

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI



- Fjernledelse av selgere i Helsport AS -

Eksamenskode og navn:

BTH 32031 – Salgsledelse og personlig salg

Innleveringsdato:

07.06.2012

Stuedsted:

BI Trondheim

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

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	II
1.0 INTRODUKSJON	1
1.1 TEMA OG BAKGRUNN	1
1.2 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA OG CASE	1
1.3 OM HELSPORT AS	2
1.4 PROBLEMSTILLING	3
1.5 STUDIENS AVGRENSNING	4
1.6 ”VEIEN VIDERE”	4
2.0 TEORETISK TILNÆRMING	5
2.1 LEDELSE	5
2.2 FJERNLEDELSE	6
2.3 FJERNARBEIDER	8
2.4 LEDERS EGENSKAPER	8
2.5 KOMMUNIKASJON	12
2.6 TILLIT	14
2.7 MOTIVASJON	14
2.8 GRUPPER	20
3.0 METODE	22
3.1 ANALYSEFORMÅL OG UNDERSØKELSESPØRSMÅL	22
3.2 AVKLARE PROBLEM/MULIGHET	23
3.3 UNDERSØKELSENS DESIGN	23
3.4 CASESTUDIE	24
3.5 KVALITATIVT FORSKNINGSDESIGN - DYBDEINTERVJU	24
3.6 GJENNOMFØRING	25
3.7 TROVERDIGHET, BEKREFTBARHET OG OVERFØRBARHET	27
4.0 FUNN OG ANALYSE	31
4.1 FJERNARBEIDERNE TANKER OM FJERNLEDELSE	31
4.2 KOMMUNIKASJON	33
4.3 TILBAKEMELDING FRA LEDER	39
4.4 MOTIVASJON	43
5.0 KONKLUSJON OG ANBEFALING	47
KILDEHENVISNING	51
VEDLEGG 1	55
VEDLEGG 2	58
VEDLEGG 3	61
VEDLEGG 4	63

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg fjernledelse og de utfordringene det fører med seg. Hensikten med denne bacheloroppgaven var å finne ut hvordan Helsports salgssjef, gjennom fjernledelse leder sine selger. Vi ønsket å finne ut hva de gjør i dag, om det fungerer og hva som kan bli gjort annerledes.

Innledningsvis presenterte vi bedriften, bakgrunn for valg av tema samt definerte en problemstilling som var utgangspunktet for det videre arbeidet.

I den teoretiske delen tok vi for oss ledelse og fjernledelse, leders egenskaper, kommunikasjon, tillit, motivasjon og gruppeteori. Disse begrepene ble behandlet for å belyse ulike aspekter ved fjernledelse.

Til våre undersøkelser valgte vi å benytte kvalitativt design og eksplorativt forskningsdesign. Datainnsamlingen ble gjennomført ved at vi intervjuet seks personer, hvorav en salgsleder og fem selgere.

Videre tok vi for oss funnene og analyserte disse slik at vi kunne avdekke faktorer som kunne bidra til løsning på vår problemstilling. Våre funn viste at kommunikasjonen ved fjernledelse er en utfordring for salgssjefen til Helsport AS. I tillegg har det kommet frem at selgerne ønsker å delta mer i mål- og budsjettsettingen enn hva som er blitt gjort til nå. Når det kommer til motivasjon ser vi at det er individuelle forskjeller når det kommer til indre og ytre motivasjon.

På bakgrunn av dette kommer vi med anbefalinger som kan være med på å forbedre den daglige fjernarbeidersituasjonen de står overfor i dag. Disse er å etablere intranett, skape mer eierskap til budsjettene gjennom større deltagelse og individuell lønnssetting for å ta hensyn til forskjellene rundt motivasjon.

