder vil være en ekstremt viktig del av denne tilretteleggingen. En synlig senterledelse er en billig investering. Det handler i hovedsak om å se og høre butikklederne og erkjenne deres kompetanse.

9.0 Belønningssystemets påvirkning på selgerens motivasjon og tilfredshet

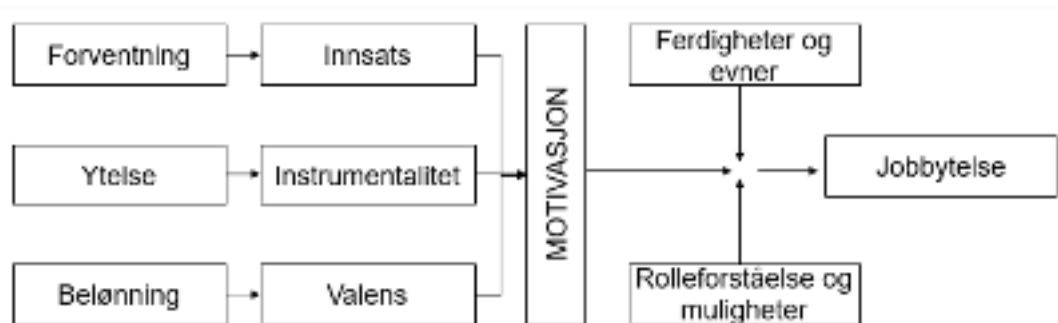
(Hentet fra egen prosjektoppgave, 2020.)

En leder oppnår gode prestasjoner fra sine selgere ved å øke de personlige belønningene ved måloppnåelse, og ved å gjøre veien til disse belønningene lettere å følge. Dette kan de gjøre gjennom tydelige instruksjoner og opplæring, og ved å redusere hindringer og fallgruver (Johnston & Marshall, s. 246). Som nevnt

tidligere i oppgaven skiller vi mellom indre- og ytre motivasjon. Selgerens underliggende drivkraft for å prestere er avgjørende for å velge riktig belønningsform. Indre motivasjon er mer bærekraftig og verdifull fordi selgeren er villig til å yte ekstra uten å forvente noe tilbake. Ytre motivasjon derimot kan føre til utbrenthet grunnet stadig jag etter prestasjoner, som igjen kan føre til sykemeldinger og turnover.

9.1 Forventningsteori

Vrooms forventningsteori baserer seg på antakelsen om at vi mennesker vurderer ulik jobbatferd på en rasjonell måte og velger den atferden vi tror fører til de belønningene vi verdsetter mest (Einarsen et al., 2017, s. 94).



Figur 4.0. Kaufmann & Kaufmann.

Forventninger innebærer hvilken oppfatning selgeren har av egen innsats og hvilke prestasjoner man vil oppnå. Både selgere som er motivert av indre- og ytre drivkrefter vil forvente en form for belønning for sin innsats. Disse forventningene kan eksempelvis være knyttet til at bestemt innsats vil resultere i tilfredsstillende jobbytelse. Selgerens innsats vil variere i henhold til hvor store forventninger det er knyttet til arbeidsoppgaven. Ikke alle selgere motiveres av de samme belønningene. Det som derimot er klart er at dersom selger legger ned ekstra innsats uten at resultatet møter forventningene, vil det ha negativ innvirkning på motivasjonen. Det er derfor viktig at selgeren forstår sammenhengen mellom innsats og resultat, slik at man ikke legger for mye tid og energi i aktiviteter som er av liten betydning.

Instrumentalitet handler om hvilke konsekvenser prestasjonene vil føre til.

Forventningene har allerede avklart innsatsmengden for selve ytelsen, mens

selgeren også vil ha forventninger etter at resultatet er oppnådd, i form av belønning. Disse forventningene kan være basert på at resultater som økt salg, vil resultere i en forfremmelse eller bonus. Det kan også være at selger forventer andre former for belønning slik som ros og status. Ledelsen må legge frem klare og tydelige retningslinjer for hva som forventes for å oppnå belønningen.

Valens beskriver i hvilken grad konsekvensen av resultatet oppleves som positiv eller negativ. Dette betyr at selgeren vurderer hvorvidt arbeidsinnsatsen er verdt den konsekvensen resultatet vil føre til. Vil det være verdt å jobbe et par ekstra timer i uken slik at salget øker, for å oppnå belønning i form av en bonus? Valensen avgjøres av hvor stor grad selgeren opplever bonusen som verdifull. Historisk sett har man hatt en oppfatning av at finansielle belønninger har hatt høyest verdi blant selgerne, men man ser nå at andre faktorer kan være minst like viktig. Utfordringen med utbetalinger som belønning er at selgeren over tid kan skifte fokus fra selve arbeidet til det å oppnå belønningen. Da blir den indre motivasjonen redusert til fordel for ytre motivasjon.

9.2 Jobbtilfredshet

Som vist i modellen ovenfor er det endelige målet med motivasjonen å oppnå god jobbytelse. Prestasjonen viser hvor godt selgeren har utført oppgaven. Ytelsen påvirkes av mange faktorer, og som diskutert i oppgaven er motivasjon et avgjørende element. Tilfredshet er også en viktig faktor for å oppnå gode resultater driftsmessig, men dette er individuelt. Jobbtilfredshet er på mange måter en balanse mellom arbeidsmiljøets belønninger og selgerens behov. Den individuelle selgers oppfatning av hvilke belønning og uttelling jobben medfører, balanseres opp mot belastningene selger opplever i arbeidet. Eksempler på uttelling kan være lønn, sosiale- og psykologiske belønninger, mens kravene kan bestå av høye forventninger, stor arbeidsmengde og hindringer. En selger som opplever at det er ubalanse i forholdet mellom uttelling og krav, vil føle utilfredshet. Edwin Lockes affektteori er en av de mest kjente teoriene om jobbtilfredshet. Denne teorien tar utgangspunkt i at personer vektlegger ulike fasetter eller jobbkvaliteter, og at graden av jobbtilfredshet baseres på forholdet mellom hva personen ønsker seg i jobben, og hva en faktisk oppnår (Matthiesen & Wilberg, 2018). I likhet med balanseperspektivet vil en ubalanse mellom de to

forholdene, hvor selgeren oppnår mindre enn det som er ønskelig, føre til redusert jobbtilfredshet.

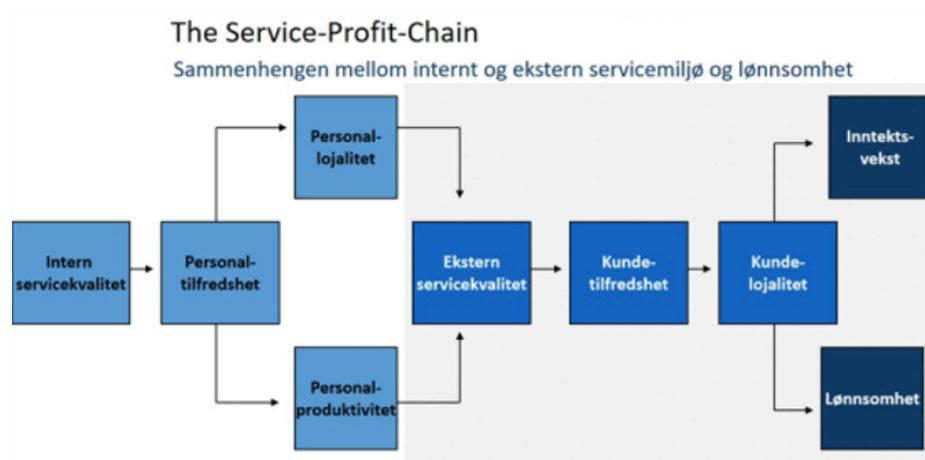
10.0 Sosiale relasjoner mellom butikkledere

For å etablere og utnytte fordeler med samlokalisering på et kjøpesenter, må senterledelsen og leietakerne samarbeide. Kontinuerlig, toveis kommunikasjon mellom de to partene, er kritisk for lønnsomheten til et senter (Omholt, s. 137). Dahlstrøm m.fl. (2010) utførte en studie om betydningen av sosiale nettverk i kjøpesentre. I artikkelen kommer det frem at de endelige analysene tyder på at den enkelte butikksjefs kompetanse øker med sosial tilhørighet til andre butikksjefer i et kjøpesenter. Det vises også til funn i form av økt kreativitet, idégenerering, innovasjon og lønnsomhet. I artikkelen poengteres det at vennskap er viktigere enn bekjentskap, ettersom man da er villig til å ofre egen inntjening for relasjonens beste, når det er nødvendig (Dahlstrøm, m.fl., 2010). Det er viktig at en senterledelse legger til rette for og oppmuntrer til slike sosiale relasjoner. Dette vil åpne opp for utveksling av både kompetanse og faglig informasjon, som kan styrke senteret som helhet. Slike uformelle sosiale relasjoner er en viktig faktor for motivasjon og prestasjoner, i form av trivsel og arbeidsglede.

11.0 Hvilken effekt kan motivasjon ha for bedriften?

(Hentet fra egen prosjektoppgave, 2020.)

11.1 The Service Profit Chain



Figur 5.0. The Service Profit Chain, jf. Sasser, Hesket, Schlessinger & Loveman. Oversatt av Robert Ingvaldsen.

