



Handelshøyskolen BI

BTH 32031 Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bachelor thesis 100% - T

Predefinert informasjon

Startdato:	10-01-2022 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	03-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202210 11147 IN11 T D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:

Informasjon fra deltaker

Undertittel *:	<input type="text" value="Steget fra salgsledelse til salgskoaching"/>
Navn på veileder *:	<input type="text" value="Frank Kristiansen"/>

Inneholder besvarelsen Nei Ja
konfidensielt materiale?: Kan besvarelsen offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn:
Gruppenummer:
Andre medlemmer i gruppen:

Bacheloroppgave

BTH 3203

En studie av effekten ved implementering av coaching:

Steget fra salgsledelse til salgskoaching



Våren 2022

11 520 ord

"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."

Forord

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med vår spesialisering i salgsledelse og personlig salg, som en del av bachelorprogrammet Markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI Trondheim.

Vi ønsker å rette en stor takk til coach og foreleser Frank Kristiansen som introduserte oss for dette spennende temaet høsten 2021. Frank har vært en motiverende støttespiller som har fulgt oss opp gjennom hele prosessen, svart på spørsmål og gitt oss gode råd samt konstruktiv tilbakemelding gjennom et innholdsrikt semester.

Videre vil vi takke våre støttespillere og kolleger ved Elkjøp Nordre Gate, som ivrig har stilt opp for diskusjon og sparring blant diverse temaer vi skal diskutere i oppgaven. En spesiell takk til varehussjef Kai Arne Sollie som gladelig ville at vi skulle skrive vår bacheloroppgave om vår arbeidsplass og har vært behjelpelig med alt fra kunnskapsdeling til distribusjon av spørreundersøkelsen.

Til slutt vil vi takke for tre flotte år ved Handelshøyskolen BI, campus Trondheim. Vi har i løpet av denne prosessen økt vår faglige kompetanse, både innenfor markedsføring, salgsledelse og personlig salg utover hva som fremgår i denne oppgaven. Det er spesielt fornøyeelig å få forske på et tema vi selv synes er interessant.

God lesing!

Trondheim, 2. juni 2022.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
1.0. Introduksjon	4
1.1. Bakgrunn for temavalg	4
1.2. Oppgavens hensikt	4
1.3. Problemstillingen	4
1.4. Avgrensninger	5
2.0. Teori	5
2.1. Hva er coaching?	5
2.1.1. Hvordan coache?	6
2.1.2. Hvorfor coache?	8
2.1.3. Coachingmetoder	8
2.1.4. Den coachende lederstilen vs. den tradisjonelle lederstilen	9
2.2. Den lærende organisasjonen	11
2.3. Hva kjennetegner de bedriftene/avdelingene som lykkes?	12
2.4. Roller og ansvarsområder	14
2.5. Hvordan kan coaching støtte opp om den lærende organisasjonen?	15
3.0. Metode	16
3.1. Analyseformål	16
3.2. Metode og design	16
3.3. Datainnsamling	17
3.4. Spørreundersøkelse	17
3.4.1. Utvikling av spørreskjema	17
3.4.2. Operasjonalisering og skalabruk	18
3.5. Utvalg	18
3.6. Validitet	18
4.0. Analyse	20
4.1. Datarensing	20
4.2. Deskriptiv analyse	20

4.3. Normalfordeling	22
4.4. Validitet	22
4.4.1. T-Test	22
4.4.2. Korrelasjon	23
4.4.3. Clusteranalyse	24
4.4.4. Varians ANOVA test	27
4.4.5 Distribusjon	29
4.6. Hypoteser	29
5.0. Drøfting	30
5.1. Individuelt tilpasset coaching kan maksimere individets potensial	30
5.2. En jevn dialog og oppfølging kan fremme læringsviljen og motivasjonen hos individet	31
5.3. Workshops som verktøy for å fremme mestring	32
5.4. Salgslederens betydning for individets utvikling	34
6.0. Avslutning	37
6.1. Oppgavens begrensninger	38
6.2. Videre forskning	39
Litteraturliste	40
Vedlegg	43
Vedlegg 1. Spørreundersøkelsen	43
Vedlegg 2. Analyse	48

1.0. Introduksjon

I dette kapitlet vil vi kort presentere bakgrunnen for valgt tema og hensikten med vår oppgave. Videre vil vi gå inn på våre overordnede mål, introdusere vår problemstilling, samt avgrensning. Avslutningsvis vil vi gi en presentasjon av bedriften vi tar vårt utgangspunkt i.

1.1. Bakgrunn for temavalg

Vår problemstilling ser på effekten av coaching og hvordan det som virkemiddel kan bidra til at bedriften, ned på butikknivå kan implementere dette mer bevisst inn i sin opplæring. Det finnes en rekke forskning som beskriver effektene av coaching og hvilke fordeler det medfører når det blir anvendt på rett måte. Vi ønsker derfor med vår undersøkelse å avdekke om teoriene som fremstilles har en overensstemmelse med virkeligheten.

1.2. Oppgavens hensikt

Hensikten med oppgaven er å belyse coaching som en nøkkel for suksess i salgsfaget. Hva skiller coaching fra veiledning og hvordan det kan støtte opp om den lærende organisasjonen, læringsprosessen i overgangen fra forutsigbarhet til fornyelse. Vår hypotese er at den lærende organisasjonen trenger individer som tar ansvar for egen læringsprosess, noe som krever tilrettelegging fra organisasjonen som fellesskap.

1.3. Problemstillingen

Bakgrunnen for valgt problemstilling er effekten coaching har på individet, samt hvilken effekt det har videre inn i organisasjonen. Kunnskapsdeling og det kompetansebaserte samspillet er en nøkkel for å lykkes i team, noe som er meget viktig for en bedrift som Elkjøp og setter premisset for å kunne lykkes i et marked under kontinuerlig utvikling.

Vår overordnede problemstilling lyder som følger:

“Hvordan kan coaching hjelpe Elkjøp Nordre Gate med å oppnå økte resultater?”

1.4. Avgrensninger

Lederutvikling og implementering av nye metoder kan i utgangspunktet være vanskelig å måle. På grunn av oppgavens omfang og tidsperspektiv vil dette studiet kun fokusere på om coaching etterlater seg en effekt. Vår undersøkelse tar for seg en konkret bedrift ned på butikknivå, men det betyr på ingen måte at forskningen ikke kan anvendes i andre butikker eller kjeder.

Vi vil i hovedsak undersøke tre ulike temaer som vi ser på som utgangspunkter for personlig og generell utvikling for bedriften; “Hva skiller coaching fra veiledning”, “Hvorvidt coaching kan støtte opp under den lærende organisasjon” og “Hvordan kan individuelt tilpasset coaching maksimere individets potensial?”. For å kunne drøfte disse temaene på en utfyllende måte vil vi benytte oss av relevant teori fra blant annet kommunikasjon, coaching og positiv psykologi.

2.0. Teori

I denne delen av oppgaven vil vi presentere relevant teori og litteratur for vår oppgave. Teorien omfavner hvilke effekter og fordeler coaching kan tilføre bedriften, både på det individuelle og det organisatoriske plan.

2.1. Hva er coaching?

Man kan på mange måter sammenligne ledere og ansatte med artister eller idrettsutøvere. Til tross for at de har brukt ti-tusenvis av timer på å bli så dyktige som de er, har de fortsatt behov for veiledning/coaching av en mentor. Ved denne veiledningen de får utenfra får de et dypere innblikk og innser ofte mye mer enn de ville gjort på egenhånd, noe som fremmer en kollektiv og individuell utvikling, som igjen bidrar til en bredere og dypere kompetanse som fører til forsterkede resultater. Coaching er en krevende prosess, men det er synergien og samspillet man utvikler ved et tett samarbeid som maksimerer potensialet over tid. Man trenger nemlig ikke være dårlig for å bli bedre!

“Coaching er en læreprosess som, gjennom aktiv lytting, spørsmål, tilbakemelding og god dialog, utfordrer og støtter et individ eller et team til å utvikle tanker og atferd, samt gode følelser, for å nå viktige personlige mål og/eller organisasjonsmessige mål.” (M.E. Berg & E. Ribe, 2013, side. 13).

Ordet “coach” kan ha en annen betydning (vogn) og definerer et fremkomstmiddel for mennesker fra ett sted til et annet. Det gir faktisk stor mening hvis man sammenligner det med den kontinuerlige prosessen coaching faktisk er. Coaching er et verktøy for å bringe noen fra et sted til et annet gjennom tillit og toveiskommunikasjon. Man må ikke forveksle en coach med en mentor, da en mentor i mye større grad er en nær venn. En annen viktig faktor er at coachen tilrettelegger individuell læring, ikke direkte læring fra coachen selv.

I det moderne salgsselskapet er det viktig å etablere en coachingkultur, fordi det skaper en mer attraktiv arbeidsplass. Coaching er en motiverende lederadferd som består av faktorene ansvar, problemløsning, fornyelse og å støtte hverandre, som inkluderer en mer proaktiv kommunikasjon mellom ledere og ansatte. Coachen innehar ferdigheter som å tørre og gi slipp på kontrollen, å la individet ta ansvar for egen læring, og skal være en person som tenker mer “vi”, som bryr seg om sine ansatte, innrømmer sine feil og berømmer den enkeltes suksess. De beste coachene bruker disse metodene til å skape situasjoner som setter coachingen i sammenheng med medarbeiderens arbeidshverdag.

2.1.1. Hvordan coache?

En god coach vet å stille de riktige og åpne spørsmålene. Han eller hun åpner for selvrefleksjon og tar utgangspunkt i et positivt menneskesyn med en ideologi om at personen ofte har nok ressurser til å håndtere sine egne utfordringer. En enkel metodikk av coaching består kun av tre spørsmål: “Hvor er du? Hva vil du? Hvordan skal du nå målet?” (M.E. Berg & E. Ribe, 2013, side. 14). Coachen setter søkelys på å avdekke styrkene og svakhetene til coachi (den som blir coachet) og underveis i samtalen vil vedkommende kunne avdekke hva som fungerer bra og hva som fungerer mindre bra. I stedet for å gi konkrete tiltak vil coachen gi konstruktiv tilbakemelding og oppfordring til å tolke situasjonen på nytt og er interessert i deres tolkninger. Kanskje krever situasjonen at coachi revurderer mål,

og reflekterer over resultatet for å oppnå en mer overveid tankegang og målsetting.

Coaching bygger i stor grad på en tankegang om selvledelse, og metodikken er aldri en fase i en fast rekkefølge. Man er for eksempel ikke avhengig av å ha en inngående plan for å sette seg klare mål. En coachingsamtale kan gjerne bestå av forskjellige faser til forskjellig tid og flette seg inn i hverandre. Den kan som et eksempel på et tidspunkt handle om ambisjoner og kortsiktige mål, for så å handle om personlige egenskaper før den går tilbake til langsiktige mål. Målet for coachen er rett og slett å gi slipp på kontroll-funksjonen over coachi og fremme mestringsfølelse gjennom at medarbeideren gjør læringsprosessen på egenhånd.

En fremgangsmåte som ofte brukes av coacher er GROW-modellen (M.E. Berg & E. Ribe, 2013, side. 66). Denne er også et utgangspunkt for mange andre coachingmetoder. Merk at heller ikke denne modellen går i en fast rekkefølge. GROW er en metafor på vekst og utvikling og består av fire faser:

1. Goal

Målsetting - Hva er målet ditt? Har som intensjon å sette standarden for samtalen og coachingprosessen. Kartlegger coachi sine drømmer og mål og setter ofte spilleregler for prosessen.

2. Reality

Nåsituasjonen - Diagnoserer hva som allerede er gjort og er undersøkende i forhold til virkninger av tidligere forsøk og hva som fungerer bra allerede. Gjennom spørsmål får coachi mulighet til å reflektere over hva som behøver endringer.

3. Options

Valg - Identifisere og velge strategi. Coach vil be om å få presentert mulige alternativer og når coachi ikke har flere forslag vil han/hun oppmuntre til å få enda fler alternativer. Målet her er å fremme et reflektert svar omkring hvorvidt det som er forsøkt før eller er for kostbart (negativt svar) er mulig å gjøre noe med.

4. Will

Hva skal gjøres når, av hvem og har du vilje til handling? Vis det! Fremmer realisering om ytre og indre hindringer.