1.0 Introduksjon

1.1 Tema og bakgrunn

Fjernledelse er temaet for denne oppgaven. Forskning viser at arbeidslivet i fremtiden vil bli sterkt preget av organisasjoner som har avdelinger som er geografisk adskilt (Bjørnholt og Heen 2007). Fjernarbeidere vil i dag få en forsmak på hva som venter når det gjelder fremtidig arbeidsformer som kan for de fleste bransjer få forandret hverdagen (Bergum 2009). De ansatte må innfinne seg med at lederen ikke er til stede hver dag og må finne en fungerende arbeidsmetode i den forbindelse. I tillegg må lederen utvikle en lederstil som fungerer ved fjernledelse (Bjørnholt og Heen 2007). En kombinasjon av den økende globaliseringen og den økende konkurransen mellom organisasjoner har tvunget organisasjoner til å tenke i nye baner og fjernledelse har fått sin fremtreden. Flere og flere kan jobbe adskilt fra lederen sin og bedriften med dagens teknologi.

Fjernarbeidere er ansatte som, i geografisk avstand fra lederen, utfører arbeid for bedriften (Colbjørnsen 2003). Det er mange organisasjoner som har virksomheten geografisk spredt med oppgaver som gjør fjernledelse nødvendig. Over tid kan organisasjoner endre seg, og de har muligheten til å dekke et større geografisk område med dagens IKT-system. Behovet for geografisk nærhet til kunden vil øke behovet for fjernledelse av ansatte.

1.2 Begrunnelse for valg av tema og case

Grunnen til at vi har valgt å samarbeide med Helsport AS er fordi vi i løpet av høsten 2011 skrev en oppgave i samarbeid med denne bedriften. Bedriften har hele veien vært samarbeidsvillig og har stilt opp når vi har hatt behov for informasjon. Et gjensidig ønske fra begge parter gjorde at det var naturlig å fortsette samarbeidet også dette semesteret. Når det gjelder valg av tema var dette et valg som vi tok i samråd med Helsport. Vi ønsket en problemstilling som var så reell som mulig og valgte derfor vi nettopp dette temaet. I tillegg er dette et veldig spennende tema som ikke i noen særlig stor grad har blitt belyst tidligere. Flere og flere bedrifter innfører fjernledelse og derfor synes vi at dette er et veldig viktig tema som vi ønsker å fordype oss i.

1.3 Om Helsport AS

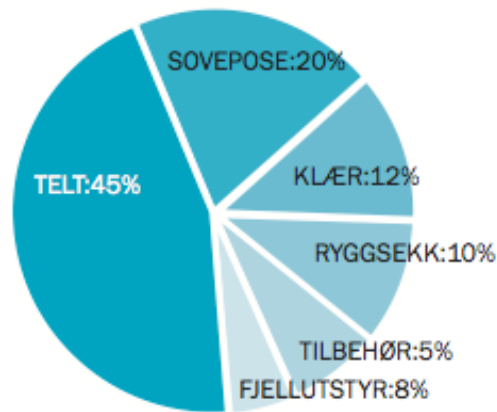
Helsport AS er en bedrift som holder til på Melhus, en kommune og tettsted rett sør for Trondheim. Den ble etablert i 1951 som Helliksen Sport, men ble i 1974 endret fra et familieselskap til et aksjeselskap og fikk det navnet de har i dag. Selskapet startet opprinnelig som et grossistselskap til sportsbransjen. Tre år senere etablerte de sitt eget merkenavn med egen logo og startet arbeidet med å lage egne soveposer. I 1956 begynte de å produsere telt, og i 1970 introduserte de verdens første tunneltelt. Dette var en verdensnyhet som har satt standarden for de teltene som også produseres den dag i dag.

Helsport var blant de siste innenfor konfeksjon som outsourcet produksjonen. Frem til 1997 ble produksjonen drevet fra blant annet Trondheim og Ålen og til slutt fra Melhus.

Selskapet har i dag 21 ansatte og er heleid av Helsport Holding AS, som igjen eies av Stein Helliksen i sin helhet. De har hatt en betydelig salgsvekst de siste årene, med en omsetning på 72 millioner kroner i 2010 (Proff 2012). I følge deres salgssjef Christian Cappelen har de i dag en markedsandel tilnærmet 80% på salg av telt innenfor sportsbransjen i Norge.