Til å belyse hvilken effekt motivasjon kan ha for bedriften vil vi benytte «The Service Profit Chain». Modellen knytter sammen organisasjonen og kundene, og setter lys på hvordan fornøyde medarbeidere gir fornøyde kunder – noe som resulterer i lønnsomhet og vekst.

Modellen illustrerer hvordan interne faktorer, slik som lederstil og belønningssystemer, påvirker den eksterne servicekvaliteten. Den eksterne servicekvaliteten vil si hvordan kundene oppfatter servicen. Dette kalles *sannhetens øyeblikk*, som er øyeblikket når en kunde kommuniserer med en ansatt, et merke, produkt eller tjeneste for å danne eller endre inntrykk om det aktuelle merket, produktet eller tjenesten. Når kunden er fornøyd og tilfreds, er det et resultat av at den kvaliteten de opplever er bra, og det resulterer ofte i lojalitet.

For å skape god kvalitet mot kunden eksternt, må det internt være en form for lojalitet. Grunnen til at ansatte blir lojale er at de er fornøyde internt. Det vil si at senterledelsen og butikksjefene sammen har klart å skape et godt og motiverende arbeidsmiljø. Motiverte butikksjefer vil være mer produktive som vil si stor grad av effektivitet, innsats, samarbeid, kommunikasjon og kunnskap. Dette gjenspeiles i møtet med kunden, og øker sannsynligheten for kundelojalitet som medfører både inntektsvekst og lønnsomhet.

Motiverte selgere er viktig for et kjøpesenter fordi det øker arbeidsproduktiviteten. De som er motivert til å gjøre en god jobb vil anvende tiden sin effektivt og med et ønske om gode resultater, i motsetning til de som er umotiverte. Det er også å forvente at motiverte selgere vil legge ned større innsats i arbeidsoppgavene, ha høyt fokus, og kontinuerlig gjøre sitt ytterste. Dette vil hjelpe senteret med å kvalitetssikre standarden og nå viktige mål. Med tanke på hvor stor innvirkning salg har på en senterets suksess, kan motivasjon anses som et viktig element for vekst.

DISC-modellen er som nevnt et apparat for å skape forståelse for selgerens egen, og andres atferd. Denne selvinnsikten bidrar til et godt arbeidsmiljø med gode samarbeid. Dette utgangspunktet åpner opp for det kompetansebaserte samspillet.

Individuelle kunnskaper er utviklet gjennom erfaringer og befinner seg i den enkelte selgers eget hode. Ved å gjøre denne kunnskapen tilgjengelig for alle de andre på arbeidsplassen gjennom handling, refleksjon og samarbeid kan man hente enorme gevinster for bedriften. Ledelsen bør oppfordre til kunnskapsdeling, da selgerne både kan utvikle egen kompetanse, samt bli tryggere på å bruke denne kompetansen. Det vil i tillegg være en måte å skape motivasjon på, da samspillet åpner for tilbakemeldinger, anerkjennelse og selvtillit blant selgerne. Ved å videreføre egne erfaringer og kunnskaper til andre, kan man også bidra til økt kreativitet som er viktig for innovasjon og problemløsning.

Metode

12.0 Introduksjon

Metode er en planmessig fremgangsmåte, for å få bedre kunnskap om forhold som er av betydning for en bedrift når den skal treffe beslutninger (Gripsrud, et al., 2016, s. 15). For å besvare vår problemstilling vil vi innhente primærdata, foreta analyser og tolkninger av disse. Det er dette vi vil ta for oss i den metodiske delen av oppgaven. Det skilles mellom to ulike typer metode, som baserer seg på hver sin form for datainnsamling. Kvalitativ metode går mer i dybden på et tema, og består vanligvis av data i form av tekst. Kvantitativ metode går derimot mer i bredden på et tema, ofte uttrykt i form av tallbasert data.

12.1 Analyseformål

Formålet med analysen er å kartlegge hvilke tiltak senterledelsen på Sartor Storsenter benytter seg av i dag, for å skape motiverte leietakere. Dette vil gi oss et innblikk i hva senterledelsen selv anser som viktige momenter for motivasjon, men også i hvilken grad butikksjefene opplever disse aktivitetene som motiverende. Ut fra dette vil vi kunne avdekke og presentere ulike tiltak senterledelsen kan benytte for å skape økt selgermotivasjon, og effektene det vil medføre for senteret som helhet.

12.2 Undersøkellesdesign

Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle

oppgaven. I denne forbindelse er det spesielt viktig å vite hvilke typer data man trenger, og hvordan disse dataene skal skaffes til veie, og hvordan de skal analyseres (Gripsrud et al., 2016, s. 46). I vår analyse skal vi benytte både eksplorativt- og deskriptivt design.

Ettersom vi i forkant av analysene har lite informasjon om dagens situasjon på senteret og i hvilken grad senterledelsen anvender aktiviteter for å fremme motivasjon, er det aktuelt med egen datainnsamling. Formålet med eksplorativt design er å få en oversikt og forståelse av nåsituasjonen, slik at vi kan benytte det som et utgangspunkt senere i analysen. I høstens fordypningsoppgave innhentet vi store mengder teori knyttet til temaet motivasjon, men ettersom dette er sekundærdata, gir det liten innsikt i vår aktuelle samarbeidsbedrift, Sartor.

12.3 Datainnsamling

Sekundærdata er data som er samlet inn av andre, med andre formål mens primærdata er spesielt tilpasset, og samlet inn for å besvare våre spørsmål (Gripsrud et al., 2016, s. 68-69). I analysedelen vil vi benytte oss av egen innhentet primærdata fra dybdeintervju med markedssjef, ekspertuttalelser fra nåværende og tidligere senterledere, samt data som er innhentet gjennom spørreundersøkelse blant butikksjefene på Sartor. I teoridelen har vi derimot benyttet oss av sekundærdata i form av faglitteratur. Ved å benytte både primær- og sekundærdata, vil vi inneha nok informasjon til å kunne besvare oppgavens problemstilling.

12.4 Kvalitative- og kvantitative data

I metode skilles det mellom kvalitative og kvantitative data. Kvalitative metoder har den egenskapen at man går i dybden for å forstå, mens man i kvantitative metoder søker å forklare (Gripsrud et al., 2016, s. 103). Vi vil benytte kvalitativ metode i form av dybdeintervju av markedssjef på Sartor Storsenter. Bakgrunnen for at vi ønsker å gjennomføre et dybdeintervju er fordi vi da vil kunne innhente mer detaljert data fra ledelsen. For å samle inn kvantitativ data, har vi utformet et spørreskjema med det formål å innhente en større mengde data i forhold til butikksjefenes motivasjon. Vi tror en anonym spørreundersøkelse er den beste måten å få ærlige og personlige meninger på. For å kunne sammenligne den kvalitative- og kvantitative dataen, vil vi benytte noen av de samme variablene.

12.5 Validitet og reliabilitet

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle (Gripsrud et al., 2016, s. 61). Det handler om hvor godt våre analyser og innhentet data besvarer problemstillingene som belyses. I denne oppgavens tilfelle viser validitet til hvor representativ våre spørsmål i dybdeintervjuet og spørreundersøkelsen er, i forhold til tolkningen av dataene. Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud et al., 2016, s. 61). I utgangspunktet skal en kunne få det samme resultatet ved å gjennomføre analysen på nytt, altså at funnene er generalisert.

13.0 Valg av metode

Som nevnt tidligere i oppgaven er motivasjon en av de viktigste faktorene som påvirker en selgers prestasjoner. Ettersom vi mennesker er forskjellige, har vi også ulik oppfatning av hvilke aktiviteter og atferd som er motiverende. I den forbindelse ønsker vi å besvare oppgavens problemstilling ved å se på motivasjon både fra senterledelsens perspektiv, og butikksjefenes perspektiv. For at motivasjon skal ha ønsket effekt, er det viktig at oppfattelsen samsvarer mellom de to partene.

I metode- og analysedelen har vi hovedsakelig innhentet primærdata gjennom dybdeintervju og spørreundersøkelse. Vi startet med et telefonmøte med markedssjef på Sartor hvor vi introduserte problemstillingen og hva oppgaven ville gå ut på. I dette møtet avtalte vi tidspunkt for dybdeintervjuet, samt hvordan det ville være hensiktsmessig å innhente data fra butikksjefene. Vi har i løpet av oppgaven kun forholdt oss til markedssjef ettersom det er denne stillingen som hovedsakelig har personlig kontakt med leietakerne og butikksjefene.

13.1 Dybdeintervju med markedssjef

Vi ønsket å gjennomføre et dybdeintervju med markedssjefen på senteret for å få mest ut av spørsmålene og svar som representerte personlige erfaringer og meninger. Ettersom Bergen på dette tidspunktet var sterkt preget av pandemien, ble intervjuet flyttet over på Teams. I forkant av intervjuet hadde vi utviklet en intervjuguide for å sikre at alle de relevante spørsmålene ble besvart. Formålet med intervjuet var å få en klar oversikt over hvordan senterledelsen jobber med

motivasjon, og hvilke resultater og effekter dette fører til. Etter dybdeintervjuet satt vi igjen med store mengder kvalitativ data, som ga nyttig innsikt i både senterledelsen og Sartor Storsenter.

