



Handelshøyskolen BI

BTH 32031 Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bachelor thesis 100% - W

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 10370 IN11 W D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn: Erik Andreas Jacobsen

Informasjon fra deltaker

Undertittel *: Bachelor - motivasjon

Navn på veileder *: Roy Willy Elvegård

Inneholder besvarelsen
konfidensielt materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 19

Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Bachelor oppgave
Handelshøyskolen BI

Motivasjon



BTH3203 – Salgsledelse og Personlig Salg

Utleveringsdato: 10.01.2022

Innleveringsdato: 03.06.2022

Studiested:

BI Oslo

*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

Jeg vil først og fremst takke for tre flotte og lærerike år, på Handelshøyskolen BI i Oslo. Jeg valgte å studere markedsføringsledelse, da jeg siden ung alder har hatt interesse for ulike former for markedsføring og salg. Jeg har også jobbet med salg i flere år og finner det veldig spennende og givende. Dette studiet har gitt meg kompetanse, lærdom og forståelse for mye nytt som jeg kan ta med videre, da engasjerende og givende lærere har delt sin kunnskap på best mulig måte.

Jeg valgte høsten 2021 å fordype meg i salgsledelse og personlig salg da dette er noe jeg praktiserer nesten daglig. Faget viste seg å være veldig spennende da jeg skrev en fordypning om coaching, som førte til at jeg ville skrive min bacheloroppgave knyttet opp til dette faget. Temaet for denne oppgaven kommer i kjølvannet av både min egen livserfaring, men også fordi jeg synes det psykologiske som skjer hos selgere er veldig viktig og spennende å forstå. Ved arbeid av denne oppgaven har jeg utviklet meg og tilegnet meg mye nye informasjon, som jeg ikke har forstått eller vært klar over tidligere.

Jeg ønsker å takke Sector Alarm AS, som er utgangspunktet for å kunne besvare min problemstilling. Jeg vil også takke min undervisningslærer, Roy Willy Elvegård for veldig spennende, kunnskapsrike forelesninger og samtaler. Også en takk til alle andre forelesere gjennom tre år på studiet.

Sammendrag

Jeg har skrevet min bacheloroppgave i fordypningsfaget salgsledelse og personlig salg, BTH3202 i samarbeid med Sector Alarm As. Jeg valgte ut Sector Alarm (SA), fordi dette er et selskap som driver mye med både direkte salg, b2c, men også og b2b. Hovedtemaet for oppgaven er hvordan selgere i b2c motiveres. Jeg valgte temaet av min interesse for salg, men også fordi det er spennende å lære om det psykologiske aspektet rundt selgere. Da salg er essensielt for enkelte bedrifter, vil det også være essensielt å forstå hvordan en selgers motivasjon og psykologi fungerer.

Problemstillingen jeg har utformet handler om hvordan selgere i selskapet kan motiveres, samt hvordan man kan vedlikeholde og utvikle motivasjon. Dette synes jeg interessant da jeg selv opplever min egen motivasjon som til og fra. Jeg vil derfor gjennom oppgaven ta i bruk ulike relevante teorier rundt motivasjon og det psykologiske aspektet, men samtidig bruke selgeres egen erfaring gjennom intervjuer. Jeg vil også intervju et par utdannende og profesjonelle coacher for deres synspunkter rundt temaet.

Jeg vil innlede oppgaven med å snakke litt om selskapet og hvordan de operer, deres arenaer og viktigheten av deres selgere. Videre vil jeg snakke om motivasjon, anvende teorier og modeller jeg mener er relevante. Jeg vil også se på ulike belønningssystemer for å kunne se hvordan man påvirker selgere.

Basert på min problemstilling så har jeg utformet undersøkelsesspørsmål for å kunne besvare problemstillingen. Jeg har innhentet et databehov gjennom en kvalitativ metode da jeg ønsker profesjonelles syn på mitt tema og min problemstilling, men også tilbakemeldinger fra mange selgere. Jeg har da brukt deskriptivt design, gjennom dybdeintervjuer. Jeg har intervjuet flere selgere i Sector Alarm As, og gjennomført tre lengre dybdeintervjuer med salgsleder og eksperter i coaching og motivasjon.

Dybdeintervjuene ga meg mye innsikt i tiltak man kan gjennomføre, ting som skaper et positivt "mindset", men også mye generelt rundt hvordan en selgers "mindset" fungerer. Intervjuene av selgerne ga viktige svar om hva selgerne selv tenker når de opplever motgang og ting som påvirker deres motivasjon i dagens jobb.

På bakgrunn av funn i datasamlingen har jeg definert de viktigste funnene i metode delen ved å besvare undersøkelsespørsmålene. Disse har jeg også brukt til å gi en

anbefaling som handler om hvordan Sector Alarm kan påvirke sine selgere positivt mentalt og skape motivasjon. Anbefalingene er basert på at det er veldig individuelt hva som påvirker en selger og at Sector Alarm kan bli flinkere til å forme tiltak direkte opp mot hver enkelt selger.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
Innledning.....	7
Problemstilling.....	7
Bedriftspresentasjon	7
Teoretisk utdypning.....	8
Motivasjon	8
Behovsteorier	11
Maslows behovspyramide.....	11
Alderfers ERG-teori.....	13
Kognitive teorier	14
Kognitiv forventningsteori	15
Kognitiv målsettingsteori.....	15
Kognitiv evalueringsteori	16
Sosiale teorier	17
Likeverd teori.....	17
Jobbkarakteristiske-modeller	17
Jobbkarakteristiska-modellen.....	18
Herzbergs to-faktorteori.....	18
Metodisk analyse.....	19
Analyseformål.....	19
Undersøkelsesspørsmål.....	19
Metode og datainnsamling.....	20
Kvalitativ tilnærming.....	20
Dataanalyse	21
Validitet.....	21
Resultat.....	22

Dydeintervju	22
Resultat av intervjuene med selgere og salgssjef.....	24
Drøfting av resultat.....	28
Konklusjon	33
Anbefaling.....	33
Litteraturliste	35
Vedlegg	37

Innledning

Jeg ønsker i denne oppgaven å fordype meg enda mer i det psykologiske aspektet hos selgere og hvordan motivasjonen skapes, men samtidig forsvinner. En bedrift som innehar mye kunnskap rundt temaet og benytter seg av ulike metoder for å videre utvikle sine selgere riktig vil skape gode muligheter for konkurransefortrinn. Jeg tar for meg business to customer (B2C) da dette også er noe jeg har jobbet med selv og har kunnskaper til området fra før. Gjennom egen erfaring vet jeg hvordan selgere kan påvirkes i stor grad og hvor viktig det er med riktig trening og utvikling. Det vil være sentralt for at selgere skal kunne yte maksimalt på arbeidsplassen. For mange selgere vil for mange nei føre til at man slutter i jobben, derfor er det viktig med tiltak helt fra start, og utvikle gode "mindset".

Sentralt for denne oppgaven vil det være å vektlegge og sette søkelyset på selgeres motivasjon og høre det direkte fra dem hva de tenker. Det er naturlig at motivasjon synker når en opplever mye motgang, samtidig skal man prøve å gjøre en så god jobb som mulig til enhver tid. Motivasjon påvirkes og utvikles sammen med en selgers psyke, derfor vil det være nødvendig å se på eksisterende motivasjonstiltak og eventuelle andre tiltak. Det kan også komme frem mulige gap mellom selskapets motivasjonstiltak og hva selgerne selv mener er best for motivasjon, derfor vil jeg fremme ulike forslag for forbedring.

Problemstilling

Formålet med denne oppgaven vil være å undersøke hvordan Sector Alarm kan være med på å påvirke og bidra sine direkte selgere (b2c) med motivasjon. På bakgrunn av dette har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

"Hvordan kan Sector Alarm øke selgeres motivasjon?"

Bedriftspresentasjon

Sector Alarm AS er et alarmselskap som ble etablert i 1995 av Jørgen Dahl. Selskapet holder sitt hovedkontor på Storo i Oslo. Selskapet har i dag ca. 3000 ansatte mennesker rundt i Europa, som jobber med salg av alarmer til privat- og bedriftskunder. Det jobbes både med salg, monteringer, kundeservice og etablering flere steder i Europa per dags dato, og selskapet har ekspandert voldsomt de siste årene. Jørgen Dahl er både grunnlegger og eier i dag, med administrerende direktør Kim Grove-Knutsen i spissen.

Det hele startet med at Jørgen Dahl under sine studier jobbet med dørsalg og flere kunder etterlyste boligalarm. Dette førte til at Dahl startet sitt selskap, først med navnet Aktiv Alarm med en fast visjon om "Trygghet i alle hjem", som i dag er den samme visjonen. Det var først i 1999 selskapet skiftet navn fra Aktiv Alarm til Sector Alarm. Dørsalg har alltid vært og er fremdeles den største inntektskilden til selskapet, selv om de opererer på nett, telefon og lignende.

Teoretisk utdypning

Motivasjon

Jeg tar utgangspunkt i hva motivasjon handler om for å kunne besvare min problemstilling. Det er viktig å forstå hva det er og hvordan de forskjellige ansatte motiveres. Ordet motivasjon stammer fra det latinske ordet movere, som betyr *å bevege*.

Motivasjon er sentralt for at vi som mennesker lykkes, uten motivasjon vil det ikke komme noen resultater. Da motivasjon er en del av vår psykologi er det viktig med forståelse av individet og våre dype menneskelige trekk. Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer motivasjon som: «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål». Vi kan derfor tolke at motivasjon er vår drivkraft til handling.

Motivasjon er med andre ord en del av vår natur, da det fungerer som en drivkraft. I enkelte situasjoner vil en være avhengig av et større motivasjonsvolum når eksempelvis selgere og bedrifter trenger resultater og effektivitet. Ved å kunne forstå hvordan eller hva som skaper motivasjon graver vi oss ned i grunnleggende menneskelig atferd (psykologi), noe som er veldig hensiktsmessig for å forstå hvorfor vi gjør som vi gjør.