2.1.2. Hvorfor coache?

Coaching er med å danne en “gi-kultur” innad i bedriften, gjennom at et coachingmøte i motsetning til et salgsmøte ikke har noen krav til noe tilbake i form av resultater eller tjenester. Coachingprosessen er en toveiskommunikasjon uten hensikt å tilby en løsning, men heller at man hjelper individet med å finne egne veier, noe som føles langt mindre som krav eller kritikk fra lederne. Gjennom dette kan man oppnå en bedrift hvor man streber etter å lære fra hverandre og være hverandres coacher. Som en følge av dette får man et mer sammensveiset og koordinert team. En “gi-kultur” vil dessuten kunne øke selskapets produktivitet og grad av ekstrarolleatferd gjennom at man er tilbøyelig å hjelpe hverandre til å ferdigstille oppgaver selv om man ikke samarbeider om dem for den andre sitt beste.

Som det fremgår videre i oppgaven har coaching har dessuten støtte fra moderne forskning. I tradisjonell teori trodde de at det som kjennetegnet de vellykkede salgsvdelingene var sterk og tydelig ledelse, en klar og tydelig visjon, spesialisering, klare roller og ansvarsområder med hensiktsmessige belønninger og et hensiktsmessig stort team med lite gjennomtrekk. Ny forskning har funnet et ganske enkelt og klart svar: “I fremragende team oppmuntres ledere og medarbeidere til å gi og søke om hjelp, belønne den som gir hjelp, sile ut dem som bare tar uten å gi noe tilbake” (M.E. Berg, E. Ribe, 2013, s. 17).

2.1.3. Coachingmetoder

En coach bør arbeide med “SMARTE trekk”, noe som innebærer at det blir satt egne ord på sine egne mål, utviklingspotensiale, hva en vil utvikle seg innenfor og tilhørende arbeidsplaner. “SMARTE” baserer seg på å sette seg spesifikke, målbare, ambisiøse, realistiske og tidsavgrensede mål skaper effektivitet og motivasjon. Djerve, tøffe og tydelige mål er det som skaper suksess.

Atferdscoaching handler om å nå målene sine gjennom å gjøre det man må og bli belønnet deretter.

Kognitiv coaching dreier seg om å endre tankemønsteret fra negativt til positivt, ofte er ikke selgerens største utfordring kundene eller konkurrentene, men heller egen tenkemåte. Det er fort gjort å stå fast i gamle ineffektive rutiner.

Humanistisk coaching vektlegger følelser og selvinnsett. Gjennom gjensidig tillit, forståelse og empati kan man løfte enhver selger og øke selvtilliten.

Eksistensiell coaching dreier seg om autonomi og frihet under personlig ansvar. Det fremmer det frie valget og gjør selgerne mer selvgående.

Løsningsorientert coaching dreier seg om mye av det samme som eksistensiell coaching, men i en mer kontrollert form. Her er det mer opp til coach å samarbeide om å finne de gode svarene og deltar i større grad og presentasjon av løsning fra coach sin side er hovedforskjellen.

Psykodynamisk coaching legger vekt på å forstå personens atferd. Litt i andre ender av kognitiv coaching.

Resultatet av prøving og feiling og coachens egen metode kaller vi **eklektisk coaching**. Den eklektiske metoden er for de erfarne og kompetente coachene som har forståelse for at mennesker og deres problemstillinger stadig er ulike. Man anvender det beste fra hver av de ovennevnte metodene for å skape sin egen metode, fordi i likhet med selgere er heller ingen coacher like.

2.1.4. Den coachende lederstilen vs. den tradisjonelle lederstilen

“I lederorientert coaching snakker lederen mest, byr på sine ferdigheter, kunnskaper og erfaringer for å hjelpe medarbeideren til å løse problemer/utføre oppgaver bedre. I prestasjonsorientert coaching lytter lederen mest for å avdekke medarbeiderens potensial, med den hensikt å utvikle personen i henhold til behov og ønsker om forbedringer og personlige mål” (F. Kristiansen, forelesning, 13. oktober 2021).

Den tradisjonelle lederstilen baserer seg ganske enkelt og greit på en “straff eller belønning” tankegang. Dette er en modell som representerer samlebånd-bedriften som ønsker resultater og ser på de ansatte som en forbruksvare. Selgerne er en ressurs som skaper lønnsomhet gjennom å tjene penger, og motiveres av materielle goder, økonomiske incentiver, respekt eller forfremmelse. Ulempen med denne lederstilen er at det fremmer lite ekstrarolleatferd, samt at den er veldig “top-down”. Det kommer lite innspill og tilskudd fra de ansatte, mens ny kunnskap og innspill fremstår som lite ønsket. Frykten for å si noe feil, eller feile i sin rolle er stor.

Målet til coachen skal være å identifisere og skape “vinnere i telleren”, dette kan forklares som en person som kan felle kundens valg i vår favør dersom vi tilbyr det samme som en konkurrent. Salget som en ligning har produktets egenskaper, ferdigheter og kompetanse som en faktor, selgerens kompetanse og væremåte som den andre og kundens merverdi- opplevelse med som siste. Under ligningen har vi pris og konkurrenter. Som i en vanlig ligning har vi et positivt resultat dersom det over er større enn det under. En “vinner i telleren” har faktor nummer to som en av sine signalstyrker og lander derfor flere jobber enn konkurrentene.

Den coachende lederstilen har som nevnt en langt mer filosofisk tilnærming. Mennesker etterstreber alltid perfektjon og vi ønsker alltid å være den beste versjonen av oss selv. Gjennom å utfordre oss selv gjennom selvrealisering og utforskning av nye metoder samt en vurdering av hva som er gjennomført med hjelp av en nøytral coach, bidrar dette til en kontinuerlig læringsprosess og selvledelse. Den coachende lederstilen baserer seg langt mer på å slippe tøylene og gi arbeiderne friheten til å reflektere selv og komme med egne arbeidsmetoder. Det fremgår at den coachende lederstilen er langt mer fleksibel overfor den ansatte og gir muligheter for metoder og fremgangsmåter man ikke kjente til tidligere. Den bygger en bro mellom ord og handling på en helt annen måte enn den tradisjonelle ledelsen, ved å utvikle selvtillit og mot til å fjerne den kritikken man har til seg selv og en aksept for å feile. Feiling er rett og slett omfavnet i den coachende lederstilen.

Ser man til en arbeidsplass som Finn.no så arrangerer de årlig noe de kaller “Sandbox”, en arena hvor de ansatte kan utfolde seg og presentere ideer til ledelsen. Er ideen god nok kan Finn.no velge å sette den til live selv. Om Finn.no derimot ikke skulle se på ideen som god nok, men den ansatte selv skulle lykkes å sette innovasjonen til live og oppleve suksess, har den ansatte fått en gigantisk mulighet og et springbrett ut i livet som selvstendig næringsdrivende, mens Finn.no har opsjon på å kjøpe andeler i bedriften (Finn, 2020). Her ser vi en bedrift som definitivt lever opp til coachingens definisjon. Et glimrende eksempel på en bedrift som frigjør ambisjoner og utvikler mestringssevne og samtidig oppnår gode resultater og en positiv vekst gjennom å være nummer 1 på kundetilfredshet i Norge (BI, 2021).

2.2. Den lærende organisasjonen

Selve begrepet “den lærende organisasjonen” ble utviklet på 90-tallet av Peter Senge med boken “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization” (Senge, 1990). Siden har Senge sitt navn tilnærmet blitt et synonym til dette begrepet, og ofte omtalt som “guruen” bak selve ideen om lærende organisasjoner (Jackson, referert i Örtenblad, 2018, s.150). Dette selv om Senge ikke var den første forfatteren som benyttet seg av begrepet “den lærende organisasjonen” (Garratt; Hayes et. al., referert i Örtenblad, 2018, s. 150-151).

Lærende organisasjoner er et begrep bestående av ulike elementer og definisjoner, som har gått fra å være et lite spesialisert felt til å bli et av de mest sentrale temaene innenfor organisasjonslitteraturen de siste tiårene. Med andre ord er det liten tvil om populariteten “lærende organisasjoner” som begrep har opparbeidet seg (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 352). Det kan være flere årsaker til at organisasjoner ønsker å være lærende, en viktig årsak er behovet organisasjonene i dag har for å tilpasse seg kontinuerlige endringer som igjen bidrar til økt konkurranse. Dette ettersom de fleste organisasjoner har hatt relativt forutsigbare og stabile rammebetingelser frem til nyere tid, hvor de nå i større grad må tilpasse seg. Selve temaet “lærende organisasjon” er meget populært innen organisasjonsteori, dette medfører at det finnes ulike teorier samt definisjoner av begrepet som beskriver konseptet (Örtenblad, 2018). Peter M. Senge definerer lærende organisasjon på følgende vis:

“Organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together.” (Senge, 1990, s.3)

Definisjonen til Senge (1990) fremhever idéen om at de ansatte innad i en lærende organisasjon evner å se helheten, samt sammenhenger mellom det som foretas i organisasjonen, som vil medføre at eget arbeid og læring kan tilpasses etter øvrige aktiviteter i organisasjonen.

Jacobsen & Thorsvik ser også på tilpasning som et viktig aspekt, dette fordi omgivelsene for de fleste organisasjoner er blitt mer turbulente og komplekse. Det er derfor kritisk at man evner å tilpasse seg nye krav og forventninger for å overleve i konkurransen, samt skaffe seg legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 352). Nettopp evnen til å tilpasse seg på en bevisst og planlagt måte vil forutsette at organisasjonen er i stand til fange opp, samt analysere endringene i omgivelser, og finne ut av hvilke konsekvenser de vil kunne få for organisasjonen og dermed kunne tilpasse organisasjonens mål og strategier, strukturer, kultur og maktforhold til nye forutsetninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 352). Med et fokus på læring bygger organisasjoner opp en kunnskapsbase, og i en verden hvor produksjon av varer og tjenester stadig blir mer kunnskapsintensiv, vil evnen organisasjoner har til å tilegne seg ny kunnskap og videre utnytte denne bli stadig viktigere. Dess mer unik kunnskapsbasen er, desto vanskeligere vil det være å kopiere den. Ved å besitte slike unike ressurser representeres et viktig konkurransefortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.352). Noe som også påpekes i en artikkel publisert i “strategic management journal” er at at unike ressurser sees på som en fundamental kilde til et konkurransefortrinn, selv om dette ikke nødvendigvis vil medføre økt profitt (Costa, Cool, Dierickx, 2012, s. 445-463).

Lærende organisasjoner kan sees av fire aspekter i Örtenblads “integreerte modell”; organisatorisk læring, læring i arbeid, klima for læring og læringsstruktur (Örtenblad, 2004, s. 135-138). Örtenblad har gjennom sin forskning kommet frem til hva konseptet kan bety, samt hva det kan være i lys av de ulike perspektiver og definisjoner som ligger til grunn. Selve hovedpoenget med denne modellen er dog at aspektene er avhengig av hverandre og må være tilstede for at bedriften skal kunne kalle seg en lærende organisasjon. En lærende organisasjon er en organisasjon hvor alle de fire aspektene er tilstedeværende, men mest trolig å vektlegges i ulik grad (Örtenblad, 2004, s. 135-138).

2.3. Hva kjennetegner de bedriftene/avdelingene som lykkes?

John Macek har etter 17 år som CEO utarbeidet en liste over egenskaper han mener kjennetegner de organisasjonene som lykkes. Det første punktet på hans liste er at suksessfulle organisasjoner fokuserer på å møte kundenes behov og ønsker, og ikke de produktene og tjenestene man selv ønsker å tilby (Macek, 2011). Ved å fokusere på å møte kundenes behov er man samtidig med på å sikre

fornøyde kunder, som igjen øker sannsynligheten for gjenkjøp drastisk. Ved å fokusere på å møte kundenes behov og ønsker vil man samtidig bygge tillit som igjen er med på å sikre gjenkjøp og lojalitet, som igjen sikrer en langsiktig inntektsstrøm.

Suksessfulle organisasjoner kan også minne om kolonier av maur og bier (Macek, 2011), hvor hver enkelt kjenner sin rolle og hvilke arbeidsoppgaver de skal gjøre. Samtidig ser de på sine ansatte som bedriftens intelligens, hvor man ved å søke tilbakemeldinger og virkelig lytte til de vil hjelpe utviklingen, samt rette opp i eventuelle feil, eller plukke opp endringer som burde gjøres. De anvender også i stor grad “applied wisdom”, som beskriver hvordan de deler viktig informasjon innad i organisasjonen og bruker informasjonen til å øke resultatene. Med dette menes å dele de beste rutinene og kunnskap om kundene på tvers av avdelinger.