13.2 Spørreundersøkelse blant butikksjefene

Senterledelsen sender kun ut viktig og nødvendig informasjon til butikkene fra sin e-post. Vi ble derfor enig om at det beste ville være å fysisk gå rundt til butikksjefene, og spørre om de kunne tenke seg å svare på undersøkelsen vår. Dette var selvsagt tidkrevende, men avgjørende for å samle respondenter til undersøkelsen. Ettersom vi ønsket at butikksjefene skulle være anonyme, var spørreundersøkelse det beste verktøyet for å samle data. For å gjøre det lettest mulig, og minst tidkrevende for butikksjefene, utformet vi en kort, presis spørreundersøkelse. Her ønsket vi å få svar på spørsmål knyttet til både trivsel og motivasjon.

Basert på spørsmålene i intervjuguiden, utformet vi en spørreundersøkelse i programmet Qualtrics. Ved å stille noen av de samme spørsmålene til både markedssjef og butikksjefene vil vi kunne se på likheter og motsetninger. Ettersom vi gikk rundt i alle butikkene, var det ikke alle butikksjefene som var tilgjengelig, eller som ønsket å delta. Et par uker etter besøket på Sartor Storsenter, sendte vi en påminnelse på e-post til alle butikksjefene vi hadde snakket med, og oppfordret til å svare på undersøkelsen så fort som mulig. Vi fikk til slutt 52 respondenter på undersøkelsen, fordelt på de ulike butikk-kategoriene. Dette anser vi som et godt og representativt utvalg for butikksjefene på senteret.

13.3 Ekspertuttalelser

For å få et mer erfaringsbasert og praktiserende syn på begreper knyttet til motivasjon, senterledelse, innsats og resultater, intervjuet vi noen eksperter på området. I det første intervjuet ba vi Renate Hjørnevik, senterleder for Kvadrat, diskutere følgende: «Hvilke interne aktiviteter anser du som senterleder som viktig for å motivere butikksjefene, og hvilke effekter oppnår senteret ved motiverte ansatte?».

«For oss er den viktigste aktiviteten internkommunikasjon. Ved å kommunisere med butikkene knytter vi senteret sammen og det er strategisk viktig for å nå

senterets mål. Når ledelsen og butikkene seg imellom samhandler, bygger relasjoner, deler kunnskap og skaper kreativitet, medfører det økt motivasjon og trivsel blant leietakerne. Til eksempel har vi egen ansattklubb, Facebook-gruppe, mail med senterinfo, skravle-frokost og andre butikkledersamlinger. Vi har også fokus på å skape en kultur med et internt budskap om at alle ansatte verdsettes like mye og at alle kan gjøre en forskjell. Vi er i tillegg en svært synlig senterledelse og kommer ofte innom butikkene for å slå an en prat. For oss handler det ikke bare om transaksjoner, men også relasjoner».

«Resultatet av dette blir flere kunder og finansielt bedre resultater. Jeg mener at kundene aldri vil elske butikken før butikklederne selv gjør det. Når de ansatte er motivert, er de gode ambassadører for senteret og yter klart bedre service. I tillegg ser vi en lavere turnover, både når det gjelder butikkene på senteret, og de ansatte. Ved å skape et godt samhold oppnår vi engasjement, bedre samarbeid og dermed bedre aktiviteter. Motiverte ansatte finner nye og innovative løsninger og er svært kreative. Dette har vi sett tydelig under den pågående pandemien, ved at enkelte gjør det svært dårlig, mens andre har hatt en enorm omsetningsvekst».

Robert Ingvaldsen, tidligere senterleder, nå foreleser i faget «Senterledelse» på Handelshøyskolen BI, hadde noen av de samme tankene da vi intervjuet han:

«Forskning har vist at tiltak som bygger relasjoner mellom butikksjefer er lønnsomt for både senteret og de involverte butikksjefenes butikker. Disse tiltakene kan være av ulik karakter. Det kan være alt fra blåtur for butikksjefene, gruppearbeid i forbindelse med utvikling av neste års markedsaktiviteter, til en fast dag i måneden der man før åpningstid tar en uformell prat med andre butikksjefer over en kaffekopp på senteret. Her er det mye rom for kreative innspill. Utfordringen er å få til noe som butikksjefene verdsetter da de, som mange andre, har andre forpliktelser som krever tilstedeværelse, som selve jobben og for eksempel hente/levere barn i barnehage. Derfor krever det at senterledelsen tydelig viser at slike tiltak er viktig, og at de legger ressurser i det».

«For å si noe om effekter, så handler det blant annet om at motiverte butikksjefer er mer engasjert i jobben og senteret en er lokalisert på. Tanken er da at en yter bedre og gir bedre service, som sikrer at kundene kommer igjen. Like viktig er det at butikksjefene er rollemodeller for egne ansatte, og slikt engasjement vil «smitte» over til de ansatte. I tillegg vil motiverte butikksjefer ha større interesse i å bidra til å utvikle senteret».

Unni Merethe Aasgaard, senterleder for Storo Storsenter, legger også vekt på å skape uformelle sosiale relasjoner:

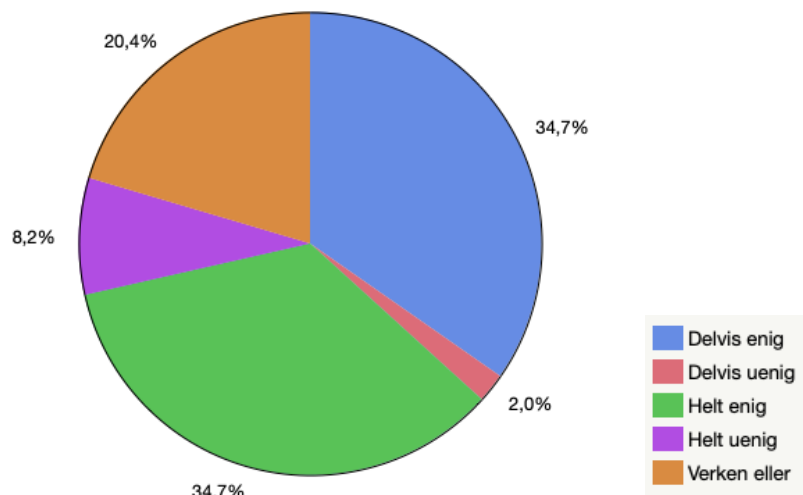
«Før pandemien kom og vi kunne møtes fysisk, gjorde vi veldig mye spennende for leietakerne. Blant annet butikksjefmøter på ODEON med bevertning og frokoster hvert kvartal med ingen agenda, kun for det sosiale før senteret åpner».

14.0 Datapresentasjon

14.1 Motivasjon

Markedssjef mener selv at senterledelsen er en viktig kilde til motivasjon for butikklederne, og at de derfor jobber mye med butikkene på alle nivåer. For at en leietaker skal lykkes, mener han det krever en felles forståelse av hva som skal til, i form av riktig lokale, målsetting for salg, hvordan butikken skal fremstå, og hvem som skal ansettes. Senterledelsen bidrar med råd til leietakerne i disse situasjonene. Andre viktige momenter for motivasjon er markedsaktiviteter, da er det viktig at alle butikkene tar del og engasjeres, for at aktiviteten skal være vellykket. Markedssjef poengterer at det er motiverende for butikklederne å ha en senterledelse som foretar gode beslutninger, basert på kjennskap til butikkene og kundene. Eksempelvis er beslutninger om nattåpent basert på dato for lønnsutbetaling hos kundene.

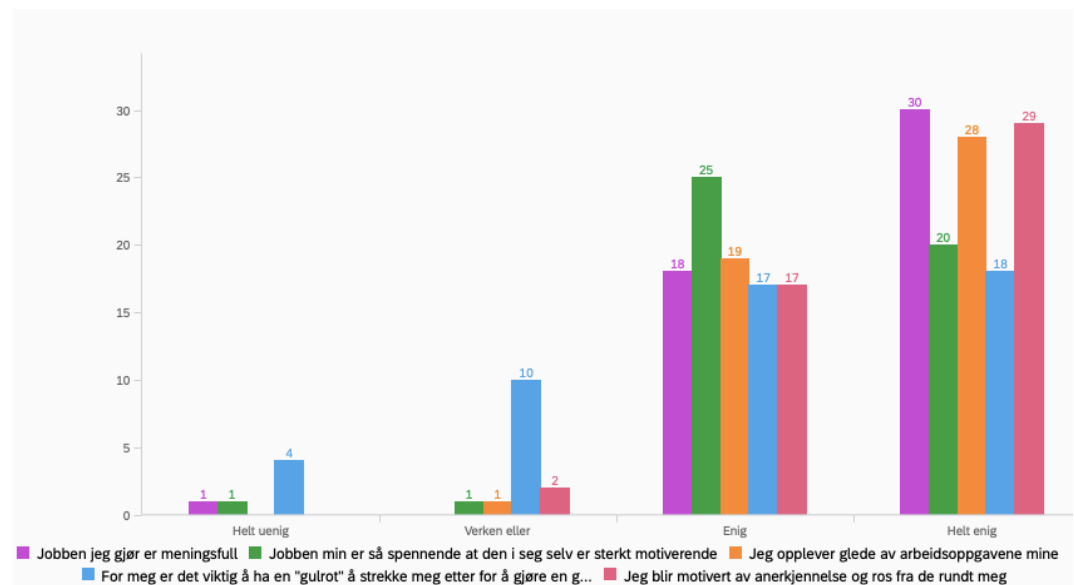
Senterledelsen en viktig kilde til motivasjon for deg som butikksjef.