Psykologen Edward Deci, en av verdens fremste motivasjonsekspert, mener at det finnes god motivasjon og dårlig motivasjon. Deci er også en av de som står bak selvbestemmelsesteorien og mener at det grovt finnes to ulike typer for motivasjon, det er indre og ytre motivasjon. I følge Deci så: «presterer ikke de med indre prestasjon bare bedre enn ytre motiverte personer, de har det også vesentlig bedre med seg selv.» Han hevder også at det naturlige valget som resultat av denne teorien vil være å «legge mest mulig til rette for at mennesker skal motivere seg selv, ikke at vi bør motivere mennesker» (YouTube.com, psykologisk.no).

Motivasjon vil for mange bedrifter og selskaper være en kritisk suksessfaktor, sånn som for eksempel i Sector Alarm hvor selskapet selv sier at deres direkte selgere er grunnlaget for at Sector Alarm er det selskapet det er i dag (sectoralarm.no). Det er viktig å kartlegge de ansatte og hva som motiverer de ulike individene, da vi som mennesker bli motivert av forskjellige ting. Derfor vil jeg nå se nærmere på selgers personlighet og anvende femfaktormodellen.

Det er mulig å finne fellestrekk hos mennesker for å forstå hvorfor vi gjør som vi gjør. Det finnes trekk som er typisk for en selger, men det betyr ikke at det representativt for alle selgere. Alle mennesker og selgere jobber ut ifra ulike motiver og forskjellige behov. Samtidig har vi ulike følelser og handler ulikt i de aller fleste situasjoner. Leif E. Kennair, fagansvarlig for personlighetspsykologi på NTNU beskriver personlighet som: "de relativt stabile individuelle forskjellene i hvordan ulike mennesker tenker, handler og føler på tvers av forskjellige situasjoner". (snl.no).

Vi bruker i dag ordet personlighet som et samlebegrep for flere kjennetegn. Formålet vil ikke være å skille selgere ut fra resten av befolkningen, men ved hjelp av femfaktormodellen kan for eksempel få hjelp til å koble rett person til rett jobb. Dette er et effektivt og viktig verktøy som kan anvendes i arbeidslivssammenheng.

Femfaktormodellen

Modellen tar utgangspunkt i at vår personlighet kan deles eller beskrives ut ifra fem grunnleggende personlighetsdimensjoner. Vi kan også si at femfaktorteorien er basert på at vi har fem egenskaper for å si eller avgjøre hva slags personlighet vi har. Denne teorien er veldig utbredt og er basert på en hierarkisk modell. Da modellen er anerkjent innenfor psykologiske studier har jeg valgt å anvende modellen for å finne trekk som selgere ofte kan ha. Det var Costa og McCrea (1992) som la til rette for disse fem ulike dimensjonene:

Ekstrovert, nevrovisisme, medmenneskelighet, planmessighet og åpenhet.

Disse dimensjonene er også delt opp i seks underdimensjoner. Modellen forteller oss at alle mennesker deler enkelte fellestrekk eller egenskaper. Men, ting vi ofte kan forestille oss som allmenneskelig kan variere, som personlighetstrekk. Jeg vil gå i dybden av de ulike dimensjonene i modellen for å få en bedre forklaring på variasjonen på prestasjoner i ulike yrker (Barrick & Mount 1991).

Ekstroversjon måler omgang og intensitet i mellommenneskelig omgang, eller evne til å glede seg. Ekstroversjon kjennetegnes ved å være sosial, utadvendt og livlig (glad). Det er sosiale mennesker som foretrekker samlinger og grupper, de er aktive og pratsomme. Motsetningen er å være introvert.

Nevrotisme kjennetegnes av engstelse, lav selvtillit og nedstemthet. En person som har tendenser til å oppleve diverse følelser som er negative, som sinne, skyld, avsky, frykt og sørgmodighet. Personer med lav nevroisme vil være mer stabile psykisk/emosjonelt stabile. Noe som kan gjenspeiles i en personlighet som er mer rolig, avbalansert og avslappende samtidig som at de kan håndtere stress på en god måte. Personer som scorer høyt på nevroisme kan ofte ha en negativ holdning til dagens arbeidssituasjon.

Medmenneskelighet kjennetegnes ved at man er samarbeidsvillig, hjelpsom, en bidragsyter og sympatisk. Omgjengeligheten måler kvaliteten i individers mellommenneskelige orientering, i form av tanker, følelser og handlinger. En person som hjelper andre rundt seg og bidrar med det han/hun kan, er omgjengelig. En person med lav score vil være mindre hjelpsom, kanskje sette søkelys på individuelle mål og ikke vise tegn til samarbeidsvillighet. Personer som scorer høyt på medmenneskelighet er ofte gode medarbeidere både i lag (team) og i andre jobbsammenhenger.

Planmessighet handler om og kjennetegnes ved at man er bestemt, viljesterk og målbevisst. Det vil også være både punktlighet og grundighet hos en person som skårer høyt på denne egenskapen. På den andre siden vil en som oppfattes med lav score ha personlighetstrekk som viser til lite gjennomtenkte handlinger, de er mer rotete og kanskje litt "laid back". Planmessighet kan også fortelle om en persons selvkontroll, men også behov for prestasjon. En god selger vil typisk score høyt på planmessighet, da vedkommende har selvkontroll, orden og utholdenhet.

Åpenhet handler om fantasi og at man er åpen for nye ting, man er i andre ord intellektuell nysgjerrig. Gjennom oppmerksomhet overfor indre følelser, en aktiv fantasi, estetisk følsomhet og selvstendig dømmekraft viser man at man er åpen for erfaring. Med en lav score på *åpenhet for erfaring* oppfører man seg på en konvensjonell måte, med konservative tanker/synspunkter. Det betyr at man

foretrekker det kjente og gamle fremfor det nye og ukonvensjonelle. En høy score på åpenhet vil være sentralt når det kommer til oppgaver som krever innovasjon, kreativitet og oppfinnsomhet.

Videre vil jeg se på de fire hovedtypene av motivasjon og hvordan de kan anvendes. Jeg vil poengtere at dette ikke er noe endelig oppskrift eller fasitsvar, men mer en måte å forstå, forklare og forutse menneskers atferd for ønsket resultat. (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 114). En god oversikt over de anerkjente teoriene vil bidra til å få mer forståelse rundt, men også betydningen til motivasjon.

Behovsteorier

Behovsteorier er teorier eller tankeganger som beskriver våre naturlige og medfødte menneskelige behov. Det finnes flere behovsteorier som beskriver ulike behov og motiv vi som mennesker har. Behovsteorier forklarer motivert atferd som en følge av ulike typer behov, som legger grunnlag for motiv og handling. Med andre ord kan man tenke at en selger jobber hardt basert på behovene vedkommende har. Hva som motiverer kan variere, men det kan komme av for eksempel biologiske, psykologiske eller sosiale behov. Det kan også komme av læring over lang tid (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 114). For å dra et eksempel kan selgere ansatt i Sector Alarm ha grunnleggende behov som sikkerhet på jobben og få utbetalt lønn.

Maslows behovspyramide



Figur 1. Illustrasjon av Maslows behovspyramide (bilde hentet fra skolediskusjon.no)

Behovene er ifølge Maslows behovshierarki delt inn i fem kategorier. Nederst har vi de fysiologiske behovene, videre følger trygghetsfølelse, sosialt behov, anerkjennelse og til slutt selvrealisering. Navnet på teorien forteller oss at pyramiden er basert på et hierarki. Maslow mente nemlig at de grunnleggende behovene nederst i stigen, må dekket før trinnene oppover kan dekket. Vi kan dele denne pyramiden inn i to kategorier, nemlig vekstbehov og mangelbehov som ofte også brukes innenfor behovsteorier.

Mangelbehov

Mangelbehovene kan «mettes» eller elimineres i en viss grad, da fysiologiske grunnleggende behov som sult og tørst kan dekket ved å ha tilgang til mat og vann. Dersom fysiologiske behov dekket, vil også trygghetsbehovet aktiveres. Dette handler om at vi får en viss sikkerhet i våre omgivelser, eksempelvis at faren for å miste jobben ikke er tilstedeværende. Det tredje mangelbehovet er sosiale behov, som omhandler relasjoner og felleskap samt tilhørighet. Som eksempel kan en selger oppleve at han eller hun trives på jobben og har en god arbeidsplass. Typiske eksempler på arbeidsplasser er å arrangere blant annet kick-off eller julebord, som er med på å tilfredsstille sosiale behov hos de ansatte.

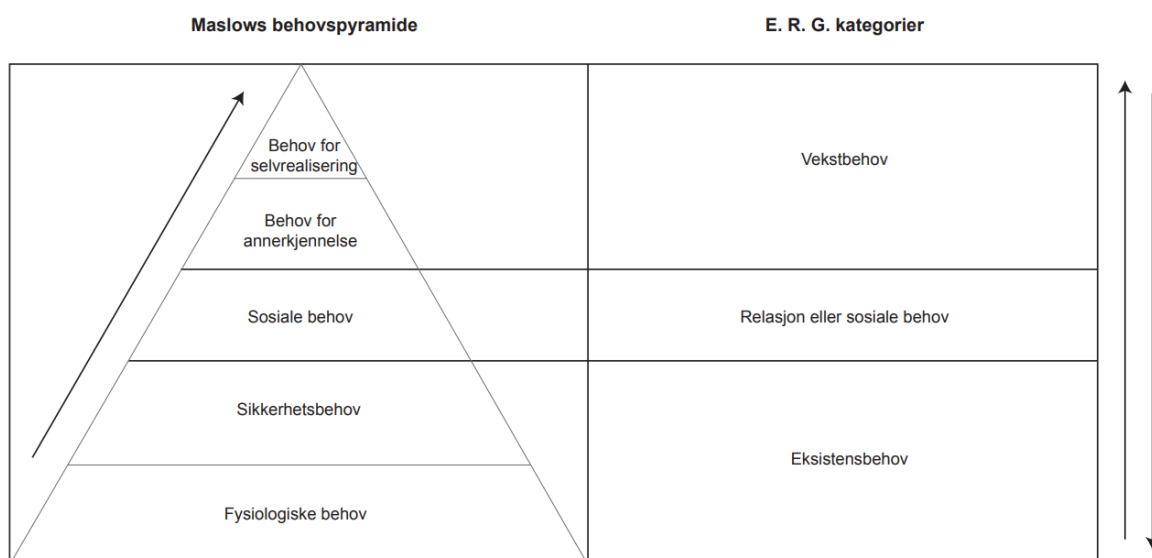
Vekstbehov

Vekstbehovet bygger på de to siste stegene i pyramiden, nemlig anerkjennelse og selvrealisering. Anerkjennelse handler om verdighet og status. Hvilke prestasjoner du gjør på jobb gir deg en viss status, noe trolig mange selgere også drives av i dag. Det fungerer som en motivasjonsfaktor. Det kan derfor være viktig internt i bedrifter og anerkjenne enkelte prestasjoner og fremstille disse positivt som et godt eksempel. Disse behovene i form for anerkjennelse oppnås dersom mangelbehovene er dekket (hierarki). Det siste steget er selvrealisering, øverst i pyramiden. I dette steget får man virkeliggjøre sine evner og realisere sine drømmer. Kaufmann og Kaufmann mener at individer som oftest yter sitt beste under slike betingelser (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 95).