Samtidig, som i alt annet man driver med, hvor man jobber sammen med andre er lagarbeid noe som fremmes, fremfor at man konkurrerer med hverandre (Macek, 2011). Når man snakker om salg vil det alltid være en konkurranse internt om hvem som er best, men man vil være avhengig at alle trekker i samme retning mot et felles mål, der man ved å være best samtidig bidrar til fellesskapet. Et annet aspekt som er viktig å få på plass er effektiv kommunikasjon. Med dette mener vi at strategien blir kommunisert til alle i organisasjonen, slik at alle vet hvilken rolle de har. Nettopp fordi man er avhengig av at de ansatte vet hvilken rolle de har i strategien for at den skal lykkes. Effektiv kommunikasjon krever åpenhet og ærlighet og en effektiv plattform, eksempelvis Workplace.

Videre er organisasjonene som lykkes de som verdsetter sine ansatte for hva de faktisk bidrar med, fremfor hvilken status de måtte inneha (Macek, 2011). De praktiserer ledelse på alle nivåer, de starter på toppen men sprer seg videre nedover i organisasjonen. Eksempler på dette kan være hvordan en varehussjef har det overordnede ansvaret for varehuset, med tre kategoriansvarlige under seg med salgsledere under seg igjen for hver individuelle kategori. Videre er det naturlig at salgslederne delegerer en del av sitt arbeid for å avlaste seg selv og gjennomføre arbeidet med kvalitet, samtidig som man styrker selgerens mestringfølelse.

Et kjennetegn ved de bedriftene som lykkes er fleksibilitet vis-à-vis rutinemessige administrative saker, og en enkel, direkte og tilpasningsdyktig prosess for beslutningstaking (Neill, 2009, s. 31). I motsetning til lange taler og grubling over hvordan de ansatte vil fatte budskapet, samt om det er vel overveid vil en effektiv leder bevisst adoptere en beslutningspolitikk som baserer seg på rask respons og informert risikostyring.

Sist, men ikke minst er de største organisasjonene eksperter på å finne penger der de andre ikke ser. De er pionerer som tør å utfordre markedet i den forstand at de er tilbydere av mer enn bare ting. I et svært konkurransepreget marked som Elkjøp opererer, med ressurssterke konkurrenter også fra utlandet som ønsker en bit av kaken, er det vesentlig å kunne etablere kunderelasjoner gjennom tjenester og gode kundefordeler. For en bedrift som Elkjøp bør det være en prioritet å beholde kundene fremfor selve kundeservicen. Samtidig evner de suksessfulle bedriftene å snu kundeklager om til nye tjenester. Et eksempel på dette kan være prismatch; om konkurrenten kan tilby det samme produktet til en lavere pris, må bedriften være på ballen og være tydelige i sin kommunikasjon om at de er forberedt på å oppfylle alle kundens krav og ønsker og litt til.

2.4. Roller og ansvarsområder

Salgslederens rolle er som tidligere nevnt en sammensatt og åpen titulering i en bedrift som Elkjøp. Salgslederen skal “walk the talk” og vise sine selgere at det de forteller faktisk fungerer i praksis, og være et godt eksempel på hvordan selgerne skal opptre. Vedkommende er også en kunnskapsrik person det skal være lav terskel for å kommunisere med. Personen kjenner sine selgere godt, vet hva som motiverer de og kan anvende sin kunnskap i retning selgerne for at de skal lære av sine erfaringer. Videre om metodikk og forutsetninger går vi nærmere inn på ellers i oppgaven.

I en bedrift som Elkjøp er det naturlig at det er salgslederen som tar coaching rollen i sitt varehus. Dette fordi salgslederen gjerne er den sterkeste selgeren innad i sin sektor, med lengst erfaring og relevant kunnskap for denne kategorien. Det er i stor grad gjennom selvlærte metoder og personlige egenskaper de innehar som gjør at nettopp de passer til denne rollen. Salgslederen har et tett samarbeid med sine ledere, både internt og eksternt, og fungerer som et bindeledd mellom disse

og selgerne. Til tross for at en salgsleder i Elkjøp ikke har noe direkte personalansvar, mener vi at de bør berømmes for å ha det siden det å være et bindeledd samtidig som de skal motivere selgerne er kanskje den viktigste oppgaven i butikk hierarkiet.

2.5. Hvordan kan coaching støtte opp om den lærende organisasjonen?

Utviklingsprosessen baserer seg i stor grad om å forstå de forskjellige personlighetene man har innad i en salgsbedrift og innse hvordan man kan anvende forskjellige coachingmetoder for å skape den briljante selgeren. De færreste er født en god selger, men med et godt utgangspunkt i rekrutteringsprosessen hvor man henter inn de med gode mellommenneskelige egenskaper, vet man at man får en god kandidat man kan tilføre de riktige kunnskapene for suksess. Det er lett å lære en selger å anvende og skape gode EFK'er, men langt mer krevende å være en "vinner i telleren". En coachende lederstil med fokus på realkunnskap, ferdigheter og handlekraft vil gi bedriften en mer åpen kommunikasjon mellom de ansatte og et mer åpent og tillitsfullt arbeidsmiljø. Målet med dette fokuset og lederstilen er å skape en bedrift med kompetansedeling satt i system og gjennom dette oppnå en lærende salgsorganisasjon hvor ledere og selgere lærer av hverandre; en bedrift hvor man tør å være ærlige og utfordre hverandre på et personlig og faglig plan. Vi kaller dette kompetansedeling satt i system, og man har som mål å skape en lærende organisasjon med grunnpilarene "øvelse gjør mester" og "kunnskap er makt".

3.0. Metode

3.1. Analyseformål

Formålet med analysen er å utforske hvordan coaching kan ha en påvirkning på selgerens inspirasjon og motivasjon til å yte det lille ekstra i salgsprosessen. Ettersom coaching er en metodikk som krever noe forhåndskunnskaper anser vi det som interessant å finne ut i hvilken grad selgerne allerede føler de blir eksponert for coachende metoder. Helt spesifikt ønsker vi å finne sammenhenger mellom teorier og hva som oppleves i arbeidshverdagen. Fenomenet ekstrarolleatferd mener vi er noe som oppstår naturlig ved vellykket implementering av coaching og ønsker derfor også å avdekke i hvilken grad dette allerede eksisterer på arbeidsplassen.

3.2. Metode og design

Vi kan benytte oss av to ulike metodiske strategier for innsamling av data; kvalitativ- og kvantitativ forskningsdesign. En kvalitativ tilnærming retter seg inn mot det subjektive hos enkeltindividene. Informasjonen som hentes inn gjennom personlige intervjuer eller fokusgrupper gjennom observasjon og fokus på det subjektive hos hver enkelt respondent. Kvalitativ tilnærming er mer egnet for å gå i dybden på et tema eller fenomen, med økt forståelse av temaet eller fenomenet som hensikt.

På den andre siden har vi kvantitativ metode som er en mer statisk fremgangsmåte. Et kvantitativt forskningsdesign kjennetegnes av et stort antall respondenter, hvor svarene analyseres og brukes til å besvare forhåndsavklarte undersøkelsesspørsmål og/eller hypoteser. Styrken med denne tilnærmingen er at man får tak i stor mengde rådata og dermed kan bruke denne dataen for å undersøke videre om det er sammenhenger og antagelser om ulike variabler og tema.

Samtidig er vår datainnsamling styrt av teoretiske antagelser, da vi på forhånd har god kjennskap til bedriften og er kvalifiserte til å ta visse antagelser omkring det vi undersøker, noe som gjenspeiler seg i hvordan vi utviklet vår problemstilling ut i fra funn og teoretiske antagelser. Samtaler med ledere og selve undersøkelsen er

derfor preget av hvordan vi antok teorien ville utspille seg i praksis. På bakgrunn av dette vil oppgaven bære preg på å legge vekt på den kvantitative tilnærmingen i form av et spørreskjema.

3.3. Datainnsamling

I denne oppgaven har vi i hovedsak benyttet oss av primærdata, med hensikt at den er spesielt tilpasset å besvare vår problemstilling. Måten vi har samlet inn nødvendig primærdata har vi distribuert en spørreundersøkelse gjennom interne kanaler, primært WorkPlace; med butikken vi arbeider i samt “nabovarehus” vi har en relasjon til som målgruppe. Grunnen til dette er at vi i størst mulig grad ønsket respons fra de som har relevant kunnskap til det vi ønsker å utforske. Fordelen med å distribuere til nettopp denne gruppen er at vi når ut til et fornuftig antall respondenter på kort tid, samt at vi treffer en representativ målgruppe med caset i tankene.

En sammenligning vi har gjort i oppgaven er hvordan man kan sammenligne coaching i næringslivet med måten idrettsutøvere opplever behovet for en coach. Bakgrunnen for dette er å øke oppgavens validitet.

3.4. Spørreundersøkelse

3.4.1. Utvikling av spørreskjema

For å innhente tilstrekkelig mengde primærdata på en praktisk måte har vi benyttet oss av en webbasert undersøkelse. Undersøkelsen er standardisert, da noen av spørsmålene er oppfølgende og at vi er interessert i de samme svarene, i samme rekkefølge fra alle respondenter. Majoriteten av spørsmålene følger likert-skalaen som oppfordrer respondenten til å avgi svar med en grad av enighet til påstanden. I tillegg har vi avslutningsvis i hver del gitt de muligheten til å utdype sine svar, komme med forslag og tilføye eventuelle innvendinger. Utviklingen av spørreskjemaet er i tråd med forskningsmodellen og inspirert av tidligere undersøkelser på lignende felt; blant annet interne undersøkelser i bedriften.

Undersøkelsen består av flere deler hvor temaer som inspirasjon, motivasjon, holdninger, tillit og engasjement blir presentert. Vi begynner undersøkelsen med forhåndsinformasjon av den grunn at vi allerede der kan inndele respondentene ved senere anledning. Videre går spørsmålene i en rekkefølge i henhold til forskningsmodellen.

3.4.2. Operasjonalisering og skalabruk

For å forsikre oss om spørreundersøkelsens validitet har vi som tidligere nevnt hentet inspirasjon fra tidligere gjennomførte undersøkelser. Å ha tilgang til disse undersøkelsene gjør oss trygge på at disse allerede er testet og valide. Vi vil senere i oppgaven se nærmere på undersøkelsens validitet og reliabilitet.

3.5. Utvalg

På bakgrunn av oppgavens omfang, og med tanke på begrensninger omkring tid og kapasitet har vi anvendt et bekvemmelighetsutvalg. Vi har også underveis i oppgaven hatt samtaler med relevante personer i bedriften, med ulike stillingstitler i samme organisasjon. Vi ser derfor på vårt utvalg som et strategisk utvalg av informasjonsinnhenting. Vi har holdt undersøkelsen innad i bedriften for å oppnå et representativt utvalg, samtidig som vi har en jevn dialog med våre relevante nøkkelpersoner. Dette danner et grunnlag for å utnytte vår allerede etablerte posisjon i bedriften til det fulle for å skape et helhetlig bilde, med fokus på utvalgets styrker og svakheter.

3.6. Validitet

Vi har valgt å se på validitet og reliabilitet for å vurdere om metoden vi har valgt er av tilstrekkelig kvalitet for undersøkelsen vår. Validitet, eller gyldighet, dreier seg om hvor godt man måler det som man har som hensikt å måle. Reliabilitet, eller pålitelighet, dreier seg om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud, et. al., 2018, s.61).

Vi utførte spørreundersøkelsen elektronisk gjennom WorkPlace, hvor vi delte undersøkelsen med medarbeidere/kolleger i både vårt eget, men også “nabovarehus”. Ved å dele undersøkelsen på dette viset kunne de svare på undersøkelsen både når og hvor det måtte passe, uten noe tidspress. Ved at den

også er frivillig å gjennomføre vil man øke sannsynligheten for konkrete og ærlige svar. Dette fungerte godt og vi mottok 101 kvalifiserte respondenter, hvorav 66,3% var menn og 33,7% var kvinner. Noe som eventuelt kan svekke validiteten er den store forskjellen i antall menn og kvinner, men i en kjede hvor kjønnsfordelingen ligger på 73% menn og 27% kvinner (Elkjøp, 2021) konkluderte vi med at undersøkelsen likevel er representativ. Samtidig er det viktig å påpeke at vi er inneforstått med at spørreundersøkelsen kan påvirkes av systematisk og tilfeldige feil, ettersom omstendighetene kan påvirke svarene og at respondenten har en tendens til å spille seg selv bedre enn hva sannheten er (Gripsrud, et. al., 2017, s. 61). Utvalget i spørreundersøkelsen er representativt, men dog lite i en bedrift med rundt 11.000 ansatte (Elkjøp, 2021).