Figur 6.0: Senterledelsen som motivasjonskilde.

Til å kartlegge hvor aktuelt motivasjon fra senterledelsen er blant butikklederne på senteret, startet vi undersøkelsen med å stille dette spørsmålet. Resultatet viser at omtrent 70% (69,4) er helt enig eller delvis enig i at senterledelsen er en viktig kilde til motivasjon. Det betyr at en stor andel av respondentene ser en verdi i det å ha en motiverende ledelse på senteret.

I hvilken grad motiverer de følgende faktorene deg på arbeidsplassen?



Figur 7.0: Motivasjonsfaktorer.

Påstand	Min.	Max.	Gj.snitt
Meningsfull jobb	1	4	3,58
Spennende jobb	1	4	3,36
Glede av arbeidsoppgavene	1	4	3,57
Gulrot som belønning	1	4	3,0
Anerkjennelse og ros	1	4	3,57

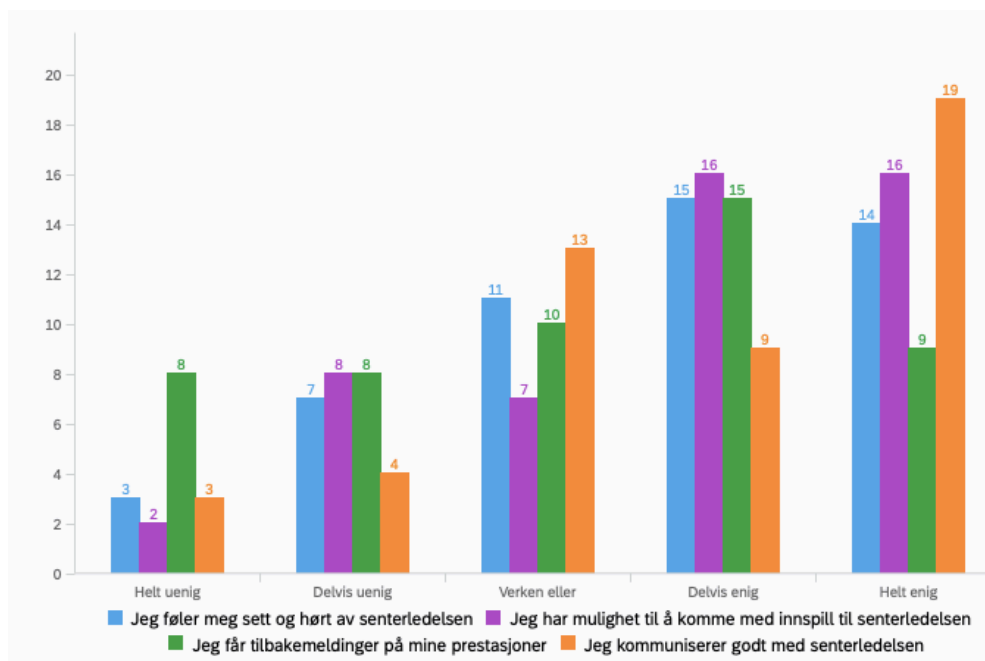
Dette spørsmålet har som hensikt å oppnå innsikt i om butikksjefene blir indre eller ytre motivert. Tallene viser at respondentene både opplever motivasjon av selve jobben og arbeidsoppgavene, altså indre motivasjon, men også ytre motivasjon gjennom belønning og anerkjennelse fra de rundt.

Når det gjelder konkrete tiltak senterledelsen foretar for å motivere, forteller markedssjef at dialog med butikklederne er den viktigste motivasjonen. Dette forekommer ved at senterledelsen går rundt i butikkene, for å få oversikt over hva som skjer hos de ulike leietakerne. Da kan de fange opp hva som ikke fungerer, eller kun benytte muligheten til å skryte og motivere leietakerne. Spesielt i en tid som er preget av butikkdød er det viktig å motivere de butikkene man ser sliter. Dette kan gjøres gjennom å kåre årets butikk, årets nykommer og årets butikkmedarbeider. De samarbeider også med folkeuniversitetet for å tilby de ansatte videreutdanning. Andre konkrete tiltak som nevnes er butikkledermøter, selgerskole, kundeklubb dager med konkurranser og salgsstatistikk.

Ved spørsmålet om det er av hans oppfatning at butikklederne føler seg sett og hørt av senterledelsen svarer markedssjefen at de gjennomfører undersøkelser om akkurat dette gjennom Olav Thon Gruppen, og at resultatet viser til at butikklederne føler seg sett og hørt. Både markedssjef og senterleder er mye ute i butikkene. Markedssjef er derimot den som har mest personlig kontakt med butikklederne og scorer dermed høyt i slike undersøkelser. Videre lurte vi på om butikklederne hadde anledning til å komme med innspill til senterledelsen. Her kom det frem at når det gjelder markedsføring og planlegging av aktiviteter er senterledelsen alltid åpen for innspill. Ettersom det er et stort senter med mange butikkledere med varierende ønsker, kan det oppstå utfordringer i forhold til dette. Senterledelsen forsøker derfor å lage bransjegrupper, og tilpasse seg disse så godt

det lar seg gjøre. Ved å ha motiverte leietakere får man også mer fornøyde kunder, som igjen påvirker lønnsomheten, forteller markedssjef.

I hvilken grad er du enig i påstandene?



Figur 8.0: Motivasjonsfaktorer på senteret.

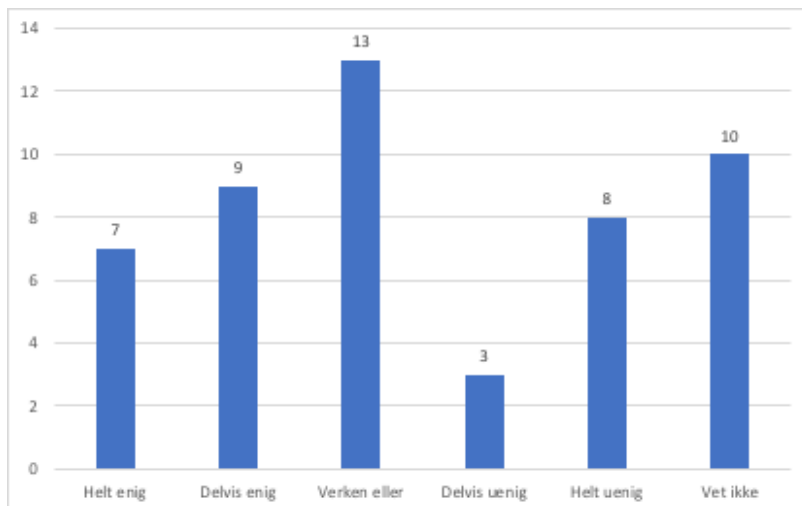
Påstand	Min.	Max.	Gj.snitt
Sett og hørt	1	5	3,73
Innspill	1	5	3,50
Tilbakemeldinger	1	5	3,22
Kommunikasjon	1	5	3,76

Påstandene er basert på ulike faktorer som er viktig for å oppnå motivasjon på et kjøpesenter. Resultatene tilsier at butikksjefene kommuniserer relativt godt med senterledelsen og føler seg sett og hørt. Den motivasjonsfaktoren som respondentene anser som minst til stede, er tilbakemelding på prestasjoner.

I intervjuet kommer det frem at kommunikasjonen mellom senterledelsen og butikklederne fungerer godt. Noen butikker kommuniserer man bedre med, men det avhenger i stor grad av butikken og i hvilken grad de ønsker å engasjere seg. Når det gjelder forskjell i hvor god kontakt senterledelsen har med de ulike butikklederne, forteller markedssjef at dette er tilfelle, men at det gjerne har

bakgrunn i hvor lenge leietakeren eller butikklederen har vært på senteret. Det er naturlig at de som har vært på senteret i en årrekke har bedre kontakt med senterledelsen, og at man dermed samarbeider tettere og har sterkere relasjoner til disse.

Jeg opplever at senterledelsen forskjellsbehandler butikklederne.



Figur 9.0: Forskjellsbehandling på senteret.