Behovsteorien forteller at våre handlinger er en konsekvens eller resultat av våre ulike behov. Dersom de grunnleggende behovene er dekket, kan dette bidra til økt motivasjon. Tar man i betraktning at de grunnleggende behovene til ansatte er dekket, kan man vektlegge de andre behovene i større grad ifølge Maslow.

Alderfers ERG-teori

Existence, relatedness and growth (ERG teorien) er en behovsteori som er videreutviklet og bygget på Maslows behovsteori (Alderfer, 1972, s. 2). Teorien er utviklet av Clayton Alderfer og tar Maslows grunnleggende behov inn i tre kategorier. På norsk lyder de som følgende: *Eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov*. Under har jeg satt sammen en figur for sammenligning.



Figur 2. Illustrasjon over Maslow og E.R.G teoriene for sammenligning

Eksistensbehov er en kategori som blir beskrevet som sult, tørst, lønn og frynsegoder. Vi kan si at det handler om menneske sitt behov for det fysiologiske, samt sikkerhet og trygghet som en nødvendighet. Alderfer sier også at en viktig del som beskrivelsen av eksistensbehovet er at en persons gevinst kan være en annen persons tap hvis ressursene er begrenset (Alderfer, 1972, s. 9). Et eksempel for tolkning kan være at dersom Norge opplever mat mangel, vil en persons gevinst ved å få tak i mat, være en annens tap.

Relasjonsbehovet beskriver hvordan vi som mennesker ikke fungerer som en selvforsynt enhet, men trenger samhandling med mennesker rundt seg og miljøer.

Relasjonsbehovet forteller oss også hvordan vi har forhold til andre mennesker som er av betydning for oss. Eksempler på dette kan være familie, venner, kolleger eller lignende.

Vekstbehovet baserer seg på at vi som individer strekker oss lengre enn de faste rammene vi har skapt for oss selv. Alderfer sier at mennesket ønsket å komme med kreative og produktive løsninger for en selv og omgivelsenes vinning (Alderfer, 1972, s. 11-12).

Teorien forteller oss også at alle de beskrevne behovene er aktive i alle individer. Alderfer mener også at alle mennesker har en grad av disse behovene i sitt liv, men det vil variere fra menneske til menneske avhengig av livssituasjon. Det er altså i motsetning til Maslow sin teori, ikke en like "streng" hierarkisk fremstilling. Vi kan bevege oss fritt opp og ned i hierakiet til Alderfer. En kan også befinne seg på flere steder samtidig. Maslow på den andre siden mener at selvaktualisering kun er aktivt hos noen få individer. For en sammenligning har jeg i figur fremsilt hvordan Maslow bygger mer på en hierarkisk fremstilling. Vi kan uansett konkludere med at begge teoriene til likhet har tatt høyde for at de mest grunnleggende menneskelige behovene, som ligger lavtliggende i tabellene, allikevel må tilfredstilles før andre behov kommer til syne.

Kognitive teorier

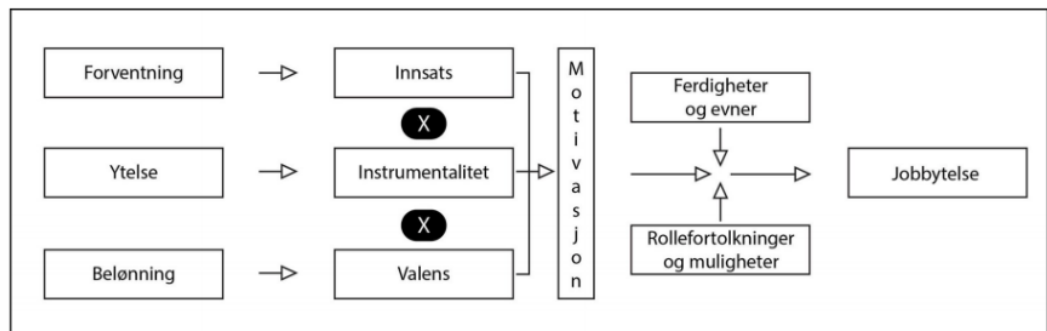
De aller fleste kognitive teorier baserer seg på at motivert atferd kommer av forventninger om måloppnåelse. Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 97) sier at vi som individer er rasjonelle, resonnerende og bevisste beslutningstakere, som igjen er grunnlaget for teoriene. Vi tar høyde for at vi mennesker er rasjonelle da vi anvender disse teoriene, da forskere som Richard Thaler og Cass Sunstein (Magma.no) mener på den andre siden at vi ikke er rasjonelle, snarere tvert imot. Hvorvidt vi er rasjonelle eller ikke, tar uansett disse teoriene utgangspunkt i at vi i en viss grad er det.

Kognitive motivasjonsteorier handler med andre ord hvordan vi som individer behandler informasjon og hvordan vi bruker informasjonen tildelt som grunnlag for videre handling. Vi deler kognitive motivasjonsteorier inn i tre forskjellige teorier: *Forventningsteori, målsettingsteori og evalueringsteori.*

Kognitiv forventningsteori

Forventningsteorien handler om hvilke forventninger individet har til seg selv, og at det er en kobling mellom innsats og prestasjoner. Det er altså forventningen om innsats som fører til prestasjon. Videre så er det er tre grunnelementer som er med på å påvirke individets innsats: det er subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurdering.

Kaufmann og Kaufmann forteller oss at subjektive forventninger handler om forståelsen av at innsats vil gi resultater. Dersom en selger går hjem og trener mye på pitch, vil dette altså gi vedkommende resultater. Instrumentelle overveielser har en sammenheng om hvorvidt innsatsen fører til belønning og valens forteller noe om belønningsverdi for oss som enkelt individer. Alle disse tre grunnelementene vil være med på å påvirke vår innsats i jobbsammenheng sammen med en rolleforventning. «Dersom det er stor uoverensstemmelse mellom pålagte oppgaver og subjektive rolleoppfatninger om innholdet i jobben, kan det oppstå motivasjonsproblemer og konflikter på arbeidsplassen» (Kaufmann og kaufmann 2009, s. 99).



Figur 3. Modell for kognitiv forventningsteori. (Hentet fra Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 98)

Kognitiv målsettingsteori

Målsettingsteorien ble utviklet på 1960 tallet av Edwin Locke og forteller oss hvordan spesifikke mål fører til motivasjon. Teorien er en kognitiv forventningsteori som også forteller oss hvordan vanskeligere mål har større motivasjonskraft så lenge de blir akseptert. Aksept er en forutsetning for motivasjonen, hvor vanskeligere mål også gir bedre resultater. Videre er det flere forutsetninger som må nevnes; vi må anse målet som rimelig og gjennomførbart, vi må ha en målforpliktelse og at vi føler en høy grad av mestring (Sander, K. Studier.no).

Gjennom et spesifikt mål vil vi få en indikasjon på hva som må gjøres og hvilken innsats vi må legge ned. Teorien bygger på at det å jobbe mot et konkret mål skal være en motivasjonskraft i seg selv (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 124). Det er også sentralt med tilbakemelding om resultater, da dette fører til større ytelse. MBO, eller Management by Objectives er et eksempel hvor man anvender et systematisk styringsverktøy for å fremme individers motivasjon samtidig som man koordinerer mål innad i organisasjonen.

Kognitiv evalueringsteori

Jeg skrev tidligere om Deci, sammen med Richard Ryan har de utviklet en evalueringsteori basert på at det finnes to ulike motivasjonssystemer, nemlig indre og ytre motivasjon. Jeg nevnte dette systemet i presentasjonen av motivasjon, da dette er den mest anvendte og brukte teorien i dag. Begge disse faktorene, indre og ytre motivasjon, er med på å påvirke vår intensitet og innsats når vi utfører oppgaver. Det vil være et viktig element at en coach, en salgsleder eller lignende ser på hva de ansatte foretrekker og hvilke faktorer som er essensielle for de ansattes trivsel.

Indre motivasjon kan beskrives som det som kommer innenfra og fører til vår atferd. Et eksempel på indre motivasjon kan være en golfspiller som trener og dedikerer tid på å bli god fordi han elsker sporten. Golfspilleren drives da av indre motivasjon ettersom det er han som bevisst ønsker å bli bedre og bruke tid på en sport han er glad i. Ytre motivasjon stammer fra ytre påvirkning, alt som ikke skapes av en selv. Det kan være en sjef som tilbyr en fet bonus, eller at en golfspiller kun trener for å tjene masse penger.