Når det kommer til det vi ønsket å måle ser vi at langt flere av spørsmålene i spørreundersøkelsen burde hatt en lineær svarskala. En stor svakhet ved spørreundersøkelsen vår er nettopp det at vi har for få spørsmål med en lineær svarskala, som gjør det vanskelig å analysere det vi ønsker i JMP. Dette igjen medfører at det blir begrensninger i hva vi får av data som gir svar på det vi ønsker å finne ut av. Ettersom spørsmålet om Workshop og spørsmålene angående mål/målsetninger, samt om man gjør mer enn hva som kreves i sin jobb/stilling ikke har en lineær svarskala blir dataen man får svært krevende å analysere tilfredsstillende i JMP. Vi gjorde riktignok flere forsøk på å rekode verdiene, men både validiteten og reliabiliteten i disse analysene ble langt fra tilfredsstillende.

For å utføre enkelte analyser, samt bruke alder som en variabel har vi rekodet verdiene for alder fra flervalg til en lineær skala på 0-6, der 0 er respondentene "ønsker ikke å svare", mens 6 er respondentene "50+". Dette er en faktor som vil kunne spille inn på både på validiteten, samt reliabiliteten, dog har ingen valgt "ønsker ikke å svare" på dette spørsmålet. Gitt svarene i analysen velger vi å se på denne rekodingen som både valid og reliabel.

Selv om vi ikke har fått analysert alt vi ønsker og fått satt alle de variablene vi ønsket opp mot hverandre, har vi på tross av dette fått resultater som bekrefter våre antagelser. Disse kan igjen kan bekreftes av en omfattende analyse fra 28 av Storbritannias største bedrifter viser at coachingens inntak i bedriftene har skapt en mer effektiv ledelse av utfordrende medarbeidere, større engasjement og større arbeidsfokus. Den har minsket de menneskelige feilene, økt medarbeidernes

selvtillit og økt produktiviteten og innsatsen så vesentlig at ledere rapporterer at de visuelt kan se forskjellen (Ørsted, 2015, 99).

4.0. Analyse

I dette kapitlet skal vi analysere dataene vi har samlet inn i forbindelse med vår spørreundersøkelse gjennom Google Skjemaer. Formålet med analysen er å observere de variablene som ligger til grunn for å kunne svare på vår problemstilling, temaer og hypotese. For å analysere disse resultatene tar vi i bruk analyseprogrammet JMP PRO 16. Dette programmet har sin hensikt i å gi oss svar på de ulike hypotesene, samt de undersøkelsesspørsmål vi har som utgangspunkt. I spørreskjemaet har vi lagt vekt på 6 ulike områder, alle knyttet opp mot opplæring og kompetanse. Tester vi ønsker å bruke for å få svar på våre hypoteser er; t-test, korrelasjon, clusteranalyse og variansanalyse (ANOVA).

4.1. Datarensing

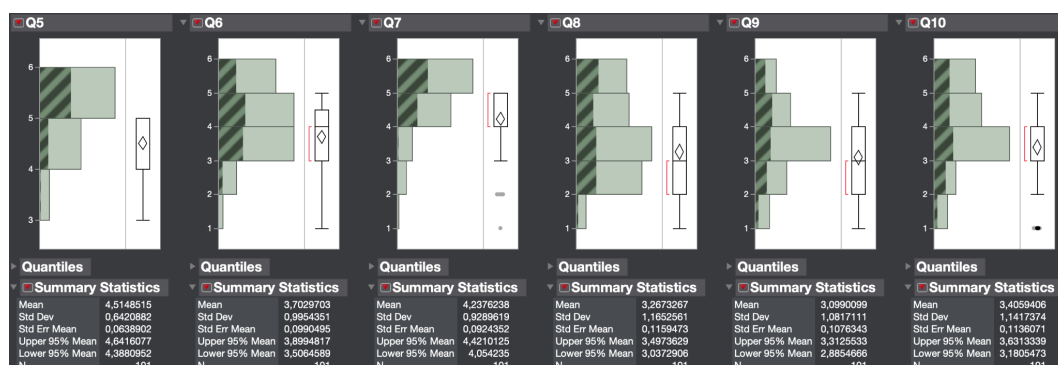
Vi hadde som mål å oppnå minimum 100 respondenter for å oppnå en tilfredsstillende grad av validitet, samt presise resultater. Etter å ha sett på “missing values” og fjernet besvarelsene/observasjonene med betydelige huller i datamatriksen som gjorde de uegnet for videre analyse endte vi med totalt 101 kvalifiserte responser. Vi opplevde at respondentene svarte på de aller fleste spørsmålene, dog var responsen på utdypningsspørsmålene så som så både i antall og innhold.

4.2. Deskriptiv analyse

Av våre 101 respondenter var hele 66,3% menn og kun 33,7% kvinner og størst andel av respondentene befant seg innenfor vår egen aldersgruppe (20-25) med hele 42,6%. Noe overraskende ettersom det er disse vi ser på som de minst aktive på vår interne kanal Workplace og de vi antok som minst interessert i en slik undersøkelse. Videre utgjorde aldersgruppene 31-40 23,8%, 26-30 21,8%, 40-49 5%, under 20 4% og 50+ kun 3%. Samtidig ble vår oppgave publisert i både interne og felles grupper på Workplace og en stor andel av selgerne i Elkjøp befinner seg innad i de store responsgruppene.

For å oppsummere fikk vi den responsen vi hadde forventet, til tross for at vi var litt naive med tanke på hvor lett og lite tidkrevende vi trodde det skulle bli å samle inn 100 representative svar. Vi er totalt sett veldig fornøyd med responsen på vår undersøkelse og at vi klarte å holde det internt i kjeden i stedet for å dele offentlig på Facebook. Å holde den internt i kjeden gir oss mer relevante respondenter til det vi ønsker å utforske og styrker reliabiliteten.

Ut ifra vårt utvalg kan vi se at de fleste respondentene setter Q5 (Hvor viktig er det for deg at arbeidsgiver gir deg den opplæringen du behøver for å lykkes i din jobb?) høyt, som også med et gjennomsnitt på 4,51 er det spørsmålet med høyest gjennomsnitt. Om man ser på gjennomsnittet for Q8, Q9 og Q10 som ligger vesentlig lavere enn Q5 kommer det tydelig frem at Elkjøp har et uforløst potensiale når det gjelder både å tilrettelegge for, samt gi og vedlikeholde kompetansen selgerne trenger og ønsker for å lykkes.



Figur 1. Distribusjon Q5-Q10

Q5. Hvor viktig er det for deg at arb.giver gir deg den opplæringen du trenger for å lykkes i din jobb?	Q6. I hvor stor grad opplever du at arb.giver gir deg denne opplæringen ?	Q7. Blir du mer motivert av målrettet opplæring ?	Q8. I hvor stor grad er din arb.giver god til å følge deg opp personlig?	Q9. I hvor stor grad opplever du at arb.giver frisker opp gammel kompetanse ?	Q10. I hvilken grad opplever du at din arb.giver aktivt arbeider for at du skal ha tilgang til ny læring og høyere kompetanse?
---	---	---	--	---	--

Tabell 1. Distribusjon - spørsmål forklaring

4.3. Normalfordeling

For å få en bedre oversikt over resultatene fra undersøkelsen, har vi valgt å sette opp en tabell nedenfor som inkluderer gjennomsnitt og standardavvik for hvert enkelt spørsmål, samt Skewness og Kurtosis. Ettersom det stilles krav til normalfordeling har vi med dette valgt å benytte oss av Skewness og Kurtosis (skjevhet og kurtose) som observator, fordi dette vil kunne gi oss et innblikk i hvorvidt noen av spørsmålene skiller seg ut fra normalfordelingen. Skulle noen av spørsmålene ligge utenfor intervallene -2 og 2, burde de fjernes for å på dette viset sikre reliabiliteten til dataene. Av modellen kan vi se at ingen av de tilsvarende spørsmålene har en Skewness eller Kurtose på -2 eller 2 ligger dermed alle spørsmålene innenfor anbefalt intervall. (Vedlegg 2)

Spørsmål	Mean	Std. Dev	N	Skewness	Kurtosis
Q5 Inspirasjon	4,51	0,64	101	-0,98	-0,10
Q6 inspirasjon	3,70	0,99	101	-0,36	-0,35
Q7 inspirasjon	4,23	0,92	101	-1,25	1,19
Q8 inspirasjon	3,26	1,16	101	-0,08	-1,02
Q9 inspirasjon	3,10	1,08	101	-0,01	-0,36
Q10 inspirasjon	3.40	1,14	101	-0,27	-0,48

figur 2: Gjennomsnitt, standardavvik, skewness og kurtosis.

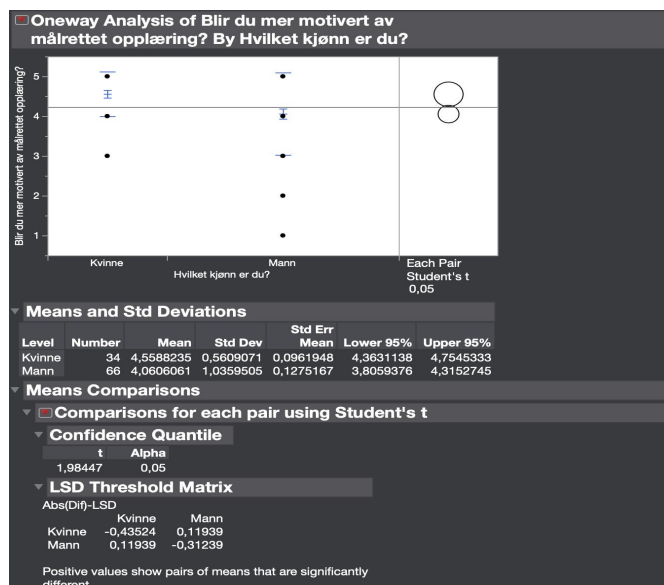
4.4. Validitet

4.4.1. T-Test

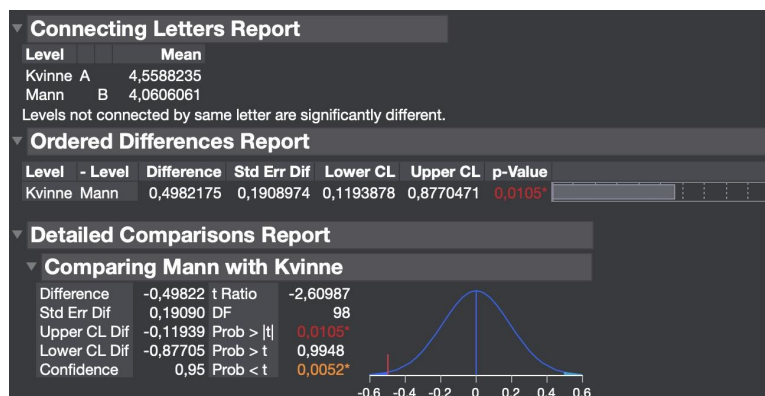
Vi ønsker å teste hypotesen: “Det finnes ingen forskjell mellom kvinner og menn i om de blir mer motivert av målrettet opplæring.” Dette gjør vi ved å gjennomføre en t-test. Her har vi brukt de to uavhengige variablene, “kjønn” og “blir du mer motivert av målrettet opplæring?”.

H₀: Menn (M) og kvinner (K) blir like motivert av målrettet opplæring

H₁: Menn (M) og kvinner (K) blir ulikt motivert av målrettet opplæring



Figur 2. T-Test



Figur 3. Connecting letters report

Vi ser at signifikansnivået er 0,0105 under “comparing Mann with Kvinne”. Dette viser oss at p-verdi $< 0,05$, som gjør at vi derfor ønsker å forkaste H_0 . Om man ser på testobservatoren $-2,60987 < 1,98447$ kan vi derfor med dette bekrefte t-testen og videre konkludere med at det finnes en signifikant forskjell mellom variablene menn og kvinner, samt at kvinner blir mer motivert av målrettet opplæring enn menn og dermed motiveres ulikt av målrettet opplæring.