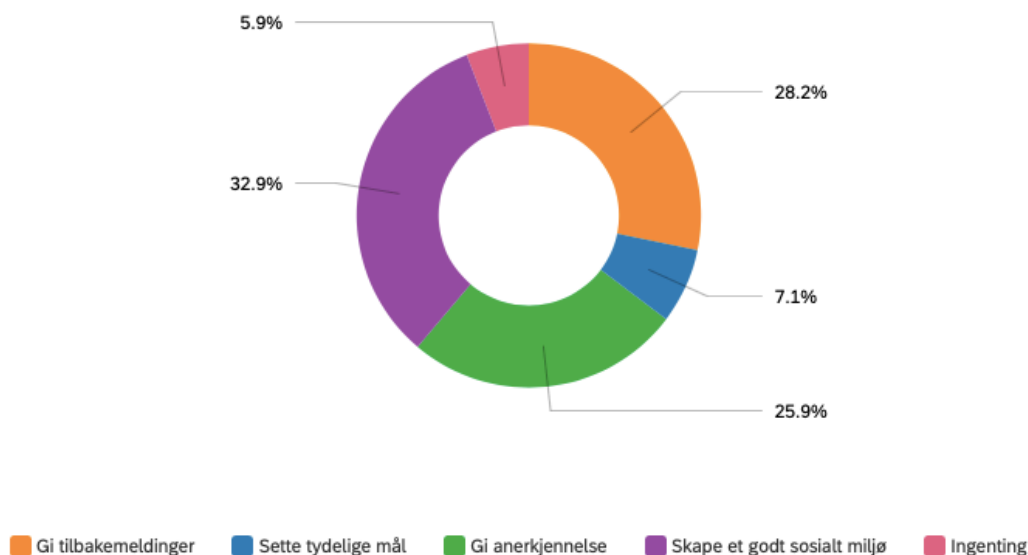
Spørsmålet tar for seg forskjellsbehandling av butikksjefene, noe som er et problem flere kjøpesentre står ovenfor. Dette er en situasjon som vil være svært uheldig for det totale motivasjonsnivået. I denne undersøkelsen viser resultatet at 32% av respondentene opplever forskjellsbehandling fra senterledelsen.

14.2 Prestasjoner

Senterledelsen på Sartor gir tilbakemelding til butikklederne om hvor effektiv en aktivitet har vært. Dette er gjerne tilbakemeldinger som sier noe om hvor mange medlemskupper som er utløst i den enkelte butikken. Ellers gir senterledelsen tilbakemeldinger til, og fremhever de butikkene som har gjort det bra. Ved spørsmål om butikklederens prestasjoner, kommer det fram at de aller fleste gjør sitt beste. Det er derimot tydelig å se at omsetningen avhenger veldig av hvem som er butikksjef. Bytte av butikksjef viser seg ofte i resultatet – enten positivt eller negativt. Når butikklederne mister motivasjonen, ønsker senterledelsen å rette ekstra hjelp mot disse. Da lages det en felles plan for fremtiden, enten det betyr videre drift eller avvikling av butikken.

Det som kjennetegner de butikkene som leverer gode resultater er engasjement blant både butikkleder og ansatte. En butikkleder som er motivert og engasjert vil overføre dette på egne ansatte. Det handler også om hvor innovativ butikken er, de som stadig tenker nytt og ser etter løsninger, lykkes. Det er ikke tilfeldig hvem disse personene er, og hvorfor de presterer bedre. På senteret er alt målbart, og undersøkelser viser at det er sammenheng mellom kundeerfaringer og om butikken gjør det godt eller ikke. De butikkene med motiverte ansatte får flere kunder, og gjør det dermed bedre totalt sett. Hvordan butikken ser ut med tanke på vareplassering og belysning er også viktige og avgjørende faktorer for suksess og mersalg. De butikkene som gjør det dårlig ser ofte sliten ut, og de deltar ikke i senterets fellesaktiviteter.

På hvilke områder kan senterledelsen bli bedre?



Figur 10: Forbedringsområder

Dette resultatet bekrefter noe av funnet i figur 8.0. 28,2% ønsker flere tilbakemeldinger fra senterledelsen, og 25,9% mener at ledelsen kan bli bedre på å gi anerkjennelse. Videre viser resultatet at en stor andel av respondentene mener at senterledelsen kan bli bedre på å skape et godt sosialt miljø.

Deltakerne ble også oppfordret til å spesifisere dersom det var noe annet de ønsket fra senterledelsen:

Hvis annet, spesifiser:

Synes de burde være med synlig for oss. Har jobbet på et annet senter hvor senterledelsen ofte var innom og gikk rundt. Der var det virkelig er godt miljø. Det savner jeg

Oftere kommunikasjon ut til butikkene

ikkje berre kreve av oss butikker, men gi litt tilbake. være mer synlige for oss som jobber i butikk

Synlighet for sine leietakere. Mottagelse av nye.

Under korona har det vært lite støtte. Bare et par mail fra ledelsen hva de forventer av butikkene.

Være synlig

være mere synlig på senter

Være mer synlig ute i fellesområder, innom butikker etc

Skulle ønsket at vi til enhver tid fikk ha stativ i gangen, utenfor butikken. Alle andre thon/amfi-senter i Bergen har lov til de, til tross for smalere ganger. Dette ville økt omsetningen.

Vise seg frem, snakke med alle(ikke gjemme seg på kontoret

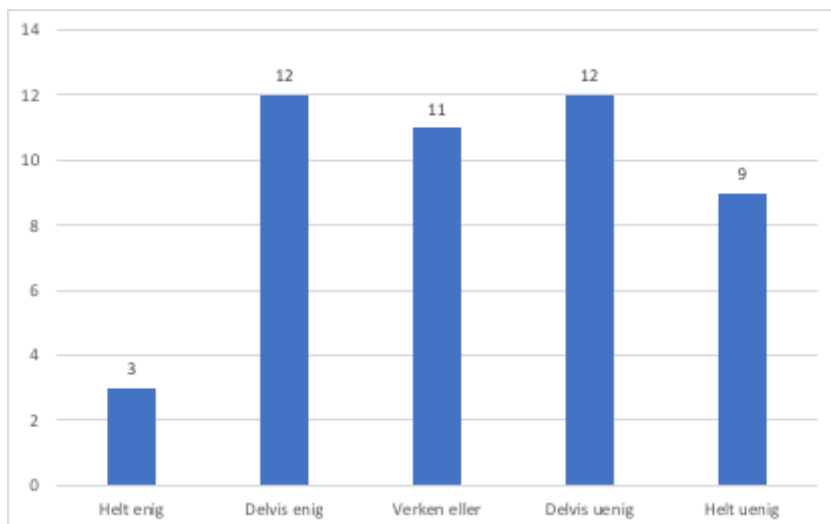
Figur 11: Spesifiserte kommentarer.

Vi ser tydelig at flere av respondentene ønsker mer synlighet fra senterledelsen. Flere opplever at de er lite innom butikkene og ønsker mer toveis-kommunikasjon.

14.3 Arbeidsmiljø

Ifølge markedssjef legger senterledelsen til rette for sosiale relasjoner mellom butikklederne gjennom butikklederseminarer. Foruten dette er butikkene selv veldig flinke til å sosialisere på eget initiativ. Noen av butikklederne har egne grupper som arrangerer ulike sammenkomster eller eksempelvis drikker kaffe sammen. Ellers er det ved spesielle anledninger fester for de ansatte på senteret. Markedssjefen legger tydelig vekt på at det er viktig med sosiale relasjoner både for trivsel og motivasjon. Ved spørsmål om samarbeid mellom butikklederne svarer han at det er tett samarbeid mellom noen, men det varierer. Sartor har mange flere aktiviteter enn mange andre sentre, og butikklederne blir dermed kjent, og ser nytten av samarbeid på tvers av leietakere.

Senterledelsen legger til rette for å skape sosiale relasjoner mellom butikksjefene.

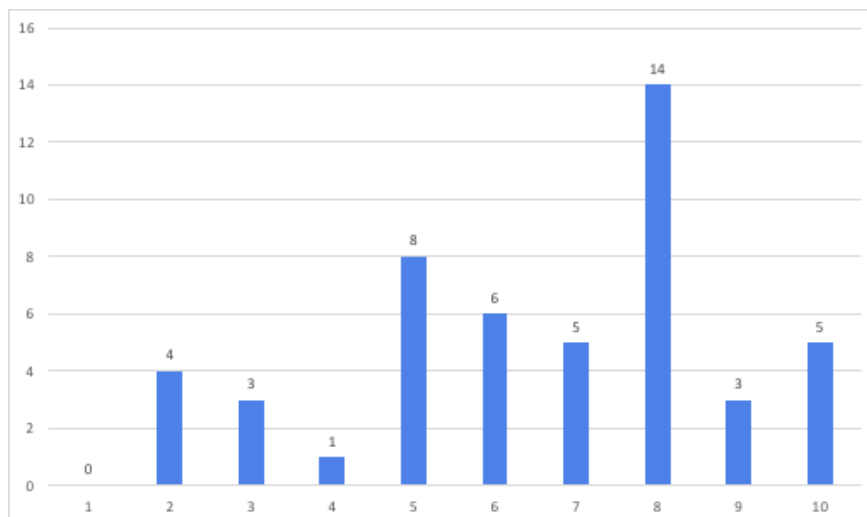


Figur 12: Sosiale relasjoner på senteret.

Her ser vi stor spredning i resultatet og like mange er delvis enig som delvis uenig. Noe som er verdt å merke seg er at kun 3 respondenter er helt enig i påstanden og så mange som 9, noe som utgjør 19,5%, er helt uenig. Totalt sett er 44,68% delvis eller helt uenig i at senterledelsen legger til rette for sosiale relasjoner mellom butikksjefene.

Markedssjef forteller at senterledelsen legger stor vekt på at det skal være en «vilkultur» på senteret. For senteret er det viktigste at kunden får tak i det han eller hun trenger når de kommer til Sartor. Da er det viktig at leietakerne vet hvilke butikker som er på senteret og hvor de er lokalisert, slik at de kan anbefale konkurrerende butikker dersom de ikke selv har varen kunden ser etter. På dagtid er ofte de faste på jobb i butikkene, og det viser seg at servicen er bedre på dette tidspunktet enn på kvelden. Markedssjef har inntrykk av at butikklederne er fornøyde med senterledelsen, og jobben de gjør. Dersom omsetningen på senteret går ned, ved for eksempel ombygging er det ofte senterledelsen som får skylden, men stort sett er de fornøyd.