Ifølge Ryan & Deci er det faktorer som vil være med på å påvirke vår indre motivasjon, blant annet *sosial tilhørighet*, *mestringsfølelse* og *jobbautonomi* (Ryan & Deci, 1985). Gjennom sosial tilhørighet får man en opplevelse at et felleskap, hvor ledelsen kan legge til rette for et trygt og sosialt miljø. Ved å inkludere ansatte og kolleger, vil de tilfredsstilles og styrke den sosiale tilhørigheten. En opplevelse av mestringsfølelse vil føre til at motivasjonen utvikles, men dersom de ansatte ikke får brukt sine kunnskaper/ikke opplever mestringsfølelse, vil motivasjonen dempes. Jobbautonomi handler om hvordan ansatte får være med å påvirke hvordan arbeidsoppgavene utføres. Gjennom egeninitiativ og valgmuligheter får ansatte frihet under ansvar.

Sosiale teorier

Ulike former for rettferdighet er typiske kilder til variasjoner i motivert atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det kan oppstå urettmessigheter internt i selskaper, samtidig blir ansatte kontinuerlig sammenlignet med medmennesker og kolleger. Et eksempel kan være i salgsrelaterte yrker hvor tall og prestasjon har stor betydning. Dersom en bedrift eller et selskap har ulik belønning eller gir mer anerkjennelse til enkelt individer, kan dette slå dårlig ut. Ofte kan dette også gjenspeiles i hvilket miljø og yrke en befinner seg i. Det vil selvfølgelig være naturlig for en bedrift og sette selgere opp mot hverandre for å sammenligne de ulike prestasjonene og belønne deretter. I et mangfoldig-klima (organisasjon) vil det gjennom en rettferdig ledelse bli fordelt arbeid likt mellom ansatte, og alle vil bli behandlet likt uansett bakgrunn – både rettferdig og upartisk.

Likeverd teori

En sosial teori som kan anvendes som relevant vil være likeverds teorien. Den er basert på at motivasjon kommer som et resultat av rettferdighetsopplevelse. Rettferdighetsopplevelsen kommer ved at ansatte sammenligner med hva andre får og gir. Vi kan dermed si at likeverd er et grunnleggende prinsipp som kan skape både motivasjon og demotivasjon avhengig av rettferdighetsopplevelsen. «Hvordan man opplever likeverdsspenning, varierer fra person til person. Dette kaller vi likeverdsfølsomhet» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 134).

Et eksempel kan være en selger som sammenligner seg selv med sine kollegers lønn og arbeidsinnsats. Det vil komme som et naturlig resultat av sammenligningen om selgeren opplever likeverdstilstand eller ikke. Dersom selgeren er tilfredstilt eller føler seg rettferdig behandlet, vil vedkommende oppleve likeverd. Dette kan lede til motivasjon. Dette betyr at det for en bedrift vil være essensielt å jobbe for likhet og rettferdighet. Opplever en person ikke likeverd, oppnår man likeverdsspenning (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 132). Dette kan føre til både misnøye, mangel på motivasjon og en opplevelse av urettferdighet.

Jobbkarakteristiske-modeller

Jobbkarakteristika-modeller forteller om hvordan egenskaper ved jobben påvirker motivasjonen. Oldman og Hackett har blant annet utviklet en modell som skal gi høyest mulig motivasjon hos ansatte. Jeg vil også se på Herzberg, som har utviklet en to-faktorteori som fokuserer på motiveringsfaktorer og hygiene faktorer.

Jobbkarakteristiska-modellen

Oldman og Hackman refererer til fem forskjellige jobbkarakteristika som fremmer motivasjon:

- *Variasjon i ferdigheter* handler om hvordan selgere kan anvende ulike ferdigheter og kunnskaper på jobben. Det vil være motivasjonsfremmede for en selger å bruke flere ferdigheter hvor jobben varierer.
- *Oppgaveindentitet* fører til opplevd meningsfullhet, og beskriver hvordan ulike jobber kun er en del av en større oppgave eller hvordan en utfører og avslutter en hel oppgave.
- *Oppgavebetydning* forteller noe om inntrykket og betydningen en person opplever og ser ved arbeidet.
- *Autonomi* handler om hvor mye kontroll en ansatt har i arbeidet, og hvor mye ansvar han har tildelt.
- *Tilbakemeldinger* handler om hvordan de ansatte får tilbakemeldinger på utført arbeid

Disse karakteristikaene påvirker vår psykologiske tilstand og resulterer i resultat. Hensikten med modellen er at den skal få det beste ut i hver enkelt arbeidstaker. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138-142).

Herzbergs to-faktorteori

To-faktorteorien er utviklet av Frederick Herzberg og er en anerkjent teori som i likhet med Alderfer også er basert på og knyttet tett opp mot Maslows behovshierarki. Teorien er basert på to ulike faktorer: motivasjon og hygiene faktorer.

Motivasjonsfaktorene er basert på behovene høyere opp i Maslows hierarki. De sier noe om jobben vi som individer utfører. Teorien forklarer oss hvordan enkelte ting fremmer aktivt trivsel på jobben når de er tilstedeværende, men det betyr ikke at det fører til mistriivsel dersom det ikke er tilstedeværende. Eksempler på disse motivasjonsfaktorer kan være ansvar, personlig vekst, annerkjennelse, måloppnåelse og lignende.

Hygiene faktorer finner vi lenger ned på hierarkiet til Maslow, knyttet til sosiale og fysiske behov. Dette er behov som lønnsforhold, jobbtrygghet og arbeidsforhold. Faktorene er i motsetning til motivasjonsfaktorene, basert på ytre faktorer. Dette kommer av at det handler om forholdet rundt arbeidsmiljøet. Denne faktoren sier

også at når enkelte ting ikke er tilstedeværende, vil det lede til mistriksel, men det vil ikke nødvendigvis lede til trivsel når tilstedeværende. Hygienefaktorer kan/vil oppheve urett og utilfredshet ved arbeidsplassen når man har mindre negative arbeidsbetingelser. Mye av viktigheten med teorien forteller oss hvordan konkrete ting ved jobben (når tilstedeværende) aktivt fremmer vår jobbtifredshet. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Metodisk analyse

Metode er en planmessig fremgangsmåte, som i denne oppgaven legger grunnlaget for å innhente og analysere informasjon til å kunne besvare problemstillingen. Jeg anvender teori fra boken Metode og dataanalyse (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2019).

Analyseformål

Som jeg har skrevet tidligere i oppgaven vil det variere hvordan selgere motiveres. Det finnes mange ulike faktorer som motiverer og derfor er formålet med denne analysen å finne ut hvordan direkte selgere (b2c) i Sector Alarm motiveres, samt hvilke tiltak selskapet benytter seg av for å utvikle sine selgere. Til slutt vil jeg se på mulig tiltak basert på ansattes egne meninger og teori. Jeg har tatt for meg Sector Alarm sin salgsavdeling i Romerike/Akerhus med ti direkte selgere. Samtidig har jeg intervjuet deres salgssjef og to eksterne eksperter innenfor coaching og motivasjon, som ikke har tilhørighet til selskapet.

Undersøkelsesspørsmål

For å oppnå formålet med analysen har jeg utformet en rekke undersøkelsesspørsmål. Undersøkelsesspørsmål skal til sammen utgjøre hva jeg trenger svar på for å oppnå formålet med analysen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2019). Da jeg utformet undersøkelsesspørsmålene, tok jeg i bruk Maslows behovsteori, samtidig formet jeg kategorier i intervjuguiden delvis basert på teorien. Ved å sette søkelys på eksempelvis mål, arbeidsmiljø og anerkjennelse kan disse faktorene gi en oversikt over ulike behov som påvirkes i jobbsammenheng.

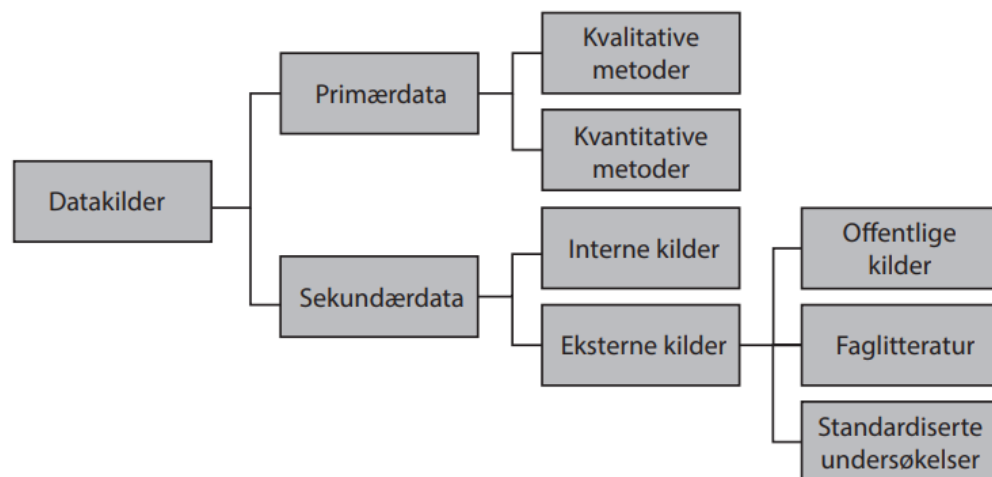
- Hvor viktig er motivasjon i avdelingen
- Hva gir de ansatte mest motivasjon på jobben
- Motiveres de best i fellesskap eller individuelt
- Hva gjør selskapet for å motivere selgerne
- Fungerer dagens tiltak for motivasjon

- Avdelingen kan ikke prestere uten motivasjon

Metode og datainnsamling

For å videre kunne besvare problemstillingen og analyseformålet må jeg velge et design for det jeg skal undersøke, og samle inn informasjon. Det finnes to ulike metoder å velge mellom i metode og datanalyse: Kvantitativ eller kvalitativ metode. Kvantitativ metode baseres på data som kan uttrykkes i tall, som jeg utelukker da jeg ikke stiller skalabaserte-spørsmål. Gjennom kvalitativ metode som jeg har valgt, innhenter jeg data gjennom kommunikasjon og observasjon direkte med valgte intervjuobjekter. Ofte vil problemstillingen være avgjørende for hvilken metode som bør benyttes i gitt tilfelle. I oppgaven ønsker jeg å hente informasjon direkte fra selgerne og sjef, samtidig intervjuer to objekter som er nøytrale til selskapet, for deres tanker og meninger.