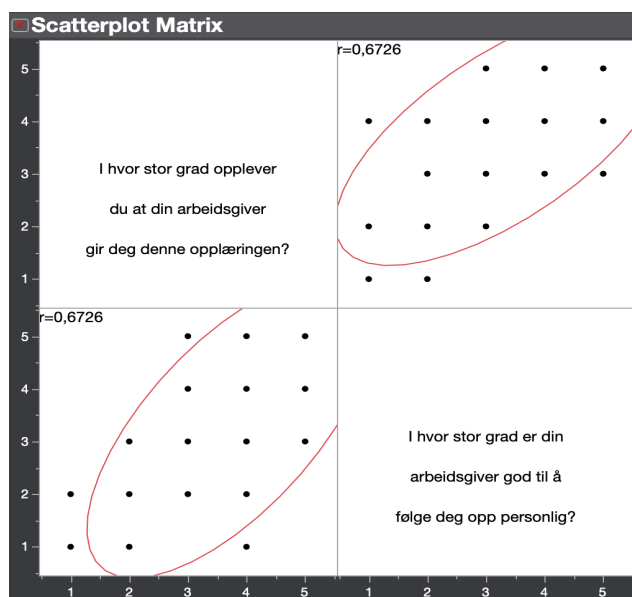
4.4.2. Korrelasjon

For å finne ut av hypotesen om at arbeidsgiver gir den opplæringen som behøves for å lykkes har en korrelasjon med om arbeidsgiver er god til å følge opp personlig har vi benyttet oss av en korrelasjonsmatrise. Dette fordi en korrelasjonsmatrise vil fortelle i hvilken grad de to variablene “I hvor stor grad opplever du at din arbeidsgiver gir deg denne opplæringen” og “I hvor stor grad er

din arbeidsgiver god til å følge deg opp personlig” samvarierer (Gripsrud et. al., 2018, s. 353).

H_0 : Det er ikke en korrelasjon mellom hvor flink arbeidsgiver er til å gi nødvendig opplæring for å lykkes og personlig oppfølging.

H_1 : Det er en korrelasjon mellom hvor flink arbeidsgiver er til å gi nødvendig opplæring for å lykkes og personlig oppfølging.

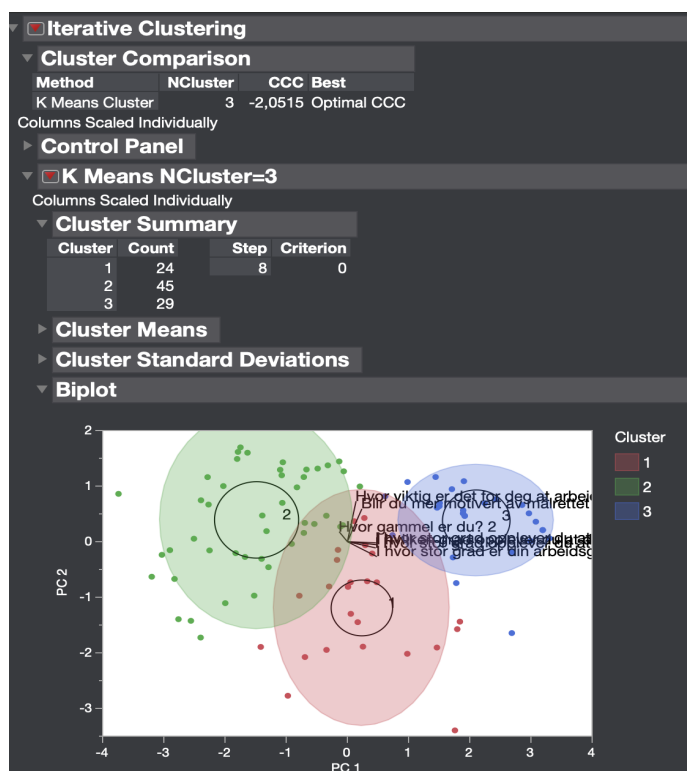


Figur 4. Korrelasjonsmatrise

I korrelasjonsmatrisen kan vi se at $r=0,6726$ som vil si at vi har en viss grad av samvariasjon. En korrelasjon lik $0,6726$ er relativt sett et lite stykke unna 1, så vi vil ikke kunne konkludere med at sammenhengen er sterk, men dog er det likevel en positiv korrelasjon mellom de 2 variablene. Derfor ønsker vi å forkaste H_0 , ettersom det er en korrelasjon mellom hvor flink arbeidsgiver er til å gi nødvendig opplæring for å lykkes og personlig oppfølging. Dette kan forklares ved at variablene har likheter, og betydningen av hvor flink arbeidsgiver er til å gi nødvendig opplæring for at selger skal lykkes i forhold til personlig oppfølging spiller en rolle.

4.4.3. Clusteranalyse

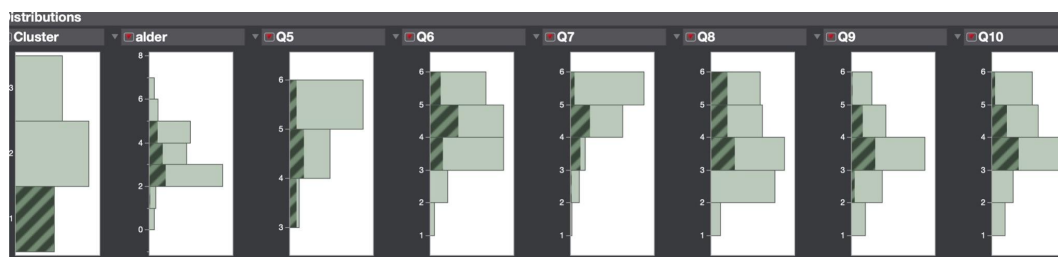
Vi har valgt å benytte oss av en K-Means cluster analyse for å utforske vår data. Ved hjelp av analysen kan vi dele de ulike observasjonene i grupper som vil gi oss mer kunnskap om de ulike clusterne.



Figur 5. Clusteranalyse

Clusteranalysen inneholder variablene alder, samt Q5, Q6, Q7, Q8, Q9 og Q10. Dette fordi disse variablene vil gi oss informasjon om det er en sammenheng mellom alder, hvor viktig opplæring er, om arbeidsgiver gir opplæringen de trenger, blir de mer motivert av målrettet opplæring, hvor god personlig oppfølging de får, samt om arbeidsgiver frisker opp gammel kompetanse og aktivt arbeider for at selgerne skal ha tilgang til ny læring og høyere kompetanse.

Cluster 1 er det minste clusteret og ligger midt på treet i alder. Det er relativt viktig med opplæringen de trenger for å lykkes, samtidig som de i stor grad føler de får den. Dog ligger de relativt middels når det kommer til oppfriskning av gammel kompetanse og hvor aktivt arbeidsgiver arbeider for at de skal ha tilgang til ny læring og høyere kompetanse. Ettersom de også ligger relativt høyt på motivasjon ved målrettet opplæring er det rimelig å anta av resultatene vil kunne bedres ved å jobbe mer med oppfriskning av gammel kompetanse samt i større grad tilrettelegge for ny læring og høyere kompetanse.



Figur 6. Cluster 1

ALDER	Q5.	Q6.	Q7.	Q8.	Q9.	Q10.
1- ønsker ikke å svare	Hvor viktig er det for deg at arbeidsgiver gir deg den opplæringen du trenger for å lykkes i din jobb?	I hvor stor grad opplever du at arbeidsgiver gir deg denne opplæringen?	Blir du mer motivert av målrettet opplæring?	I hvor stor grad er din arbeidsgiver god til å følge deg opp personlig?	I hvor stor grad opplever du at arbeidsgiver frisker opp gammel kompetanse?	I hvilken grad opplever du at arbeidsgiver aktivt arbeider for at du skal ha tilgang til ny læring og høyere kompetanse?
2- under 20						
3- 20-25						
4- 26-30						
5- 31-40						
6- 40-49						
7- 50+						

Tabell 2. Spørsmål forklaring pluss alder

Cluster 2 er det største clusteret og har et flertall av de eldste respondentene.

Samtidig er det viktig for dem å få den opplæringen de trenger for å lykkes og de motiveres av målrettet opplæring. Dog er de dem som i minst grad opplever at de får denne opplæringen, samt scorer lavest i personlig oppfølging, opplevelse av at arbeidsgiver frisker opp gammel kompetanse og aktivt arbeider for at de skal ha tilgang til ny læring og høyere kompetanse. Dette kan vi tolke som at det ligger et stort uforløst potensiale i dette clusteret, og det vil være rimelig å anta at disse vil kunne levere langt bedre resultater med målrettet opplæring og personlig oppfølging hvor man både frisker opp gammel kompetanse så vel som tilrettelegger for tilegning av ny og høyere kompetanse.



Figur 7. Cluster 2

ALDER	Q5.	Q6.	Q7.	Q8.	Q9.	Q10.
1- ønsker ikke å svare	Hvor viktig er det for deg at arbeidsgiver gir deg den opplæringen du trenger for å lykkes i din jobb?	I hvor stor grad opplever du at arbeidsgiver gir deg denne opplæringen?	Blir du mer motivert av målrettet opplæring?	I hvor stor grad er din arbeidsgiver god til å følge deg opp personlig?	I hvor stor grad opplever du at arbeidsgiver frisker opp gammel kompetanse?	I hvilken grad opplever du at arbeidsgiver aktivt arbeider for at du skal ha tilgang til ny læring og høyere kompetanse?
2- under 20						
3- 20-25						
4- 26-30						
5- 31-40						
6- 40-49						
7- 50+						

Tabell 2. Spørsmål forklaring pluss alder

Cluster 3 er gruppen av respondenter som i størst grad opplever at arbeidsgiver gir opplæringen de behøver for å lykkes, blir mer motivert av målrettet opplæring, samtidig som de har en arbeidsgiver som er god til å følge de opp personlig og frisker opp gammel kompetanse, samt har en arbeidsgiver som aktivt arbeider for tilgang til ny læring og høyere kompetanse. Aldersspennet er rimelig stort, med 2 av de 3 50+ respondentene, 3 av 4 under 20 respondenter og hele 21 av 29 respondenter i clusteret er 30 år eller yngre. Dette kan tolkes som at de er den gruppen med størst ambisjoner om å jobbe seg opp og frem, med et stort fokus på å levere resultater.



Figur 8. Cluster 3

ALDER	Q5.	Q6.	Q7.	Q8.	Q9.	Q10.
1- ønsker ikke å svare	Hvor viktig er det for deg at arbeidsgiver gir deg den opplæringen du trenger for å lykkes i din jobb?	I hvor stor grad opplever du at arbeidsgiver gir deg denne opplæringen?	Blir du mer motivert av målrettet opplæring?	I hvor stor grad er din arbeidsgiver god til å følge deg opp personlig?	I hvor stor grad opplever du at arbeidsgiver frisker opp gammel kompetanse?	I hvilken grad opplever du at arbeidsgiver aktivt arbeider for at du skal ha tilgang til ny læring og høyere kompetanse?
2- under 20						
3- 20-25						
4- 26-30						
5- 31-40						
6- 40-49						
7- 50+						

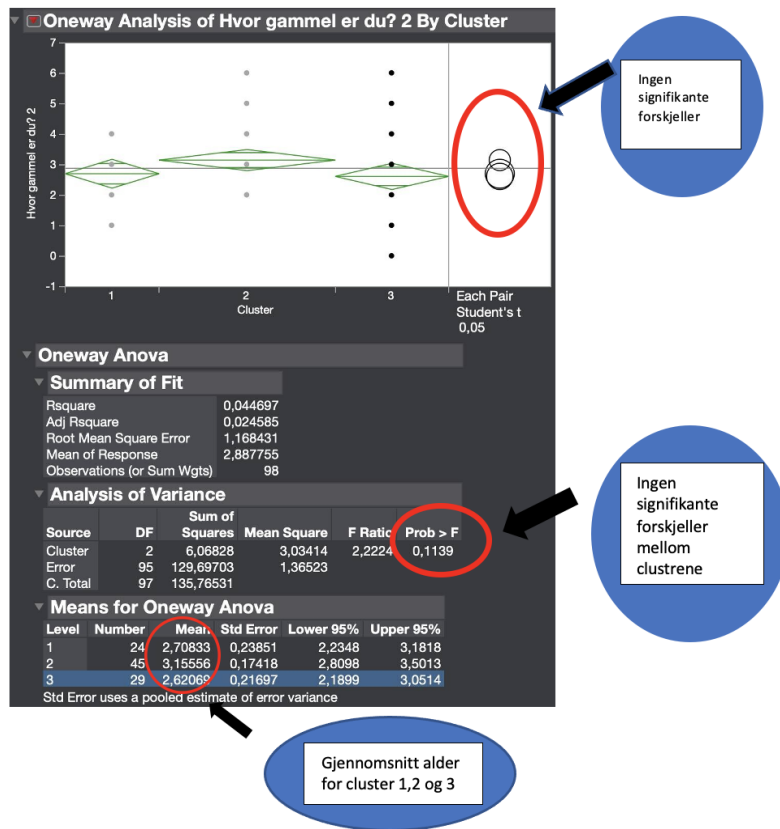
Tabell 2. Spørsmål forklaring pluss alder

4.4.4. Varians ANOVA test

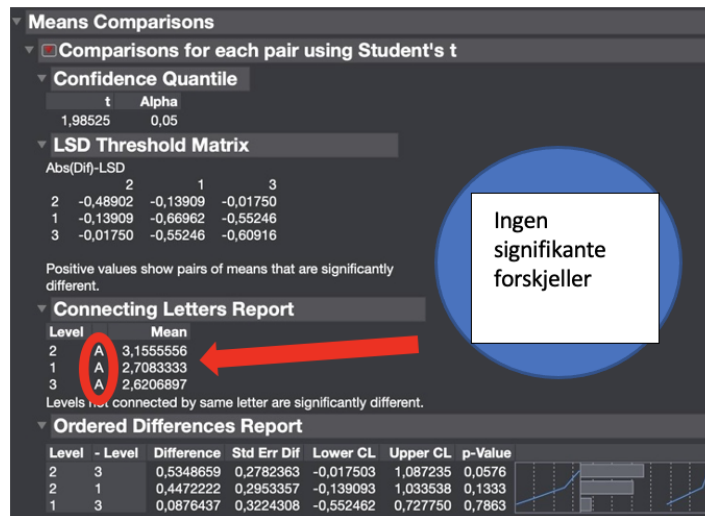
Vi ønsker å benytte ANOVA-test for å undersøke om det finnes signifikante forskjeller mellom clusterne når det kommer til alderen ettersom det vil være interessant å se om det er av betydning.