Hvor fornøyd er du med senterledelsen på Sartor?



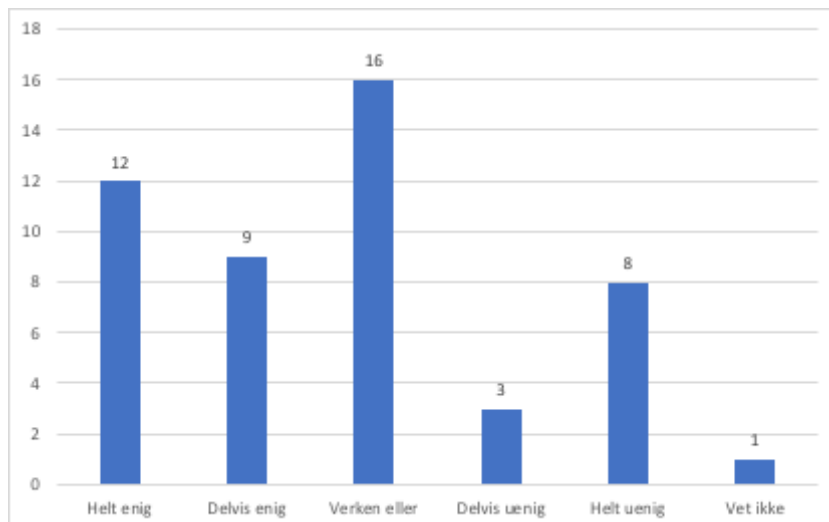
Figur 13: Tilfredshet med senterledelsen.

Her rangerer respondentene fra 1-10, hvor 1 er dårligst og 10 er best.

Summary Statistics	
Mean	6,5510204
Std Dev	2,3099533
Std Err Mean	0,3299933
Upper 95% Mean	7,2145165
Lower 95% Mean	5,8875243
N	49

Vi ser her at mange butikksjefer har rangert senterledelsen på Sartor til 8, noe vi anser som en god score, altså høy tilfredshet. Likevel viser resultatet at er det stor spredning blant respondentene. 32,65% har gitt score 5 eller lavere, og gjennomsnittet faller på 6,55, noe som indikerer at det er rom for forbedring.

På senteret er jeg del av et inspirerende fellesskap.

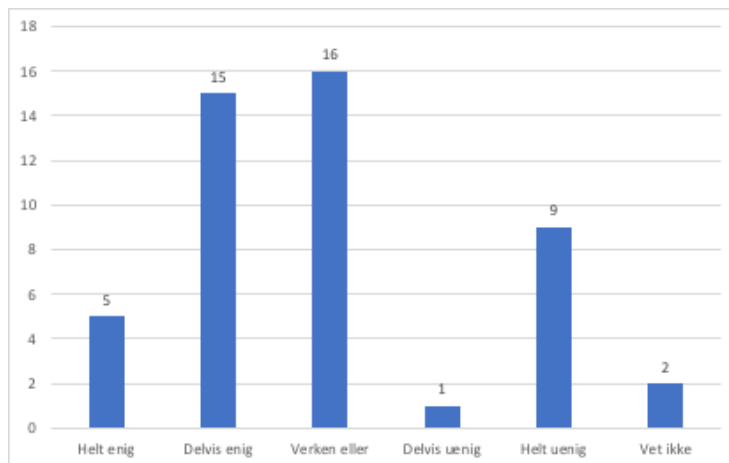


Figur 14: inspirerende fellesskap.

14.4 Målsetting

Senterledelsen setter omsetningsmål for leietakerne, og det må leveres rapporter på omsetningen. Det er butikklederne som har hovedansvaret for å nå disse målene. Omsetningsmålene er noe som bestemmes når man skriver leiekontrakten. Det settes også utviklingsmål i denne perioden. Ved spørsmål om butikklederne vet hva som forventes, henviser markedssjef til disse omsetningsmålene. Det er også slik at Thon Gruppen fører statistikk for kjeder på alle deres sentre, slik at man har et grunnlag å sammenligne på for egen kjede og bransje.

Senterledelsen setter klare mål for butikkene.

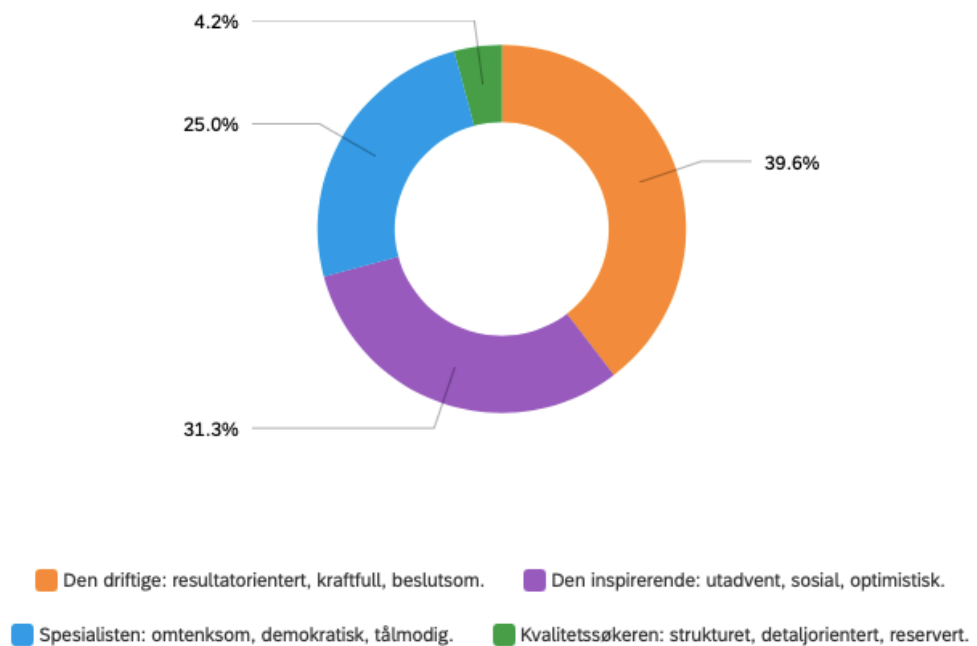


Figur 15: Målsetting.

Resultatet viser at 41,67% er helt eller delvis enig i at senterledelsen setter klare mål for butikkene. Vi ser også at 33% har valgt “verken eller”, noe som kan tyde på at i enkelte tilfeller er det satt tydelige mål, mens i andre tilfeller er det utydelig.

14.5 DISC

Hvilke av alternativene beskriver deg best som person?



Figur 16: Atferdstrekk etter DISC-modellen.

Her ønsket vi å dele inn responderende i grupper med ulike atferdstrekk slik at senterledelsen kan ta i bruk DISC-modellen for å effektivt forstå og jobbe med ulike atferd. Resultatet viser at svært få identifiserer seg med “kvalitetssøkeren”. Vi ser derimot at det er en jevn fordeling blant respondentene som anser seg som “den driftige”, “den inspirerende” og “spesialisten”.

15.0 Diskusjon av funn

I denne delen av oppgaven vil vi diskutere funnene fra den innsamlede dataen og knytte dette opp mot teorien som har blitt presentert. Dette vil bli delt inn i deloverskrifter, tilsvarende dem som ble brukt i datapresentasjonen: *motivasjon*, *prestasjoner*, *arbeidsmiljø*, *målsetting* og *DISC*.

15.1 Motivasjon

Funnene vi har gjort i undersøkelsen og i intervjuet bekrefter at både markedsjef og butikksjefene anser senterledelsen som en viktig kilde til motivasjon. Det betyr at vår problemstilling er svært aktuell for Sartor Storsenter. Hovedårsaken til at

motivasjonsarbeid fra senterledelsen er svært hensiktsmessig, er at motivasjonsnivået blant butikksjefene har en klar sammenheng med selgerprestasjonene og sannsynligheten for vellykkede kundemøter. Det skaper relasjoner mellom mennesker og gir merverdi til senteret gjennom effektivitet, engasjement, innsats, samarbeid, kommunikasjon og kunnskap.

Undersøkelsen viser at butikksjefene både er indre og ytre motivert. 98% av respondentene opplyser at de føler at jobben de gjør er meningsfull, 96% mener at jobben i seg selv er motiverende og 98% opplever glede av arbeidsoppgavene. Disse faktorene tilsier at butikksjefene har høy grad av indre motivasjon. I tillegg viser resultatene at for 96% er det viktig å ha en «gulrot» å strekke seg etter for å gjøre en god jobb, og 98% motiveres av ros og anerkjennelse fra de rundt. Dette er former for ytre motivasjon.

I utgangspunktet synes indre og ytre motivasjon å være motsetninger. Forskning på feltet viser at ytre motivasjon i form av belønning ofte har en negativ effekt på den indre motivasjonen (Diseth, 2020). På et kjøpesenter betyr dette at dersom butikksjefene blir for opptatt av ytre faktorer som anerkjennelse fra senterledelsen, konkurransepremier, og så videre, så vil den indre motivasjonen svekkes. Jo høyere den indre motivasjon blir, jo lavere blir den ytre motivasjonen, og vice versa (Kuvaas, 2019). Problemet er at når den indre motivasjonen svekkes, medfører det dårligere arbeidsprestasjoner.