Datakilder hentes gjennom både primær og sekundærdata. Jeg har hentet inn primærdata gjennom intervjuer i metode delen. Objektene er anonymisert i intervjuene og godtok at jeg brukte taleopptak. Intervjuene er transkribert for å lette etterarbeidet og for å unngå meldeplikt. Sekundærdataen er hentet inn gjennom den teoretiske delen, eksterne kilder. Alle svar og tilbakemeldinger er individuelle og subjektive, men vil bidra til å gi en pekepinn.



Figur 4. Primær og sekundærkilder

Kvalitativ tilnærming

Jeg har da valgt å sette søkelys på ti individuelle intervjuer for gjennomføring av den kvalitative delen, i tillegg til tre andre lengre dybdeintervjuer. Tiden på intervjuene vil variere, alt ettersom. Selgerne ble intervjuet over telefon, mens jeg hadde totalt tre

lengre dybdeintervjuer med salgssjef og to utenforstående eksperter for å hente så mye informasjon som mulig. Fordelen med disse intervjuene er at det blir mer personlig og individuelt, det er ingen påvirkning fra andre mennesker som for eksempel i en fokusgruppe eller tilsvarende.

Intervjuene på selgerne vil gå relativt greit, da det er en god datainnsamlingsmetode for å hente informasjon hos disse selgerne i SA. Fokuset vil heller ikke forsvinne så lett, da jeg har muligheten til å styre samtalen selv med intervjuobjektene.

Intervjuene med salgssjef og de to profesjonelle aktørene vil på andre siden bli litt mer intensive. Valget av dybdeintervjuet gjør det for så vidt mer kostbart enn fokusgrupper da det er mer tidkrevende, men jeg føler jeg sitter igjen med mer utdypende og konkrete svar. Jeg utformet en intervjuguide (se vedlegg) hvor jeg stiller åpne spørsmål. Da jeg ønsker detaljert informasjon fra intervjuobjektene, deres tanker og atferd, vil intervjuene være gunstig for oppgavens problemstilling og formål. "Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse" (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2019).

Dataanalyse

All informasjon og data som er innhentet er analysert slik at kun det viktigste innholdet kommer med. Det vil si at det ble hentet inn annen informasjon i denne delen som ikke er brukt i oppgaven. Problemstillingen ble brukt aktivt for å hente ut den viktigste dataen, for at innholdet skulle være mest mulig relevant for å besvare oppgaven.

Validitet

Validitet, også kalt gyldighet er en betegnelse på hvor godt man klarer å måle eller undersøke det man har til hensikt å måle/finne ut. Validitet vil være sentralt for en bestemt målemetode. Vi snakker ofte om validitet for å vurdere hvor "god" en undersøkelse eller et eksperiment er. Ulike formål vil også gi ulik validitet for det man forsker på. I min oppgave vil blant annet validitet omhandle spørsmålene jeg har formet i intervjuguiden. Graden av validitet vil vurderes som god, da utvalget for dataen gir gyldighet og pålitelighet for situasjonen i salgsavdelingen til Sector Alarm. Jeg fremlegger også en tolkning av dataene jeg innhenter gjennom intervjuene.

Resultat

Jeg skal nå presentere resultatene jeg har kommet frem til gjennom mine undersøkelser. Først skal jeg presentere funnene jeg har fått fra to profesjonelle coaching- og motivasjonsekspertene. Deretter vil jeg presentere intervjuene jeg hadde med de ansatte i Sector Alarm sin avdeling og salgssjefen.

Dybdeintervju

Dybdeintervjuene med to profesjonelle coaching- og motivasjonsekspertene ga mye informasjon, basert på både deres egen erfaring og tilnærmet teori. Begge intervjuobjektene vektla viktigheten av både ytre og indre motivasjonsteorier, og hvor individuelt det egentlig er. Intervjuobjekt 1 har jobbet i flere år med opplæring av selgere, som coach og som en motivasjonspådriver i flere ulike selskaper. Intervjuobjekt 2 er akademiker og har tilnærmet seg svært mye kunnskap gjennom studier, teori og forskning.

Til å starte vil jeg gå igjennom hva de hadde å tilføye rundt viktigheten av motivasjon og indre og ytre faktorer.

Intervjuobjekt 1 fortalte at "i spesifikke yrker, spesielt i provisjonsbaserte jobber, er motivasjon alfa omega". Intervjuobjekt 2 fortalte at: "å møte opp til jobb uten motivasjon vil uten tvil resultere i dårligere resultater, men ikke bare går det utover jobb, men også oss på privaten".

Begge intervjuobjektene påpekte at indre motivasjon var svært viktig og at det ofte var en kombinasjon av begge motivasjonsfaktorene som drev oss. Intervjuobjekt 1 sa "ytre motivasjonsfaktorer som for eksempel skryt eller ros vil ikke lede til å bli noen superselger, det er indre motivasjon som er roten til å gjøre det veldig bra".

Intervjuobjekt 1 mente også at "det er vår egeninteresse som skaper mest motivasjon, slik er i hvert fall min tolkning. Dersom jeg elsker en idrett, så har jeg masse interesse, utøver jeg idretten vil jeg jobbe hardt for å bli god. Slik vil også en selger, med masse interesse for yrket og jobben, jobbe hardt og ha et driv for å prestere". Intervjuobjekt 2 forklarte at både "indre og ytre motivasjon sammen utgir energi. Motivasjon er med andre ord energi."

Motivasjon i arbeidslivet

Både intervjuobjekt 1 og 2 fortalte om viktigheten av et godt arbeidsmiljø og påvirkningen det sosiale har på motivasjonen. Da jeg spurte om hvordan det sosiale på jobben påvirker motivasjonen til ansatte svarte begge at det sosiale på jobben var en svært viktig faktor, fordi vi mennesker er sosiale. Intervjuobjekt 2 ga et eksempel: "Å stå opp og vite at du skal på jobb, hvor du ikke trives med dine kolleger, vil som oftest ta fra deg deler om ikke mye av motivasjonen din, før du allerede er på jobb". "Ikke bare bidrar det til bedre psykisk helse, men viktigheten av å oppleve at man er nyttig i et fellesskap fører til et bedre positivt selvbilde, som igjen skaper motivasjon" fortalte også intervjuobjekt 1. Viktigheten av et sosialt miljø leder også til struktur i hverdagen (helsedirektoratet.no). Her ønsker jeg også trekke inn intervjuobjekt 4 og 6 fra Sector Alarms avdeling, hvor de påpekte at struktur og gode rutiner i hverdagen var viktig for at de skulle ha motivasjon i jobbsammenheng.

Intervjuobjekt 1, som har over 15-års erfaring som leder og coach, ga flere eksempler på hvordan en bedrift kan påvirke ansattes motivasjon gjennom både kultur og sosial tilhørighet. Han påpekte også viktigheten av det finnes en fellesmotivasjon, ikke kun individuell motivasjon. Han beskrev det som "at vi mennesker påvirker hverandre i stor grad. Har en gruppe mennesker mye motivasjon, vil det påvirke de andre rundt, uansett."

Konkrete eksempler på tiltak vedkommende ga var: "Gjøre ting i fellesskap, inkludere alle, både på jobb og fritid. Kultur skapes ved å ta initiativ og finne på ting. Feste eierskap til mål, både felles og individuelle. Da føler man at man bidrar til fellesskapet, selv om man jobber for egen lønn. Jobber man sammen med fellesmål, skaper man også fellesmotivasjon.

Tiltak

Intervjuobjekt 1 og 2 var i samsvar om at kartlegging hvor man både i fellesskap og individuelt nivå (1-1 kommunikasjon) ble kjent med hver enkelt ansatt, la grunnlaget for at en bedrift skal kunne motivere sine ansatte. Gjennom å skape tillit og gi arbeidet mening åpner man dører for videre utvikling. Intervjuobjekt 1 sa: "ved å bli kjent med individene gjennom kommunikasjon, kan man tilrettelegge deretter. Mange bedrifter holder fellesmøter, setter felles budsjetter og tilsvarende. Men ved kommunikasjon direkte med hver enkelt ansatt kan man gjennom åpne spørsmål finne ut hva som er viktig for vedkommende. Dette kan ses i likhet med hvordan

coachende-lederstiler blir mer og mer utbredt. Konservative og eldre ledermetoder dør sakte ut, og vi blir mer og mer orientert i takt med at vi utvikler oss. Det er på måte jobben til en sjef, å forstå sine ansatte”.

Under har jeg plukket ut og tatt med noen strategiske tiltak anbefalt av intervjuobjektene:

- *Ansatte coach/teamledere*
- *Ha utviklingssamtaler*
- *Ha et fellesskap*
- *Sette mål*
- *Ha det gøy på jobb*
- *Kommunikasjon*
- *Oppfølging*

Resultat av intervjuene med selgere og salgssjef

Litt om B2C-avdelingen

Sector Alarm har rundt femten selgere ansatt i sin avdeling på Romerike/Akershus, hvorav ti av de har jobbet der i 6 måneder eller mer. De er et stort team, med en salgssjef og en teamleader. Jobben er basert på salg av alarmer direkte til kunder på dør og messe, og inntektskilden er provisjonsbasert med bonusordninger. Sector Alarm har flere tilsvarende avdelinger i hele Norge, men Romerike/Akershus avdelingen er blant Norges beste når det kommer til salg og måloppnåelse. Salgsavdelingen har en relativt lav gjennomsnittsalder, dette er et segment hvorav de fleste er i tyveårsalderen. Majoriteten består av gutter, men det er noen jenter. Intervjuene består av begge kjønn.

Salgssjef fikk de samme spørsmålene som selger, for å kunne sammenligne med resten av avdelingen. Salgssjefen fikk også ekstra spørsmål for å finne ut hvordan deres avdeling operer og hvordan selskapet jobber med sine ansatte. Intervjuobjekt 1-10 er ansatte selgere og nr. 11 er salgssjef.