H_0 : Det finnes en signifikant forskjell mellom betydningen av alder og clusterne

H_1 : Det finnes ingen signifikant forskjell mellom betydningen av alder og clusterne



Figur 9.1. ANOVA variansanalyse



Figur 9.2. ANOVA variansanalyse

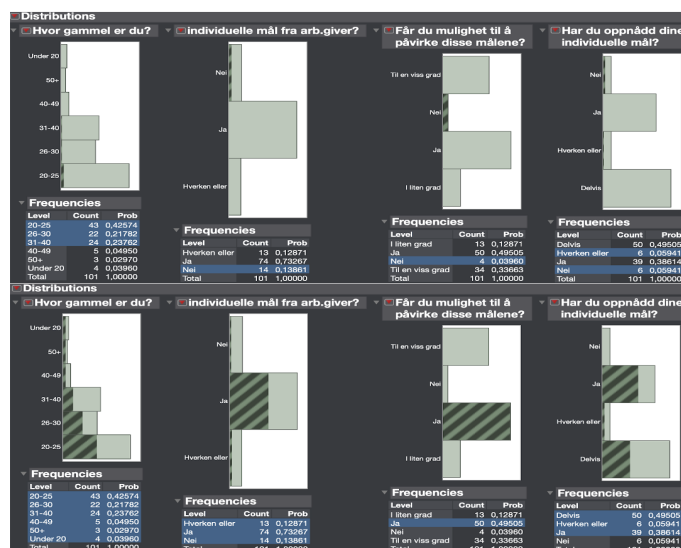
I variansanalysen kan vi se at det ikke finnes en signifikant forskjell mellom betydningen av alder og clusterne. Vi ønsker derfor å forkaste H_0 , hvor $p\text{-verdi } 0,1139 > \alpha 0,05$.

4.4.5 Distribusjon

Vi ønsker å se om det er en signifikant forskjell på om man har oppnådd sine individuelle mål, basert på muligheten man har for å påvirke disse mulighetene.

H_0 : Det finnes ingen signifikant forskjell i om man har oppnådd sine individuelle mål, basert på muligheten man har for å påvirke disse målene.

H_1 : Det finnes en signifikant forskjell i om man har oppnådd sine individuelle mål, basert på muligheten man har for å påvirke disse målene.



Figur 10. Distribusjon mål/måloppnåelse

For å teste hypotesen har vi benyttet oss av Distribution i JMP. Det er riktignok kun 4 respondenter som har svart “Nei” på om de har mulighet til å påvirke disse målene (individuelle mål fra arbeidsgiver), dog har ingen av dem svart “ja” eller “delvis” på om de har oppnådd sine individuelle mål. På den andre siden har 50 respondenter svart “Ja” på mulighet til å påvirke disse målene (individuelle mål fra arbeidsgiver), hvorav ingen har svart “nei” på om de har oppnådd sine mål, mens 2 har svart “hverken eller”, 21 har svart “delvis”, mens 27 har svart “ja”. Med dette kan vi konkludere med at det finnes en signifikant forskjell i om man har oppnådd sine individuelle mål, basert på muligheten man har for å påvirke disse målene og vi kan dermed forkaste H_0 .

4.6. Hypoteser

Vi utarbeidet et sett med hypoteser og ut fra analysene våre har vi vurdert om vi skal forkaste/beholde nullhypotesene våre. I alle hypotesene våre har vi endt med

å forkaste nullhypotesen, og vi kan dermed si at våre uttenkte hypoteser stemte med virkeligheten.

5.0. Drøfting

I denne delen vil vi presentere vår empiri fra den kvantitative undersøkelsen som er foretatt. Teorien vi anvender i dette kapitlet er i stor grad for å underbygge kapittel 2 og sikter seg inn mot å avdekke hvorvidt vi kan se et mønster mellom teori og våre funn. Samt underbygge og til en grad konkludere for de tre hovedtemaene vi hadde for denne oppgaven.

5.1. Individuelt tilpasset coaching kan maksimere individets potensial

En omfattende analyse fra 28 av Storbritannias største bedrifter viser at coachingens inntak i bedriftene har skapt en mer effektiv ledelse av utfordrende medarbeidere, større engasjement og større arbeidsfokus. Den har minsket de menneskelige feilene, økt medarbeidernes selvtillit og økt produktiviteten og innsatsen så vesentlig at ledere rapporterer at de visuelt kan se forskjellen (Ørsted, 2015, s99).

På bakgrunn av undersøkelsen og vår forskning innenfor coaching som fagfelt, er vår tolkning at en av de største pådriverne for individets motivasjon og arbeidsvilje kommer av jevn oppfølging, både resultatmessig og personlig. En salgsleder som evner å følge opp sine ansatte for å kartlegge hvorvidt de er tilfreds med det ansvarsområdet de måtte inneha, utfordringene de blir utsatt for og samtidig blir kjent med de og deres sinnstilstand, vil enklere kunne holde sine selgere motiverte. Den coachende lederstilen og den metodiske overgangen fra salgsledelse til salgskoaching er noe enhver bedrift bør etterstrebe å oppnå. Det er derfor viktig for ledelsen at de ser etter mer enn bare de framifrå selgeregenskapene en person måtte inneha og deres kunnskap om kategorien de arbeider i.

Den coachende lederstilen støtter i stor grad opp under vår hypotese om at den lærende organisasjonen trenger individer som tar ansvar for egen læring. Det er derfor i stor grad opp til salgslederen å identifisere hvilke personer som har et

grunnlag for å vise ekstrarolleatferd og en gryende interesse av å være best. Dette for at selskapet skal kunne tilrettelegge for personlig utvikling og eksemplariske salgsprestasjoner. Ekstrarolleatferd er på mange måter egenskapen som står i grunn for at individet skal ønske å ta ansvar for egen læring og kan fremprovoseres enten av det gryende ønsket om å være best eller gjennom individuelt tilpasset coaching fra salgslederen, som et verktøy for å oppnå sine mål. Vi kan også se ut i fra vår undersøkelse at det er en sammenheng mellom opplevd måloppnåelse og de som setter opplæring høyt.

5.2. En jevn dialog og oppfølging kan fremme læringsviljen og motivasjonen hos individet

I den kognitive forventningsteorien hvor man går ut fra at mennesker, eller selgere i vårt tilfelle, er motiverte når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker og få ut av jobben. Motivasjonen er med andre ord et resultat av forventningen om belønning og personlig måloppnåelse. Eksempelvis vil en selger med lav subjektiv forventning ha lav forventning om at innsatsen vil stå i forhold til resultatet, som vil føre til en svakere motivasjon. En selger med høy subjektiv forventning derimot vil forbindes med høy motivasjon og innsats om belønningen står i forhold til oppgaven. For å skape den gode selgeren vil det derfor være viktig at de har arbeidsoppgaver de ser på som overkommelige, har nok kunnskap til å kunne utføre og som de føler de kan mestre.

En måte å sikre seg at selgerne har de rette arbeidsoppgavene er det viktig å ta seg tid til å vedlikeholde båndene du har med dine selgere og følge de opp på både et profesjonelt og personlig plan. Kognitiv teori er veldig viktig for en leder å forstå i de situasjonene selgerne ikke måtte levere ønskede resultater. I mange tilfeller kan analysere arbeidsoppgavene deres opp mot resultat og en mulighet til å avdekke hvorvidt det skyldes for krevende arbeidsoppgaver i forhold til deres kompetanse eller om det er mangel på resultat som påvirker deres holdning. På lik linje med at vi i vår undersøkelse fikk bekreftet at jevn oppfølging og konstruktiv tilbakemelding er en stor motivasjonsfaktor for selgere, er det også preventivt å holde dialogen i gang for å unngå sviktende motivasjon.

Det er et velkjent fenomen at vi mennesker er konfliktsky og velger heller å holde ut med de arbeidsoppgavene vi har enn å si i fra. Dette kan tære på motivasjonen over tid og bidra til synkende inspirasjon og innsats mot arbeidsoppgaven, som igjen fører med seg dalende resultater. Det er derfor viktig for salgslederen å holde terskelen lav for å gi tilbakemelding gjennom konstruktiv dialog og å vise at man bryr seg om selgerens vel. Gjennom jevn dialog med selgere kan man tidligere avdekke sviktende motivasjon og ta tak i dette tidlig, kanskje er det riktig for selgeren å få nye ansvarsområder eller nye utfordringer, eventuelt om det er andre bakenforliggende problemer som bør tas tak i.

5.3. Workshops som verktøy for å fremme mestring

På bakgrunn av vår spørreundersøkelse og samtaler med kolleger ser vi at våre respondenter opplever opplæring og aktive initiativ som noe motiverende og bidrar til økt læring. Samtidig ser vi en større spredning hos respondentene når vi spør blant annet hvorvidt arbeidsplassen aktivt bidrar til deres læring og frisker opp gammel kompetanse. På bakgrunn av dette er et tiltak vi vil adressere å implementere workshops mer aktivt inn i læringen og oppfølgingen. Workshops er et arbeidsmøte/arbeidsverksted hvor man får deltakerne opp av stolen og ut i aktivitet. Mens man under kursing ofte er en passiv tilskuer er man i en workshop aktive bidragsytere sammen. Aktiv læring på salgssituasjoner, prøving og feiling samt konstruktiv tilbakemelding i en workshop stimulerer deltakeren i mye større grad enn om man sitter på en PC og ser videoer med spørsmål i etterkant. Samtidig som det er et kraftig læringsverktøy, vil det også medføre positive opplevelser for individene samtidig som det er effektiv lagbygging. Vi mener på ingen måte at dette erstatter metodene Elkjøp har hatt over lengre tid, men at det er et effektivt supplement man kan implementere internt i butikkene.

For å lykkes med implementeringen av workshops er det utrolig viktig med god planlegging i forkant og oppfølging i etterkant. En vellykket workshop avhenger av at leder stiller forberedt, er klar over hvilke utfordringer man kan møte underveis og hvordan man skal håndtere dette. Man bør invitere deltakerne til et arrangement, gjerne via Workplace for å danne et bilde over antallet. Det er viktig å vite hvor mange som kommer slik at man kan planlegge prosessen inn i makkerpar om nødvendig, trespann eller optimalt etter vår mening; grupper på fire, basert på Jeff Bezos' "two pizza rule" (Businessinsider, 2017). Man må

kjenne til prosessens faser, sette av tid til tilbakemeldinger og pauser underveis og skape flyt i programmet. Sist men ikke minst er det utrolig viktig å sette av litt tid i etterkant for å evaluere hva som har foregått.

Vi har derfor laget en steg for steg mal som et utgangspunkt for hvordan en workshop kan gjennomføres v/Elkjøp Nordre Gate. Fremgangsmåten er inspirert av Ledernytt.no sine artikler (Ledernytt, 2019), samt Frank Kristiansen sine metoder gjennomgått på campus høsten 2021.

1. Identifisere agenda

Først og fremst er det vesentlig å ha en grunn for å arrangere workshopen. Er det nye produkter eller tjenester som er lansert og vi ønsker å gi de ansatte en nødvendig innføring, eller er det i sammenheng med en “peak-periode” hvor vi forventer en økning i salget? Uansett er det viktig å rette workshopen mot deltakernes problemstillinger eller utfordringer i henhold til tema og innhold.