På et kjøpesenter vil det alltid foreligge både indre og ytre motivasjon. Mange av de som jobber i butikkene er studenter med en deltidsstilling med det formål å tjene penger. Når man anser jobben sin som midlertidig og kun for å oppnå belønning i form av lønn, er det svært vanskelig å skape indre motivasjon. Likevel har vi som diskutert i teoridelen av oppgaven slått fast at dersom en senterledelse klarer å skape indre motiverte butikksjefer, vil motivasjonen smitte over på de andre ansatte.

Dersom Sartor klarer å øke den indre motivasjonen, og dermed redusere den ytre motivasjonen, vil de ansatte levere bedre prestasjoner, skape høyere

organisasjonsforpliktelse, lavere turnoverintensjon, ekstrarolleatferd og mindre jobbstress og sykefravær (Kuvaas, 2019).

Så hvordan kan Sartor skape indre motivasjon? I Jobbkarakteristikamodellen introduserte vi et verktøy som kan gi Sartor et bedre utgangspunkt for å kunne legge til rette for aktiviteter som virker motiverende og dermed stimulerer vekstbehovet hos hver enkelt butikksjef. Et av disse punktene var oppgavebetydning. Dersom senterledelsen klarer å få butikksjefene til å se en større mening ved arbeidsoppgavene hun eller han utfører, vil det øke den indre motivasjonen. I tillegg legger modellen vekt på at autonomi kan føre til økt jobbtilfredshet. På et kjøpesenter betyr dette at butikksjefene har en viss grad av selvbestemmelse når det kommer til hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Dette kan for eksempel være utførelsen av en felles markedsaktivitet. Når de ansatte får være med på å bestemme, fører det med et personlig ansvar for resultatet, noe som vil være positivt for jobbytelsen.

En annen svært viktig faktor som skaper indre motivasjon, er tilhørighet og fellesskap. Det handler om å føle seg trygg, at man kan kommunisere med kollegaer og diskutere både temaer knyttet til jobb og sosialt, det å feire suksess i fellesskap og det å takle problemer og utfordringer sammen med andre.

Resultatet av undersøkelsen viser at 32% av respondentene er helt eller delvis enig i at senterledelsen forskjellsbehandler butikkladerne. Markedssjef forteller at han selv har den oppfatning at det er noe forskjellsbehandling, og at det avhenger av kommunikasjon, engasjement og antall år den ansatte har jobbet på senteret. Dette kan bety at de som har den sterkeste relasjonen til senterledelsen får mer anerkjennelse, ros og veiledning fra ledelsen enn en annen, selv om de legger inn samme arbeidsinnsats. I følge likeverdsteorien kan dette virke demotiverende for de som ikke blir like godt sett og lagt merke til. Som et resultat kan det medføre at vedkommende føler seg mindre verdt og dermed får redusert arbeidsinnsats og motivasjon for å gjøre best mulig arbeid. I tillegg kan forskjellsbehandling skape unødvendig misnøye og spenning internt mellom butikksjefene. I stedet for å oppnå at alle drar i samme retning og føler samhold på arbeidsplassen, vil det oppstå likeverdsspenning.

Det må også nevnes at innad i et senter er det alltid noen anker-butikker eller dragere som trekker store kundegrupper til senteret. Dette kan være store kjeder som Coop Obs og H&M, eller tilsvarende, men det kan også være mer sjeldne nisjebutikker som differensierer senteret fra konkurrentene. Slike virksomheter som er av stor betydning for senteret vil ofte være en hovedprioritet for senterledelsen, og klassifiseres som en «nøkkeltkunde». Det vil medføre senteret klare ulemper å miste en slik leietaker. Til tross for dette er det viktig at butikklederne ikke opplever at senterledelsen favoriserer butikkleder basert på butikkens omsetning. Til syvende og sist er det sammensetningen av leietakerne som gjør senteret verdifullt for kundene. Dette bekrefter også Renate Hjørnevik som i intervjuet presiserer at alle må verdsettes like mye.

15.2 Prestasjoner

I intervjuet med markedssjef får vi innsikt i hvordan senterledelsen jobber med motivasjon i form av tilbakemeldinger til butikklederne. Her kommer det frem at senterledelsen ikke har en fast rutine for dette, men gir tilbakemeldinger etter eksempelvis markedsaktiviteter. Undersøkelsen blant butikksjefene viser derimot klart at en stor andel av respondentene (28,2%) mener at senterledelsen kan bli bedre på å gi tilbakemeldinger. Dette anses som en viktig og verdifull innsikt for videre arbeid. I jobbkaraktistika-modellen vises det til at tilbakemeldinger er en avgjørende faktor for motivasjon på arbeidsplassen. Dette handler om at den enkelte butikksjef får bekreftelse på at deres innsats og utførelse av arbeidsoppgaver har vært tilfredsstillende. Det handler også om følelsen av å bli sett og hørt av ledelsen, og at butikklederens innsats ikke overses. I resultatorientert ledelse gis det ofte tilbakemeldinger dersom målene ikke nås, og tilbakemeldingene får dermed en negativ ladning. Slike tilbakemeldinger er selvsagt viktig for å lede butikksjefene i riktig retning, men det kan oppleves som kritikk, som er negativt for motivasjon og prestasjoner.

Som det kommer frem i intervjuet, fremhever senterledelsen de butikken som har gjort en god jobb. Når vi spurte butikklederne om hva senterledelsen kunne bli bedre på, svarte 25,9% gi anerkjennelse. En viktig del av god ledelse handler om å se de ansatte og gi belønninger når det er fortjent. Når det gjelder senterledelse er

det mest relevant å gi belønninger i form av ros og anerkjennelse. I Maslows behovshierarki er anerkjennelse det fjerde stadiet. Dette går ut på at alle mennesker har et behov for erkjennelse fra andre. Anerkjennelse er en bærekraftig faktor for motivasjon, og er sentralt ved relasjonsbygging mellom ledelsen og butikklederne.

Markedssjef la i intervjuet vekt på engasjement som en avgjørende faktor for gode prestasjoner. De butikklederne som evner å tenke nytt, presterer også bedre. For senterledelsen er det viktig at alle butikkene ønsker å ta del i felles markedsaktiviteter, slik at tilbudet ut til kunden er bedre. Vi ba butikklederne spesifisere dersom det var noe de ønsket fra senterledelsen. Her ser vi klart at det er synlighet som går igjen flere ganger. Senterledelsen mener selv at de er mye rundt i butikkene og har personlig kontakt med butikksjefene på senteret. Dette kan ha bakgrunn i at noen butikker blir utelatt på disse «rundene», eller at butikklederne ikke er klar over hvem senterledelsen er, når de besøker butikkene. Det tyder klart på at senterledelsen og butikklederne har motstridende oppfattelse, og her finnes det rom for forbedring. Teori om synlig ledelse viser til at sosiale relasjoner og tilgjengelig ledelse har stor innvirkning på de ansattes prestasjoner.

15.3 Arbeidsmiljø

Sosiale relasjoner er en av de viktigste faktorene for et godt arbeidsmiljø. Det tredje nivået i behovshierarkiet til Maslow viser til at man har behov for relasjoner til andre mennesker og et godt forhold til kollegaer. Det er mange fordeler å innhente ved slike relasjoner. I studiet til blant annet Dahlstrøm (2010) viste funnene at den enkelte butikksjefs kompetanse øker ved sosial tilhørighet til andre butikksjefer i et kjøpesenter. Senterledelsen på Sartor legger til rette for slike sosiale relasjoner gjennom butikklederseminarer. Ifølge vår egen undersøkelse, mener hele 32,9% av respondentene at senterledelsen kan bli bedre på å skape et godt sosialt miljø. Markedssjef poengterer selv viktigheten av sosiale relasjoner, for både trivsel og motivasjon.

Som vist i figur 11, er 44,68% av respondentene delvis eller helt uenig i at senterledelsen legger til rette for sosiale relasjoner. Denne innsikten tyder på at senterledelsen bør tillegge ytterligere ressurser på sosiale relasjoner. I

ekspertuttalelsen fra Renate Hjørnevik bekrefter hun betydningen av sosiale relasjoner, da det fører til engasjement, bedre samarbeid og dermed bedre felles aktiviteter. Tidligere senterleder Robert Ingvaldsen viser også til at det er lønnsomt å bygge relasjoner mellom butikksjefene. Det er dermed utfordringer knyttet til å få til noe som butikksjefene verdsetter. Senterleder på Storo Storsenter, Unni Merethe Aasgaard legger også vekt på betydningen av sosiale relasjoner innad i senteret.

15.4 Målsetting

Målsettingsteorien viser til at salgsleder må gi sine medarbeidere retning og sette konkrete mål. Senterledelsen på Sartor setter omsetningsmål for leietakerne, og butikklederne har hovedansvar for å nå de satte målene. Resultatet fra undersøkelsen, vist i figur 15, er at 41,67% er helt eller delvis enig i at senterledelsen setter klare mål for butikkene. Dette bekreftes også i figur 10, hvor kun 7,1% av respondentene mener senterledelsen bør bli bedre på å sette tydelige mål. Målsetting er en faktor for motivasjon ettersom det gir mestringsfølelse å nå målene som er satt. SMARTe mål er en teori som handler om at målene som settes av ledelsen må være spesifikke, målbare, ambisiøse, realistiske og tidsavgrensede. Dersom målene er basert på denne teorien, øker sannsynligheten for måloppnåelse.