Motivasjon

Motivasjon ble brukt som en faktor for å finne ut hvilke tanker respondentene selv hadde rundt ordet og dets betydning. Videre ville jeg vite hvordan de fikk det, hva

som påvirker og hvordan bedriften kan bidra til å tilrettelegge for mer av det. Det ble også brukt som en faktor for at salgssjef skulle forklare dagens tiltak og om de fungerte. Fra selgerne kom det tydelig frem at ordet motivasjon handlet om en drivkraft til å gjøre noe, det gir energi og handler om evnen til å gjøre noe. For flere av selgerne kom motivasjon av ønsket om å utvikles, være vellykket og tjene penger. Intervjuobjekt 5 mente at motivasjon for vedkommende sin del var "lysten til å legge inn innsats for å nå mål." Syv intervjuobjekter svarte penger, prestasjon og materielle ting som deres største motivasjonsfaktor i dagens jobb og stilling. Tre intervjuobjekter svarte resultater, selvrealisering og anerkjennelse som de viktigste motivasjonsfaktorene. Salgsleder nevnte både ytre og indre faktorer som lønn og anerkjennelse og karrieremuligheter.

Samtlige intervjuobjekter svarte ja på spørsmålet om "tror du din motivasjon kan påvirkes i stor grad av jobben?" Intervjuobjekt 3 utdypet i form av at de styrer lønn og andre goder, og det er lettere å styre ned lønn enn opp. Intervjuobjekt 4 svarte ja på grunn av styring og lønn, samt lærermuligheter de kan tilby. Jo mer informasjon og kunnskap vedkommende lærer, jo mer motiveres personen.

Intervjuobjekt 11, salgsleder la også til at: "de beste leverer ikke best, det er de med mest motivasjon. Når man selger lave eller billigere produkter trenger man ikke nødvendigvis mye tyngde i kunnskap, det er motivasjon og vilje som leder til salg. I vår bedrift er det kun de med motivasjon som lykkes. Derfor er det en viktig del av jobben vår å motivere selgerne våre". Jeg fikk også vite at over 80% av nyansatte sluttet innen kort tid, ofte fordi jobben ikke følte riktig for den nyansatte.

Svarene viser at individene motiveres av ulike ting, ofte som en kombinasjon av at vi alle er ulike, men også i forskjellige livssituasjoner. Svarene forteller også at motivasjon er en nøkkel for å kunne prestere i jobben.

Strategi og tiltak

Sector Alarm har i dag tiltak gjennom felles oppstartsmøter som holdes av salgssjef, samt en fungerende teamleader i hver avdeling. Det hender også at avdelingen holder avslutningsmøte på kvelden og tar en felles mat bit. Det settes budsjetter for hver enkelt selger, som skal føles oppnåelig for hver måned. Videre arrangerer selskapet mange turer og gir flotte premier til de som presterer bra. Det holdes også kick-off to ganger i året for å inkludere og gi motivasjon til selgerne.

Det kom frem fra intervjuobjekt 4 at læring var viktig for vedkommens motivasjon, noe som selskapet har til formål å gi på oppstartene hver dag før felt. Intervjuobjekt 6 sier også at: godt oppstartsmøte med klare mål for dagen og faste gode rutiner gir motivasjon". Intervjuobjekt 5 poengterer: "Å lage en plan sammen, lage et budsjett, det hjelper på oppstart. Pluss skryt på slutten av dagen uansett hvordan det har gått".

Det kom flere gode tilbakemeldinger på at det holdes fellesoppstart hvor man samles og setter seg mål, samtidig er avslutningsmøter positivt da selgere opplever skryt eller en klapp på skulderen.

Tiltakene er utarbeidet primært av salgssjef og regionale salgssjefer. Teamleder fungerer som stedfortreder da salgssjef ikke er til stede. På alle møtene avdelingen har blir resultater og tall gått igjennom. Det er også svært sentralt for avdeling og se hvordan de ligger an i forhold til budsjett. Intervjuobjekt 11 forteller at "oppstartsmøte ofte går til god snakk, men også veiledning innenfor salg, en påminnelse i hvordan man skal pitche, close og holde hodet på plass".

Arbeidsmiljø

Herzbergs tofaktorteori og Maslows hierarki forteller oss viktigheten av å oppfylle våre sosiale behov, derfor la jeg vekt på det sosiale ved arbeidsplassen under faktoren arbeidsmiljø. Jeg ville finne ut hvordan det sosiale aspektet påvirker selgernes motivasjon hos SA og det kom frem fra intervjuobjekt 5 at selgere "var svært sosiale dyr, som oftest". Det vil uansett være essensielt å se på det sosiale når det kommer til deres motivasjon i jobbsammenheng.

Det kom tydelig frem under intervjuene at arbeidsmiljø var veldig sentralt, samtlige 11 intervjuobjekter svarte ja på at de motiveres under gode arbeidsforhold og et godt sosialt miljø på jobben. Samtlige 11 svarte også ja på at de har og ønsker et sosialt miljø. Det kommer frem flere eksempler hvor intervjuobjektene beskriver det sosiale arbeidsmiljøet som veldig godt tilrettelagt. Det var også flere som var venner på fritiden.

Avdelingen har flere arrangementer både på og utenfor jobbsammenheng, som intervjuobjektene mente hadde en positiv innflytelse på jobben. Intervjuobjekt 8 svarte også at: "Å jobbe med motiverte mennesker, gir meg også masse motivasjon.

Dersom en kollega har mangel på motivasjon, mister jeg også motivasjon, spesielt om vi står nært". Avdelingen har et godt samhold og de trives i samme selskap, samtidig som de påvirker hverandre også i stor grad.

Mål og anerkjennelse

Det var flere intervjuobjekter som påpekte at skryt og ros hadde en positiv innvirkning på deres motivasjon, spesielt når det kom fra ledd høyere opp i hierarkiet til bedriften, betydning salgssjef og oppover. Samtlige intervjuobjekter svarte ja på at de likte anerkjennelse og at det var positivt i jobbsammenheng. Ser vi på motivasjonsteoriene er dette en elementær faktor, i Maslows teori går anerkjennelse under teori om aktelse. Intervjuobjekt 2 svarte "ja, kan aldri få nok" på spørsmålet om vedkommende opplever nok anerkjennelse i dag. Intervjuobjekt 7 svarte "ja, men kan alltid få mer".

Det er viktig for mennesker generelt å få tilbakemelding på arbeidet sitt, spesielt få høre det når de har gjort en god jobb. Det er en overenstemmelse i avdelingen at dette er positivt.

På spørsmålet om *føler du motivasjon ved å sette salgsmål og jobbe for det?* svarte alle intervjuobjektene ja, at de motiveres. Intervjuobjekt 1 svarte: "Ja, om du føler belønningen er stor" og intervjuobjekt 9 svarte: "ja, om fortjenesten er god". Alle intervjuobjektene svarte også ja på at nådd salgsmål ga økt motivasjon. På den andre siden, var det fire intervjuobjekter som svarte at å ikke nå salgsmålet sitt hadde en negativ påvirkning på motivasjon. Intervjuobjekt 1 svarte: "Ja, blir skuffet, føler også jeg skuffer de rundt meg". Det er tydelig at avdelingen foretrekker å sette salgsmål, men det er viktig at selgerne setter realistiske og mulige mål, for å unngå skuffelse om man ikke når helt frem.

Andre bemerkninger

Da jeg spurte de ansatte om det var spesifikke ting ved jobben eller dagens situasjon som kunne påvirke deres motivasjon negativt var det totalt 4 intervjuobjekter som påpekte ting, og kanskje ville ha noen ting endret. Jeg fikk svar fra intervjuobjekt 2 "at surr eller rot fra ledelsen, mangel på system i hierarkiet hadde en negativ effekt på vedkommende". Intervjuobjekt 8 svarte at "det kunne tilrettelegges mer i favør selger, og at det burde arrangeres flere fellesturer, enten om det er for å jobbe eller

kun ha det gøy". Intervjuobjekt 7 nevnte at "systemet vi bruker i dag, teknologien, kan være veldig frustrerende, ikke at motivasjonen min synker så veldig, men den går i hvert fall ikke opp når jeg opplever feil". Resterende intervjuobjekter var mer eller mindre nøytrale og hadde ikke noe spesifikt å tillegge spørsmålet.

Drøfting av resultat

Poenget med denne delen er å drøfte resultatene som jeg har fått i lys av relevante teorier og modeller, slik at jeg kan danne meg et bilde på hvordan SA praktiserer dette temaet i forhold til hvordan teorien beskriver det. Jeg vil besvare undersøkelsesspørsmålene i drøftingen av resultatet.

U1: Hvor viktig er motivasjon i avdelingen?

Det kom tydelig frem fra både salgssjef og de ansatte at motivasjon var viktig for deres arbeid. Alle selgerne jobber på provisjon med ulike bonusordninger og er avhengig av å treffe budsjetter og mål for å få bonuser.

U2: Hva gir de ansatte mest motivasjon på jobben?

Det kom frem at høy lønn og bonusordninger var en faktor som motiverte flere av selgerne, alle intervjuobjektene var enige om at dette bidra til å gi motivasjon. Lønn og bonusordninger fungerer som en ytre faktor, og det var totalt 7 stykk som mente dette var deres viktigste motivasjonsfaktor. Det var totalt 3 stykker som nevnte resultater, selvrealisering og anerkjennelse som de viktigste motivasjonsfaktorene. Dette er indre faktorer.

Videre så kunne jeg tolke at hele avdelingen liker å bli sett av ledelsen, det ga dem motivasjon. Når de enten får gode tilbakemeldinger eller skryt er det veldig oppmuntrende. I spørsmålet om hvordan arbeidsmiljøet påvirket var det uten tvil enighet blant alle ansatte. Det sosiale arbeidsmiljøet på jobben var en svært viktig faktor og at alle trivdes med å ha gode kolleger. Dette hadde en positiv innvirkning på samtlige 11 intervjuobjekter.

U3: Hvordan kan SA tilrettelegge for å gi selgerne mer motivasjon?