2. Analysere

For å kunne planlegge en effektiv workshop er det vesentlig å ha en forståelse av hvem som skal delta og hva som er agendaen. Målet er å tilpasse fremgangsmåten og strukturen i workshopen for å få maksimal effekt. Med dette inneholder antall deltakere, hvem som er deltakerne og hvor vi skal avholde møtet. Skal vi for eksempel avholde et møte som omhandler salgstrening er det relevant å se på hvem deltakerne er, om det er relevant å gruppere etter avdeling på varehuset og eventuell gruppestørrelse. B2C salg er en stor del av hverdagen ved Elkjøp Nordre Gate og det vil derfor være naturlig å gjenskape dette i en workshop-øvelse.

3. Strukturere workshopen

Workshopen må være planlagt og forberedt gjennom samarbeid internt og i samspill med hva deltakerne ønsker og behøver av input. Vi skal sikre den røde tråden og workshopen er styrt av oss; vi har tatt initiativ til en målrettet agenda på bakgrunn av et behov og har satt klare mål for arbeidet. Vi ønsker å løse de utfordringene som måtte dukke opp og vi er forberedt med løsningsforslag og eksempler på fremgangsmåte. Vi vil også poengtere viktigheten av å involvere deltakerne i den grad det er nødvendig under den forberedende fasen, slik at de skal kunne forberede seg og få mulighet til å komme med konstruktive innspill til workshopen.

4. Gjennomføre workshopen

Etter vi vet hva vi skal gjøre er det vesentlig å identifisere hvordan vi skal gjennomføre workshopen og hvilke metoder som er relevante å bruke. Dersom temaet er nytt for deltakerne kan det for eksempel være relevant med rollespill for størst grad av involvering. Vi må derfor planlegge en situasjon, øve på den og gi deltakerne oppgaver og roller i workshopen. Gjennom å by på kompetanse og våre ideer kan vi sette deltakeren inn i situasjonen, i stedet for bare å beskrive og forklare problemstillingen. Vi har og ønsker å beholde styringen underveis, samtidig som deltakerne får mulighet til å utfolde seg i læringen. Vi har som mål å skape en fremdriftsplan som gir umiddelbare resultater, vel så mye som på lang sikt.

5. Kommunisere

Etter gjennomført workshop er det viktig å se tilbake på hva som var bra og hva som kan forbedres til neste runde. Var kommunikasjonen av budskapet tilpasset mottakeren og var metodene for gjennomføring tilfredsstillende? Engasjementet av deltakerne er et umiddelbart tegn på kvaliteten, men det er også viktig å evaluere workshopen internt i løpet av de neste 48 timer for å holde det friskt.

5.4. Salgslederens betydning for individets utvikling

Foreleser Frank Kristiansen definerer salgsledelse som “Enhver aktivitet, prosess og beslutning som er knyttet til ledelse og styring av salgsfunksjonen i en organisasjon” Salgslederens ansvar er først og fremst å være en kompetansedeler. I den fremgangsrrike salgsorganisasjonen er det salgslederens jobb å forstå hva som driver de gode og ikke minst de dårlige prestasjonene innenfor salg, noe vi bryter ned i 5 suksesskriterier; kompetanse, individuell kapasitet, mål og forventninger, tilbakemelding og belønning, samt konsekvenser.

Salgsledelse handler om å se det enkelte individ og forstå hva som er de sterkeste motivasjonsdriverne i “best practise” organisasjoner. Her blir 7 faktorer sett på som vesentlige momenter, noe salgslederen må ivareta:

1. Direkte finansielt insentiv

Eksempelvis pengebonuser; fremmer en arbeidsinnsats selgeren ellers ikke ville lagt ned, for eksempel å øke arbeidsinnsatsen.

2. **Indirekte finansielt insentiv**

Verdibonuser utenom penger, eksempelvis gavekort, opplevelser eller en iPad.

3. **Kollektiv belønning**

Om bedriften går over budsjett, belønnes selgerne med en bonus fordi de kollektivt har levert godt

4. **Anerkjennelse**

En belønning som tildeles dersom selgeren har utført noe som fører til bedre resultater i form av noe som vekker følelser som rettferdighet og tillit til sjefen.

5. **Konkurransen innad i bedriften**

Ønsket om å være den største ressursen er belønning i seg selv. Intern konkurranse er sunt og bidrar til å nå transparente og spesifikke mål.

6. **Læring og utvikling**

Kunnskaper som driver ferdigheter, driver handlekraft; selgere som motiveres av kunnskapsdeling og personlig utvikling.

7. **Karrieremuligheter innad i selskapet**

Karrieremuligheter fremmer selgerens opplevelse av at selskapet bryr seg.

Med et solid knippe egenskaper og verdier i nøkkelknippet, handler det å være en salgsleder om å samle en gruppe mennesker som komplementerer hverandre og passer selskapets ambisjoner og mål. Deretter å gi dem de suksessfaktorene som kreves av dem for å lykkes, samt å motivere og lede an som et eksempel. En sterk suksessfaktor er å gi selgerne sine klare "EFK'er". EFK'er handler om produktets egenskaper, fordeler og konsekvenser og gjør det enklere for selgeren å tilpasse løsningen for kunden og fokusere på de lønnsomme produktene for bedriften. Salgslederen er en briljant selger som forstår kundenes behov, forventninger og ønsker gjennom en behovsorientert dialog for å skape kundetilfredshet, høy kvalitet og merverdi for kundene. Vedkommende er djerv, tøff, tydelig og vet å utøve tillit for å skape et positivt miljø fordi han vet at når alt annet er likt mellom dem og et konkurrerende selskap, blir de likevel valgt fordi de har de beste folkene.

“Den leder som evner å gi sine medarbeidere tydelige mål og utfordringer, som samtidig tar seg tid til å bli kjent med hver enkelt av sine medarbeidere, kan høste enorme gevinster i form av økte prestasjoner” (F. Kristiansen, forelesning, 14. oktober 2021).

For å danne en forståelse for hvem som kan bli en suksess innad i organisasjonen er det viktig å forstå de menneskelige egenskapene som danner et talent for salg og kriterier i utvalg av selgere. Er man født en god selger eller kan man bli det? En dyktig selger er en kompetent person som besitter gode egenskaper som kundene setter pris på like mye som sine kolleger og arbeidsgiver. For ikke minst å nevne følelsen av å lykkes i det man driver med; disse egenskapene kaller vi signalstyrker. Eksempler på signalstyrker en salgsleder bør se etter når bedriften ansetter selgere er blant annet entusiasme, selvgående, ambisiøs, kommunikativ og generell salgserfaring.

Det finnes ikke noe klart svar på om man er født en god selger, utfordringen er matchen mellom ledelsens visjon og variablene som påvirker selgerens innsats. Vår konklusjon er at suksessrike selgere både er “født” til det gjennom gode verdier og holdninger samt blitt det over tid gjennom modning og tilegnet kunnskap. Det er derfor viktig at salgslederen forstår at sammensetningen av forskjellige individer med forskjellige egenskaper/styrker og kompetansedeling satt i system er en nøkkel for suksess.

6.0. Avslutning

Hensikten med denne oppgaven har vært å belyse den mulige effekten coaching har for næringslivet og salgsbransjen. Vi valgte å sette dette opp imot faktorer som indre og ytre motivasjon hos selgerne samt ytre påvirkningskraft fra en salgsleder og deres rolle i selgerens vekst. Med våre hovedtemaer som grunnpilarer vil vi her forsøke å konkludere med våre mest fremtredende funn.

Vår overordnede problemstilling for undersøkelsen har vært:

“Hvordan kan coaching hjelpe Elkjøp Nordre Gate med å oppnå økte resultater?”

Kort fortalt handler coaching om selvrealisering og med vår hypotese som lyder “den lærende organisasjonen trenger individer som tar ansvar for egen læringsprosess, noe som krever tilrettelegging fra organisasjonen som fellesskap” har vi ønsket å utforske hvordan dette bør gjennomføres i praksis.

Basert på forskning og vår spørreundersøkelse ser vi at en coachende lederstil er det som motiverer selgerne i størst grad og motiverte selgere er de som vil oppnå best resultater. En leder som evner å se potensiale i en selger og gjennom jevn dialog og ved å utfordre de på de rette måtene kan høste enorme gevinster i form av framifrå salgsprestasjoner. Implementering av coachende ledermetoder er utelukkende positivt for bedriften, både direkte økonomisk i form av resultater og at coaching skaper en mer attraktiv arbeidsplass i form av et åpent miljø og fornøyde ansatte.

Vi har tidligere i oppgaven forsøkt å forklare og utdype våre hovedtemaer som hva som skiller coaching fra veiledning, hvordan coaching kan bygge opp under den lærende organisasjon og hvordan individuelt tilpasset coaching kan maksimere individets potensial. Med dette i minne vil vi se videre til vår hypotese om at den lærende organisasjon trenger individer som tar ansvar for egen læring og hvordan bedriften kan tilrettelegge for denne adferden. Ekstrarolleatferd og viljen til å gjøre mer enn hva som kreves av hver enkelt krever motivasjon og en iver etter å lykkes og vår konklusjon er herunder at coaching er en nøkkel for å utløse denne motivasjonen gjennom et åpent miljø og kollektiv selvrealisering.

Til slutt vil vi besvare vår overordnede problemstilling om hvordan coaching kan hjelpe Elkjøp Nordre Gate med å oppnå økte resultater. For å opprettholde sin posisjon som et soleklart førstevalg også i fremtiden er det viktig å investere i det største fortrinnet Elkjøp har over potensielle inntrengere som Amazon; menneskene. Coaching er ikke en snarvei eller et enkelttiltak som gir de ansatte mer kunnskaper innenfor sitt felt, men det er den moderne måten å lede en salgsavdeling på. Coaching er et fundament for å være en lærende organisasjon og bygger på de filosofiene Elkjøp vil bygge sitt renommé på som ærlighet, åpenhet og kunnskap. En lederfilosofi som bygger på verdier som kunnskapsdeling, med selgere som kan sine EFK'er og vet å opprettholde den gode kunderelasjonen, ledet av en djerv, tøff og tydelig salgsleder er en salgsavdeling som flyter av seg selv. Som nevnt tidligere i oppgaven vil en coachende lederstil oppmuntre til økt egeninteresse i læringsprosessen, mer fornøyde ansatte og en mer attraktiv arbeidsplass.

6.1. Oppgavens begrensninger

Denne oppgaven baserer seg på overgangen fra den tradisjonelle lederstilen til den coachende lederstilen. Vi har ikke gått spesielt dypt inn på lederutviklingsprogram i forskjellige former og da heller ikke fått sammenlignet disse. Vi vet at på samme måte som ingen personer eller selgere er like, er heller ingen ledere like og må derfor adoptere en lederstil og gjøre den til sin egen. Å utforske et lederutviklingsprogram er noe vi gjerne vil utforske videre.

Når det gjelder spørreundersøkelsen ser vi i etterkant at vi kunne benyttet oss av mer direkte spørsmål og mindre mulighet for utdypning. Grunnen til dette er at det gjorde det utfordrende å analysere resultatene med analyseprogrammet JMP som det er forventet at vi bruker. Sammenhenger mellom hva som motiverer og forskjellige incentiver er eksempler på faktorer vi heller kunne hatt som kulepunkt i stedet for tekst, da disse responsene ble noe vage samt at noen rett og slett hoppet over disse spørsmålene. Et eksempel på hvordan vi burde gjort dette i stedet er ved å stille en rekke påstander vi antar har påvirkning på selgerens motivasjon, for så å la respondenten stille seg enig eller uenig til den påstanden på en skala fra 1-5.

6.2. Videre forskning

For fremtidig forskning ville det vært interessant å implementere disse metodene inn hos en bedrift. Ved å sammenligne resultater og tilfredshet på arbeidsplassen gjennom undersøkelser og dybdeintervju kan vi over tid se hvilken effekt implementering av coaching faktisk har på en salgsbedrift. Vi har forskningen å vise til samt en veileder som har sett coaching sin effekt i praksis, dog har ikke vi hatt anledning til dette i denne omgang på grunn av oppgavens omfang og begrensede tidsperiode. Det ville vært svært spennende å følge en coach under en slik prosess, da man vil kunne se coachingmetoder og lederutvikling i praksis og fra deres perspektiv.