Når senterledelsen setter mål for butikklederne er det viktig at de også har tillit til at butikkleder kjenner egne kunder best, og dermed kan ta gode beslutninger uten å detaljstyres av ledelsen. Som nevnt i teoridelen har coaching som ledelse blitt viktig, spesielt innenfor salgsledelse. Utgangspunktet for dette er at senterledelsen har utformet en plan og setter et tydelig rammeverk, men har tillit til at butikklederne selv vet hvordan de best kan nå målene innenfor dette rammeverket.

15.5 DISC

Bakgrunnen for at vi ønsket å kategoriseres respondentene i de fire ulike atferdstrekkene i DISC-modellen er fordi vi i teoridelen diskuterte betydningen av relasjonskompetanse. Ledere kan anvende modellen til å skape forståelse for butikksjefene, og på den måten utvikle et bedre forhold basert på tillit og kommunikasjon.

En oversikt over de ulike atferdstypene blant butikklederne gir også en innsikt i hvilke motivasjonsfaktorer som har størst effekt. Teorien viser til at det som motiverer de driftige, blant annet er muligheten til å vinne gjennom konkurranser. Dette betyr at dersom Sartor har ulike kåringer, vil dette ha stor motiverende effekt på butikkledere som scorer høyt på dette atferdstrekket. Videre ser vi at de inspirerende motiveres av det sosiale på arbeidsplassen. For denne gjengen vil det ha størst effekt med tiltak i form av teambuilding eller som det nevnes i intervjuet med Robert Ingvaldsen – blåtur, gruppearbeid eller så enkelt som en kaffe med andre butikkledere før butikkene åpner.

Når det gjelder motivasjon av spesialisten, er tilbakemeldinger og anerkjennelse viktige faktorer. Butikklederne med dette atferdstrekket ønsker ikke å fremheve seg selv, men behøver oppriktig takknemlighet for jobben de gjør på senteret. Til tross for at det er en lav andel av våre respondenter som beskriver seg selv som kvalitetssøkeren, er det viktig å være klar over at det er helt andre faktorer som spiller inn på disse menneskenes motivasjon. Den formen for motivasjon som har størst effekt på kvalitetssøkeren, er muligheter for økt kunnskap og faglig anerkjennelse. Dette kan senterledelsen legge til rette for gjennom kursing og konkret målsetting.

Funnene viser en jevn fordeling av driftige, inspirerende og spesialister, mens et fåtall beskriver seg selv som kvalitetssøkeren. Dette utfallet viser klart at butikklederne på Sartor Storsenter er forskjellige, og må dermed motiveres ulikt for å maksimere prestasjonspotensialet.

16.0 Besvarelse av problemstilling

Denne avslutningen på oppgaven er basert på funnene fra egen innsamlet primærdata, samt relevant faglig litteratur. Med utgangspunkt i dette vil vi besvare problemstillingen så godt det lar seg gjøre. Formålet med denne oppgaven var å besvare følgende problemstilling: *Hvilke aktiviteter kan senterledelsen på Sartor Storsenter utføre for å øke selgermotivasjonen blant butikklederne, og hvilken effekt vil de oppnå?*

For at Sartor Storsenter skal oppnå effekter av motiverte butikkledere, krever det samsvar mellom hvordan de to partene ser på motivasjon. I et dybdeintervju med markedssjef fikk vi innsikt i hvordan senterledelsen jobber for å motivere butikklederne gjennom aktiviteter som kommunikasjon, synlighet, kåringer, sosiale relasjoner og målsetting. Videre ønsket vi å se på hvilken effekt disse tiltakene hadde på butikklederne, samt finne konkrete områder for forbedring.

Resultatet av analysene viste oss at det på flere områder er klare skiller mellom hvordan senterledelsen og butikklederne opplever dagens situasjon på senteret. Da funnene fra analysene skulle tolkes, kom vi frem til at både senterledelsen og butikklederne anser motivasjonsarbeid fra senterledelsen som svært hensiktsmessig. Dette bekrefter at vår oppgave er svært aktuell for Sartor Storsenter sitt motivasjonsarbeid fremover. De funnene som vi anser som mest betydningsfull er knyttet til tilbakemeldinger, gi anerkjennelse, synlig ledelse og sosiale relasjoner.

Senterledelsen på Sartor har ingen rutine for tilbakemeldinger og det å gi anerkjennelse til butikklederne. Etter en aktivitet på senteret får butikklederne en tilbakemelding på hvor godt resultat butikken oppnådde. Ut ifra spørreundersøkelsen blant butikklederne ser vi derimot at tilbakemeldinger er den motivasjonsfaktoren de opplever som minst til stede. Et annet viktig funn er også at butikklederne ønsker anerkjennelse for sin innsats. Med bakgrunn i denne innsikten vil vi anbefale senterledelsen å tillegge disse faktorene ytterligere ressurser. Dette kan gjøres ved å tilbringe mer tid sammen med butikklederne, vise interesse og tilgjengelighet. På denne måten kan senterledelsen innhente nødvendig informasjon å bygge tilbakemeldingene på og erkjenne butikkledernes prestasjoner og innsats.

Da vi oppfordret butikklederne til å spesifisere dersom det var noe annet de ønsket fra senterledelsen, kom det frem at synlighet var en faktor flere savnet. Igjen ser vi at senterledelsen og butikklederne har ulik oppfatning av hvordan dagens situasjon er på senteret. Det fremkommer i intervjuet at både markedssjef og senterleder er mye ute i butikkene og at dette er en viktig del av «vi-kulturen» på

senteret. Denne innsikten er svært verdifull fordi det er en billig investering for senterledelsen, men som har stor effekt på butikklederne.

17.0 Referanseliste

Bård Kuvaas. (2019). Motivert til å yte sitt beste. BI Business Review.

Hentet fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/05/motivert-til-a-yte-sitt-beste/>

Dahlstrøm, R., Silkoset, R., Nilsen, H., Nygaard, A. (2010). Venner og kjente – hvordan hjelper de deg til bedre lønnsomhet i næringsklynger? *MAGMA* (5)

Hentet fra: <https://www.magma.no/venner-og-kjente-hvordan-hjelper-de-deg-til-bedre-loennsomhet-i-naeringsklynger>

DISC. (lest: 2020). Introduksjon av DISC-modellen.

Hentet fra: <https://disc.no/verktoy/introduksjon-om-disc-discus/>

Einarsen, S., Martinsen, Ø. & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. (1.utg.). Gyldendal.

Estudie.no. (2019). The Service Profit Chain Model.

Hentet fra: <https://estudie.no/service-profit-chain-model/>

Flecify.no (u.d.). Hva er SMARTE mål og hvordan bruker jeg det?

Hentet fra: <https://www.flexify.no/blogg/smart-mal>

Gripsrud, G., Olsson, U., Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. (3.utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Hetland, H. (2004). Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *MAGMA*.

Hentet fra: <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>

Johnston, M. & Marshall, G. (2016). *Sales Force Management*. (12. utg.).

Routledge.

Kaufmann & Kaufmann. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Matthiesen, S. & Wilberg, E. (2018). Redaktører og endringstrykk. MAGMA. Hentet fra: <https://www.magma.no/redaktorer-og-endringstrykk>

NTNUopen.no (2019). Fremtidens kjøpesenter. Hentet fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2602884/no.ntnu%3Ainspera%3A2278285.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR3vwvo7ayEbNd0ptWzV5hHP0bg84FDphwbzTMxid5RDxxEZwP128iS5MNI>

Sander, Ketil. (2020). Maslows behovspyramide. Hentet fra: <https://estudie.no/maslows-behovhierarki/>

Sander, Ketil. (2020). Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell. Estudie.no. Hentet fra: <https://estudie.no/hackman-og-oldhamsjobbkarakteristikamodell/>

Skjerve, E. (2018). Kundeopplevelsen starter med butikksjefen. SEE YOU. Hentet fra: <https://www.seeyou.no/kundeopplevelsen-starter-butikksjefen/>

Thon eiendom. (u.å.). Sartor Storsenter. Hentet fra: <https://thoneiendom.no/kjopesenter/sartor-storsenter/>

Tore Omholt (2012). *Senterledelse: strategier for utvikling og ledelse av handels- og kjøpesentre*. Autopoiesisforlaget.

Virke (2021). Handelen 2020-2021. Handlevaner i endring. Handel under Korona. Fremtidens Handel. Presentert av Knut Erik Rekdal i faget innovasjon og nye forretningsmodeller.

Figurliste:

Figur 2.0: Fivelsdal mfl. (2004). «Jobbkarakteristikamodellen». Oldham & Hackman (1980), modifisert med individuelle variabler.

Figur 3.0: Johnston, M. & Marshall, G. (2016). Sales Force Management. (12. utg.). Routledge.

Figur 4.0: Kaufmann & Kaufmann. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Figur 5.0. The Service Profit Chain, jf. Sasser, Heskett, Schlessinger & Loveman. Oversatt av Robert Ingvaldsen, presentert i faget Senterledelse.