Dette undersøkelsesspørsmålet ble utviklet i samsvar med at jeg stilte avdelingen et direkte spørsmål om hva de selv mener bedriften kan gjøre annerledes for å påvirke deres motivasjon. Det var flere selgere som hadde kommentarer på følgende tema.

Strukturen er viktig for de ansatte og ble påpekt i intervjuet. Det kan være så enkelt som at folk møter presist og at man har rutiner man følger. Det er også viktig at det er "system i hierarkiet" slik at selgerne ikke står med ubesvarte spørsmål og må løse ting som burde vært i orden fra bedriftens side. Flere eksempler på ytre faktorer, som for eksempel flere turer, nye lønnsmodeller og andre bonusordninger var også forslag fra selgerne som var av stor betydning.

Det er viktig å ta i betraktning at disse svarene er basert på individuelle preferanser og at svarene alltid vil variere uavhengig av segmentet vi befinner oss i. På tross av dette kan vi likevel se flere fellestrekk hos intervjuobjektene både innenfor indre- og ytre faktorer som har en påvirkningskraft.

U4: Hva gjør selskapet for å motivere selgerne?

Salgssjef forklarte hvordan selskapet holder oppstartmøter og avslutningsmøter, som en del av kulturen, for å være med på å motivere sine ansatte. Det handler ikke kun om å møte opp og gjøre jobben sin, men å være del av en felles kultur hvor alle snakker sammen og setter mål sammen.

Videre forklarte også salgssjef at de har søkelys på å motivere ansatte individuelt, etter deres behov. Kartlegging blir gjort ved å spørre enkelte hva slags premier de ønsker om de når dagens budsjett, eller månedens budsjett. Gjennomføring av oppstartsmøter og avslutningsmøter er også en del av motivasjonsgrunnlaget, forklarte salgssjef. Det hender at selskapet noen ganger årlig, avholder det de kaller *maksedager*. Dette er en dag hvor alle selgere individuelt kjemper om å ha flest salg, samtidig som at avdelingene konkurrerer mot hverandre. Det holdes og gis ellers ut premier med både finansielle intensiver og ikke finansielle intensiver. Salgssjef forklarer at det varier, men det kan være dagskonkurranser, ukes eller månedskonkurranser. Hver måned hedrer de beste selger og avdeling, samt på slutten av året som er den største kåringen.

U5: Fungerer dagens tiltak for motivasjon?

Alle intervjuobjektene var enige i om at dagens tiltak var bra og at selskapet bidro positiv til deres motivasjon. Det var flere tiltak som var gode og som skapte engasjement for de ansatte. Selv om det var en felles enighet i avdelingen, var det dog flere forslag for forbedringspotensial.

Eksempler som gikk igjen fra avdelingen var: mer positiv feedback og gode samtaler, som både coaching og motivasjon, mer premiering og flere konkurranser. Avdelingen ga inntrykk av at konkurranser i veldig stor grad skape motivasjon. "Da starter dagen i et litt annerledes gir" svarte den ene fra avdelingen. Det å konkurrere vil resultere ikke bare i premiering, men også skryt og anerkjennelse, som vil være "dobbel opp" for selgerne. Samtidig som man konkurrerer kan man oppleve selvrealisering ved å prestere og vise seg frem.

U6: Avdelingen kan ikke prestere uten motivasjon

Det var åpenbart ifølge salgssjefen at motivasjon var grunnlaget for jobben de gjør. Salgslederen sa selv "det er kun motivasjon som utgjør utfallet i denne jobben, enten du selger mye, lite eller ingenting". Det virker også som at avdelingen hadde mye motivasjon, samtidig som jeg fikk fortalt av leder at dette er en av avdelingene som gjør det best i Norge.

Tiltak anbefalt av to eksperter

Videre ønsker jeg å se nærmere på tiltakene, som kun er eksempler gitt av to utenforstående eksperter på temaet. Samtidig vil jeg trekke inn sekundære kilder som er relevante for gitte tiltak.

- Ansatte coach/teamledere

Flere av de ansatte, samt de to andre intervjuobjektene, påpekte at å ha en coach eller og anvende en teamleder ville være effektivt og positivt for bedriften. Selskapet har i dag en teamleder, men det kom ikke tydelig frem at vedkommende var aktiv i sin stilling. Viktigheten av coaching og en samordnet utvikling vil være viktig for bedriften til å skape konkurransefortrinn. Et profesjonelt kompetanseprogram utvikler selgerens prestasjonsnivå raskere, med tilhørende økonomiske gevinster (Berg, P. 2020, s. 341). Berg & Ribe (2013) forteller at en: "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 organisasjonens mål."

- Ha utviklingssamtaler

Utviklingssamtaler vil være positivt for selskapet for å kunne sette seg inn i ansattes situasjon. Siden mennesker tenker og oppfører seg forskjellig, vil det være naturlig og

snakke individuelt med de ansatte om hvordan de står, hvordan de har det, hva deres mål er. I intervjuet med avdelingen svarte 9 av 10 selgere at de ikke har kommunisert med salgssjef om motivasjon eller andre faktorer som har en innvirkning på jobben. Det ene intervjuobjektet forklarte at de snakket om motivasjon flere ganger i uken, men det var indirekte og på vedkommens eget initiativ. Berg, A. Petter mener de færreste bedrifter oppnår en tilstrekkelig forbedring av atferd og konkurransedyktighet. Dette kan være en konsekvens av manglende definisjoner og mål på kompetansedyktighet og medarbeideres utvikling. (Berg, A, P. 2020, s. 335)

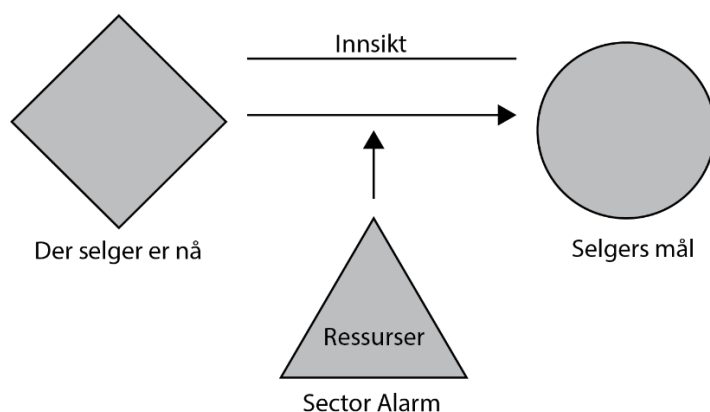
- *Ha et fellesskap*

Avdelingen fortalte at deres sosiale arbeidsmiljø i dag var veldig bra og det hadde en positiv innvirkning på hvert enkelt individ. Ettersom at anvendt teori sier at den psykologiske oppfatningen om mennesker, er at vi er sosiale vesen, vil det være naturlig at dette har en positiv innvirkning på avdelingen. Det vil selvfølgelig avhengig av hvor godt de ansatte kjenner hverandre, hvor lenge de har kjent hverandre og hvor godt de kommer overens.

- *Sette mål*

Hele avdelingen svarte også at de motiveres av å sette mål, spesielt når de har mulighet eller når de. Når selgere setter individuelle mål og kan oppnå disse vil dette oppleves som en personlig bragd, det kan skape både motivasjon og gi en selvtillit boost.

Fordelen med å sette seg mål er at man blir klar over forskjellen på der du er nå og hvor du ønsker å være. Med slik innsikt kan enkelt individer, i denne sammenheng også Sector Alarm, tilføre/bidra med de ressursene som skal til for å nå målet.



Figur 5. Illustrasjon for selgers mål og innsikt

- *Ha det gøy på jobb*

Viktigheten av å ha det gøy på jobb henger også sammen med motivasjon. Som intervjuobjekt 2 forklarte vil man miste motivasjon for å i det hele tatt dra på jobb, dersom en ikke trives. Har man det gøy eller morsomt vil dette føre til at man fort glemmer ting som trekker ned motivasjonen.

- *Kommunikasjon*

Kommunikasjon mellom leddene i en bedrift er svært viktig for at vi skal kunne lære, utvikle oss og forstå hverandre. Det kom frem fra både salgssavdelingen, ledelse og de to andre intervjuobjektene at kommunikasjon var veldig viktig innad i bedriften. Gjennom felles og individuell kommunikasjon kartlegger man sammen hva man kan og skal gjøre fremover. Gjennom kommunikasjon åpner man også opp for flere synspunkter og ideer som vil være i favør bedriften. Morgendagens bedrifter er kunnskapsdrevne og akkumulerer og utnytter markeds- og kundekunnskaper som konkurransefortrinn (Berg, P. 2020. s, 342). Berg forklarer også at kommunikasjonsforståelse er grunnlaget for enhver balansert dialog mellom mennesker generelt, og mellom kunde og selger spesielt. (Berg, 2020, s. 64)

- *Oppfølging*

Oppfølging på alle plan, ikke bare konkrete tiltak som blir igangsatt, er en kritisk suksessfaktor påpekte spesielt intervjuobjekt 2. Oppfølging henger også tett sammen med kommunikasjon, da kommunikasjon er en del av oppfølgingen. "For å oppnå

effektiv læring og atferdsendring må læring forsterkes og følges opp med individuell trening og praktisering'' (Berg, P. 2020. s, 341).

Konklusjon

Med bakgrunn i hvordan Sector Alarm kan øke motivasjon hos sine selgere, skal jeg svare på oppgavens problemstilling. Konklusjonen er basert på funnene gjort i analysen og vil presenteres gjennom en anbefaling for hvordan selskapet kan forbedre sitt arbeid på dette området.

''Hvordan kan Sector Alarm øke selgeres motivasjon?''

Anbefaling

Motivasjon kommer ikke ut av det blå. Det er flere faktorer som er med å aktivere og skape energien vi kaller for motivasjon. Sentralt er det i selvbestemmelsesteorien at antakelsen om at mennesker har grunnleggende behov som må tilfredstilles. Motivasjonsnivået til ansatte vil påvirke hvor effektivt og intenst man er i utførelse av arbeidsoppgavene. Selgerne i Sector Alarm må stå hardt på for å få gjennomslag for salg på dør – noe salgssjefen påstår er en av Norges vanskeligste salgsjobber. Å sikre sin salgsorganisasjon er konkurransedyktig, og kanskje en av de aller største utfordringene. Basert på relevant teori og funnene fra intervjuene har jeg utarbeidet ulike anbefalinger for å løse oppgavens overordnede problemstilling.