Litteraturliste

Berg, M.E. & Ribe, E. (2013). Coaching: Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

BI, (2021). Norsk kundebarometer: hentet fra
<https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/>

Businessinsider, (2017). The 'two pizza rule' is Amazon CEO Jeff Bezos' secret to productive meetings: hentet fra
<https://www.businessinsider.com/amazon-ceo-jeff-bezos-two-pizza-rule-productive-meetings-2017-6?r=US&IR=T>

Costa L, A., Cool, K., & I, Dierickx(2012). The competitive implications of the deployment of unique resources, Vol. 34 No. 4, pp. 445-463. hentet fra:
<https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1002/smj.2018>

Dixon, M. & Adamson, B. (2013). The challenger sale: How to take control of the customer conversation. London: Portfolio Penguin.

Elkjøp,(2021). Årsrapport 20/21: hentet fra
https://assets-global.website-files.com/5f47edc7df93400f850fdd8d/61405c693dc5173aac5665ab_Elkjop_Arsrapport_2021_A4_onepage.pdf

Finn, (2020). Det er viktig at alle opplever at de kan bidra til innovasjon i Finn: hentet fra
<https://www.finn.no/jobbeifinn/produkt/det-er-viktig-at-alle-opplever-at-de-kan-bidra-til-innovasjon-i-finn>

Gripsrud, G., Olsson, U., og Silkoset, R. (2017). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Gripsrud, G., Olsson, H, U., Silkoset, R. (2018). *Metode og Dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Johnston M.W. & Marshall G.W. (2021). *Sales Force Management* (13. utgave). New York: Routledge.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). Psykologi i organisasjon og ledelse (4.utgave). Bergen: Fagboksforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse (5.utgave). Bergen: Fagboksforlaget.

Khandelwal Das, Kumar Upadhyay, A., & Das, S. (2014). Getting stellar sales performance: why sales managers' mentoring, coaching and technology capabilities make the difference. *Development and Learning in Organizations*, 28(5), 13–16. <https://doi.org/10.1108/DLO-02-2014-0012>

Ledernytt, (2019). Slik gjennomfører du en teknisk vellykket Workshop: hentet fra <https://www.ledernytt.no/slik-gjennomfoerer-du-en-teknisk-vellykket-workshop.6255140-311239.html>

Ledernytt, (2019). Workshopledelse: En liten oppgave med stor krav til ledelse: hentet fra <https://www.ledernytt.no/workshopledelse-en-liten-oppgave-med-store-krav-til-ledelse.6241188-112537.html>

Ldl, (2021). People still buy people first: hentet fra <https://www.ldr.co.uk/blog/people-still-buy-people-first/>

Macek, J. (2011). 25 TRAITS YOUR COMPANY NEEDS FOR SUCCESS. *Corporate Report Wisconsin*, 27(1), 13. Hentet fra: <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/25-traits-your-company-needs-success/docview/900648303/se-2?accountid=142923>

Neill, D.A. (2009), characteristics of successful organizations, pp. 31. hentet fra: <https://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc91/p532479.pdf>

Nguyen, Artis, A. B., Plank, R. E., & Solomon, P. J. (2019). Dimensions of effective sales coaching: scale development and validation. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(3), pp. 299–315. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1621758>

Örtenblad, A. (2004), The learning organization: towards an integrated model, Vol 11 No. 2, pp. 129-144. hentet fra:

<https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/09696470410521592>

Örtenblad, A. (2018), “What does “learning organization” mean”, The Learning Organization, Vol. 25 No. 3, pp. 150-158. hentet fra:

<https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>

Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.

Shannahan, Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2012). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 41(1), pp. 40–54. hentet fra:

<https://doi.org/10.1007/s11747-012-0302-9>

SNL, (2020). Motivasjon: hentet fra <https://snl.no/motivasjon>

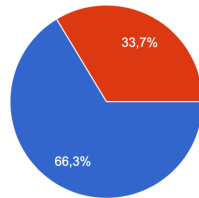
Ørsted, Christian, 2015. *“Livsfarlig ledelse. Forstå de psykologiske mekanismene som styrer arbeidslivet.”* Oslo, Cappelen Damm.

Vedlegg

Vedlegg 1. Spørreundersøkelsen

Hvilket kjønn er du?

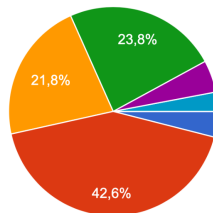
101 svar



● Mann
● Kvinne
● Ønsker ikke svare

Hvor gammel er du?

101 svar



● Under 20
● 20-25
● 26-30
● 31-40
● 40-49
● 50+
● Ønsker ikke svare

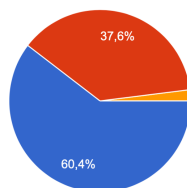
Hva er yrket ditt/ hvilken bransje jobber du i?

101 svar

Varehandel
Butikk
driftsmedarbeider, elektronikk forhandler
Selger i elkjøp
elektronikkbransjen
Butikkbransjen
Kundeservice
Eiendomsmegling
Selger elektronikk

Jobber du heltid eller deltid?

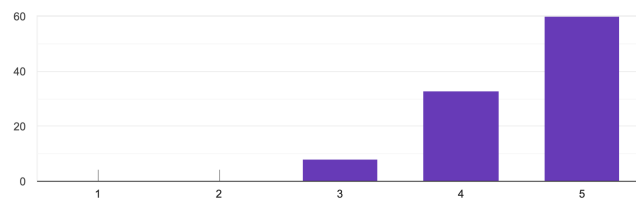
101 svar



● Heltid
● Deltid
● Ønsker ikke svare

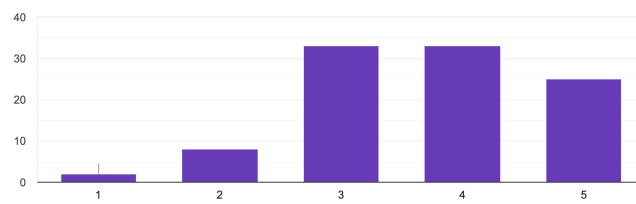
Hvor viktig er det for deg at arbeidsgiver gir deg den opplæringen du behøver for å lykkes i din jobb?

101 svar



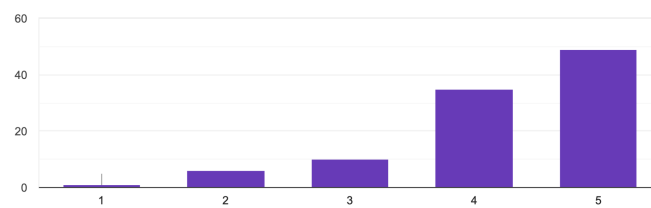
I hvor stor grad opplever du at din arbeidsgiver gir deg denne opplæringen?

101 svar



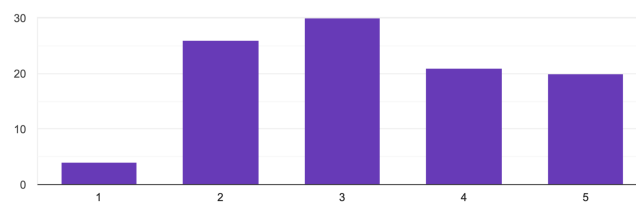
Blir du mer motivert av målrettet opplæring?

101 svar



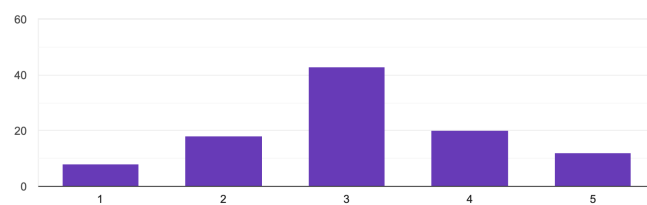
I hvor stor grad er din arbeidsgiver god til å følge deg opp personlig?

101 svar



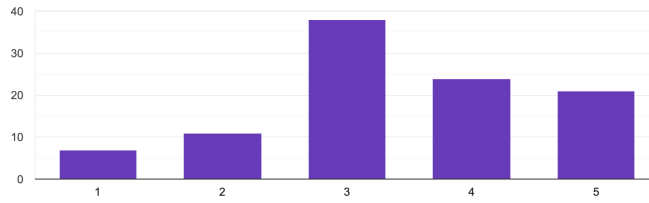
I hvor stor grad opplever du at din arbeidsgiver frisker opp gammel kompetanse?

101 svar



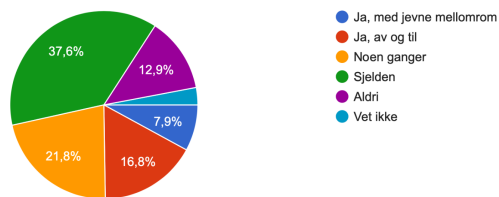
I hvilken grad opplever du at din arbeidsgiver aktivt arbeider for at du skal ha tilgang til ny læring og høyere kompetanse?

101 svar



Arrangerer din arbeidsgiver aktiviteter hvor målet er å øve/ trene på gitte situasjoner (workshop)?

101 svar



Er det andre faktorer som er viktige for deg for å føle at du lykkes i din jobb?

36 svar

Teamwork

Godt arbeidsmiljø

Få ha en input

Tett oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger

Positiv innstilling

Tilbakemeldinger og se framgang

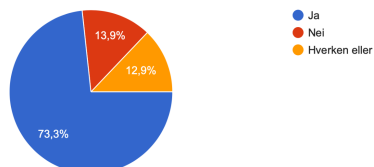
bonus

Frihet til å bestemme arbeidsdagen selv.

Konstruktive tilbakemeldinger

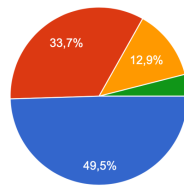
Settes det individuelle mål til deg og dine prestasjoner fra arbeidsgivers side?

101 svar



Får du mulighet til å påvirke disse målene?

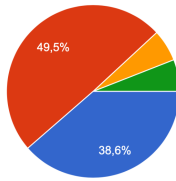
101 svar



- Ja
- Til en viss grad
- I liten grad
- Nei

Har du oppnådd dine individuelle mål?

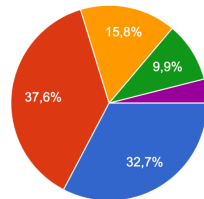
101 svar



- Ja
- Delvis
- Nei
- Hverken eller

Følger din arbeidsgiver opp disse målene underveis?

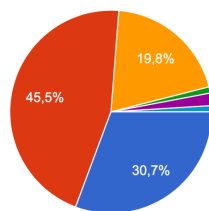
101 svar



- Ja, jeg blir oppdatert jevnlig
- Ja, jeg blir oppdatert av og til
- Kun ved endt periode for målsætningen
- Nei, jeg må ta eget initiativ
- Hverken eller

I hvilken grad føler du at du gjør mer enn hva som kreves av deg i din jobb/stilling?

101 svar



- I veldig stor grad
- I stor grad
- Hverken eller
- I liten grad
- I veldig liten grad
- Vet ikke

Får du noe igjen for å yte det ekstra arbeidet, i så fall hva (økonomisk, personlig, mellommenneskelig)?

78 svar

Det å være best, økonomisk

nei

Mellommenneskelig i form av mer fornøyde kolleger.

I form av bonus, samt karrieremuligheter

Ikke nødvendigvis

Får litt skryt nå og da, hovedsaklig når det gjelder salg, ikke annet

Ingenting.

validering er nice. får også litt mer lønn.

Jeg får ansvarsområder, og jeg føler de stoler mer på meg.

Hvordan opplever du at din arbeidsgiver har lagt til rette for at du skal kunne nå dine mål?

55 svar

God oppfølging, mye tillit

Lagt godt til rette

Godt lagt til rette med kollegaer som støtter opp om det jeg selger.

Jevnlig oppdatering, tilgjengelig verktøy og motivasjon

Greit nok

Man må ville skape egne mål, nå de selv og ta det som personlig utvikling.

har ikke snakket noe om personlige mål.

De motiverer mye for at jeg skal oppnå målene

Intern opplæringsportal, opplæring i butikk og sporadisk oppfølging

Hvilke tiltak (sett bort fra økonomiske incentiver) kan din arbeidsgiver gjøre for å øke din arbeidsvilje og motivasjon?

60 svar

Konkurranser, aktiviteter og samhold

Skryt, Rankinger, vise at man er best

Legge ut resultat med navn og bilde

Selvbestemt arbeidstid og fri hver helg.

Arbeidstid og turnus

Motivasjon og tilrettelegging, kunnskap og øving

Kollegiale konkurranser, belønninger i form av småting (ikke nødvendigvis materialistiske)

Åpne øynene, se hvem som gjør jobben og rose personene bak kulissene og der etter finne en måte å belønne.

personlig oppfølging, be om feedback på ting som kan gjøres bedre.

Vedlegg 2. Analyse

Std. dev, mean, skewness og kurtosis