- *Skreddersy motivasjonstiltak.* Gjennom intervjuene viste det seg at kun 3 av de ansatte hadde jobbet i bedriften i mer enn 1 år, noe som indikerer at det er mange utskiftninger. Gjennom intervjuet med salgsleder ble jeg også fortalt at majoriteten, over 80% av menneskene som starter i jobben, har sluttet innen 3-6 måneder. Dette forteller ikke bare at jobben er tung og krevende, den krever masse motivasjon. En antagelse basert på mitt synspunkt vil være at majoriteten slutter fordi de ikke opplever fremgang og resultater på jobb, de mangler motivasjon til utførelse. Dette betyr at selskapet må skreddersy motivasjonstiltak.
- *Fokus på arbeidsmiljø.* Jeg kan starte å konstatere med at avdelingen er veldig fornøyd med det sosiale samholdet og miljøet på arbeidsplassen i dag, noe som er en veldig viktig faktor. Dette vil være et viktig element for selskapet å bringe videre til andre avdelinger. Selgerne påpekte dog at om det oppstod flere sosiale sammenkomster, ville dette ha en positiv

innvirkning. Deres bånd i avdelingen er med på å skape motivasjon når de er på jobb.

- *Feedback.* Selgerne setter stor pris på tilbakemeldinger. Ikke kun når de har gjennomført en bra dag, men det er også positivt når de har mindre bra dager. Ledelsen er per dags dato gode på å anerkjenne og skryte når selgere presterer og leverer bra, men ledelsen kan bli flinkere på å verdsette enhver innsats, antatt at det er lagt inn en.
- *Konkurranser.* Noe som kommer frem tydelig fra flere selgere er at konkurranser og tilsvarende gir økt motivasjon blant de ansatte. Det eksisterer i dag flere konkurranser, men det burde være flere. Selgerne ønsker flere konkurranser slik at de kan bli motivert til å gjøre en enda bedre jobb.
- *Kommunikasjon og utviklingssamtaler.* Jeg vil anbefale å jevnlig gjennomføre en til en samtaler som redegjør for den enkelte selgers behov og hva personen motiveres av. Gjennom slik kommunikasjon kan man lettere skreddersy tiltak og motivasjonen kan styrkes. Ved dialog og åpne spørsmål kan selgerne også gi tilbakemeldinger på hva de selv føler og opplever, om de ønsker endringer eller hva som skal til for deres beste. Ved å gi selgerne utviklingsmuligheter, gjennom blant annet coaching og teamledere, vil dette også være et veldig positivt element, som selgerne selv påpekte at de manglet per dags dato. En selger må alltid kunne ønske og ville å utvikle seg. Et selskap som anvender en coach eller har en god coachendelederstil vil øke virksomhetens konkurranseevne.

Videre er det viktig at Sector Alarm tar hensyn til hver enkeltes motivasjon og viktigheten av hvor individuelt det er. Svarene fra selgerne viste at de motiveres av ulike ting, både ytre og indre faktorer. Dersom Sector Alarm setter i gang tiltak for å øke arbeidsmotivasjonen må selskapet også ta høyde for at det vil oppstå ulike atferdstyper.

Ved å anvende og ta høyde for disse teoriene kan Sector Alarm i dag utvikle selgere som gir konkurransefortrinn. Mye av selgerutviklingen til de ansatte handler altså om motivasjon, men i arbeidssituasjonen kan selskapet legge mer til rette for motivasjon, trening og utvikling. Motivasjon kan ofte bli sett på som nøkkelen til å utvikle seg.

Litteraturliste

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

Hofbauer, C. (2016). Salgets helter. En bok om b2b-salg. Universitetsforlaget

Berg, A. P. (2020). Kunsten å selge. (5. utgave). Cappelen Damm Akademisk

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

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

Alderfer, Clayton P. (1972). Existence, Relatedness and Growth. New York: The Free Press

Metode og dataanalyse. Gripsrud, Olsson & Silkoset. (2009)

Metode og dataanalyse. Gripsrud, Olsson & Silkoset. (2019)

Deci, E., & Ryan, R. (1985) Intrinsic motivation and self determination in human behavior. Hentet fra:

[Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior - Edward L. Deci, Richard M. Ryan - Google Bøkerhttps://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet](https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet)

Knudsen, K. Uforanderlige? Hentet fra:

<https://old.magma.no/uforanderlige>

Kennair, O., E., L. Personlighet. Hentet fra:

<https://snl.no/personlighet>

Coutu, D. & Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you? Hentet fra:

<https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you?autocomplete=true>

<https://www.helsedirektoratet.no/faglige-rad/selvskading-og-selvskading-veiledende-materiell-for-kommunene-om-forebygging/forebygging-av-selvskading-og-selvskading-bor-skje-pa-ulike-arenaer-samtidig/arbeidsplassen-er-en-viktig-arena-for-sosial-tilhorighet>

Sander, K. (2020) Målsettingsteorier. Hentet fra:

<https://estudie.no/malsettingsteori-motivasjonsteori/>

Utforsksinnet.no. (2019). Hentet fra:

[McClellands behovsteori i ledelsesmessig sammenheng - Utforsk Sinnet](#)

Holm, F. S. Nøkkelen til god motivasjon. Hentet fra:

<https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>

Edward Deci, Self-determination theory. Hentet fra:

https://www.youtube.com/watch?v=m6fm1gt5YAM&ab_channel=TheBrainwavesVideoAnthology

Barrick, M. R., & Mount, M. K. 1991. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. Personnel psychology. Hentet fra:

<https://home.ubalt.edu/tmitch/641/barrick%20and%20mount%201991.pdf>

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. 1992. "Manual for the revised NEO personality inventory (NEO-PIR) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI)". Odessa, FL: Psychological Assessment Resource

Sector Alarm As. Om selskapet. Hentet fra:

<https://www.sectoralarm.no/om/>

Vedlegg

Vedlegg nr. 1: intervjuguide salgsavdeling + leder

Informasjon til intervjuobjektet:

- Hvem er jeg.
- Hva går bacheloroppgaven min ut på.
- Hva er mål og formål med undersøkelsen.
- Informasjon om personvern med tanke på taushetsplikt og anonymisering

Intro

- Når begynte du i SA salg as?
- Hadde du salgserfaring fra tidligere?
- Hva gjorde at du begynte med direkte salg i SA, hvordan fikk du jobben, hva var grunnen til at du takket ja?
- Hva tenker du om ordet motivasjon, hva betyr det, hva er det?
- Hva opplever du som dine største motivasjonsfaktorer i jobben?
- Tror du din motivasjon kan påvirkes i stor grad av jobben?
- Hva tror du er hovedårsak til dagene du jobber best, er glad og har masse motivasjon?
- Opplever du mer motivasjon når du er i et sunt og godt arbeidsmiljø?
- Dersom du kan tenke deg til det, hva kan jobben gjøre for å gi deg motivasjon, eller hvordan kan din sjef tilrettelegge for at du skal ha mer motivasjon?
- Trives du på jobben? Om ikke, i hvor stor grad påvirker dette din motivasjon?
- Kan du nevne noen viktige faktorer på jobb, som må være til stede eller på plass for at du skal være motivert?
- Føler du motivasjon ved å sette salgsmål og jobbe for det?
- Føler du motivasjon ved å oppnå salgsmål?
- Dersom du har mål og ikke når opp, kan du forklare hvordan dette påvirker deg og din motivasjon?
- Snakker du om motivasjon med din sjef i dag, eller kolleger, coach eller tilsvarende?
- Opplever du anerkjennelse på jobben, i form av premiering, skryt og ros?
- Om du opplever anerkjennelse, hvordan føler du det påvirker din motivasjon?

- Føler du at du utvikler deg med jobben din i dag?
- Føler du det er noen feil eller mangler ved jobben, som påvirker deg i en viss grad, som du ønsker endret?
- Hva tror du er de viktigste faktorene for selgere generelt, på alle salgsarenaer, for riktig og god motivasjon?

Ekstra spørsmål til salgssjef

- Hvor viktig er motivasjon for de ansatte?
- Hvilke konkrete tiltak har dere for å motivere deres selgere?
- Føler dere at disse tiltakene har en effekt, eventuelt tror du noe annet kunne vært mer effektivt?
- Kommuniserer du med selgerne dine om motivasjon? Eller prøver dere å motivere uten å nødvendigvis nevne ordet?
- Hva tror du er de viktigste drivfaktorene til selgerne?
- Ønsker du å legge til noen kommentar om enten coaching, motivasjon eller lignende?

Vedlegg nr. 2: Intervjuguide med to profesjonelle intervjuobjekter

- Hvordan vil du definere motivasjon, hva er det, hvor kommer det fra?
- Hva tror du er hovedårsak til god motivasjon?
- Hvor viktig er motivasjon, både i jobbsammenheng og privat?
- Hvilken påvirkning har det sosiale i jobbsammenheng på ansattes motivasjon?
- Går det an å måle motivasjon?
- Er det indre eller ytre faktorer som har størst påvirkning?
- Hva tror du er folks største drivkraft, på generell basis?
- Finnes det fellestrekk innenfor motivasjon som driver oss som individer?
- Hvordan kan bedrifter og selskaper på best mulig måte tilrettelegge for å motivere sine selgere?
- Har du eksempler på bedrifter eller selskaper som praktiserer og tilrettelegger for god motivasjon hos sine ansatte?
- Hva tror du er årsaken til at disse selskapene lykkes i det de gjør?
- Vet vi om det finnes noen spesifikke faktorer ved en arbeidsplass som påvirker ansattes motivasjon positivt?

- Vet du om det finnes noen faktorer ved en arbeidsplass som påvirker motivasjon negativt?
- Ønsker du å legge til noen kommentar om enten coaching, motivasjon eller lignende?