Helsport AS jobber hovedsakelig innenfor sportsbransjen, med PRO-brukeren som deres kjernemålgruppe. I følge Helsports ID-dokument er dette en gruppe friluftsentusiaster som liker lange turer, nyter naturen og setter pris på å jobbe hardt for opplevelsen. Dette er en gruppe som aktivt utøver friluftsliv mer enn 50 dager i løpet av året og verdsetter kvalitetsprodukter med lite volum og lav vekt. Disse er også ressurssterke i form av over gjennomsnittlig god økonomi og er kunnskapsrike, gjerne med universitetsutdannelse.

I dag har Helsport AS seks produktgrupper. Disse er telt, soveposer, ryggsekker, klær, tilbehør og fjellutstyr. Omsetningsmessig har produktgruppene følgende fordeling i følge Helsports ID-dokument:



De to kjerneproduktgruppene er telt og soveposer med henholdsvis 45% og 20% av omsetningen. Noen av konkurrentene til Helsport er blant annet Hilleberg, Osprey og Mammut. Hovedsakelig jobber Helsport i detaljistbransjen der de retter salget sitt mot ulike utsalgssteder. Unntaksvis driver de en nettbutikk (www.helsportwebshop.no) hvor forbrukerne selv kan handle. Der selger de blant annet utgående produkter samt tilbehør til telt og lavoer. De har også hatt lagerutsalg noen ganger i løpet av året rettet mot forbrukerne, mens de denne våren har åpnet et ukentlig lagerutsalg.

Helsports visjon er ”Helsport skal alltid være en av de 3 beste kvalitetstilbyderne i det skandinaviske markedet”. For at dette skal være innenfor rekkevidde er Helsport avhengig av at salgsavdelingen er effektiv og fungerer optimalt.

1.4 Problemstilling

Det å lede sine selgere gjennom fjernledelse kan by på mange utfordringer i det daglige virket. Et naturlig spørsmål for en salgsleder vil derfor være å finne svar på hvordan man best kan lede sin salgsstab gjennom fjernledelse. Den problemstillingen vi har valgt i vår oppgave krever at vi ser på hvilke utfordringer det er snakk om, hvilken måte bedriften løser disse utfordringene og om det er noe de kan gjøre annerledes. Vi har kommet frem til følgende problemstilling for denne oppgaven:

Hvordan kan Helsport AS styre salgsstaben på best mulig måte gjennom fjernledelse?

1.5 Studiens avgrensning

Fjernledelse er i seg selv et vidt tema. Vi ønsker å se nærmere på hvordan Helsports salgssjef kan lede sin salgsstab på best mulig måte gjennom fjernledelse. På grunn av oppgavens begrensning i omfang går vi bare nærmere inn på en liten del av de problemstillingene som er knyttet til fjernledelse som arbeids- og ledelsesform og belyser derfor ikke fjernledelse på et helhetlig og generelt grunnlag. Vi velger å avgrense studiet til å omhandle temaer som leders egenskaper, kommunikasjon, tillit, motivasjon og gruppetilhørighet.

1.6 "Veien videre"

Oppgaven videre er delt opp i ulike kapitler. Kapittel 2 vil være en teoretisk tilnærming til fjernledelse. Denne teorien benytter vi som et rammeverk for vårt videre arbeid. I metodekapittelet vurderer vi hvilket design vi skal bruke i forskningsprosessen, tar for oss intervjuene og spørsmålene, og ikke minst vurdere troverdigheten, bekreftbarheten og overførbarheten. Videre i kapittel 4 vil vi presentere og analysere våre funn, før vi avslutningsvis i kapittel 5 kommer med en konklusjon og anbefaling.

2.0 Teoretisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi ta for oss relevant teori som er knyttet opp mot fjernledelse. For å kunne komme dypere inn i dette begrepet er det flere tema vi ønsker å belyse. I og med at fjernledelse er en ledelsesform som skiller seg fra tradisjonell ledelse vil vi først se på ledelse generelt, deretter se nærmere på begrepet fjernledelse. Vi ser videre på leders egenskaper og hva som er viktig for en leder i en fjernledelsessammenheng. Vi vil videre se på viktige aspekter ved fjernledelse og vi har valgt oss temaene kommunikasjon, tillit, motivasjon og gruppetilhørighet.

2.1 Ledelse

Kaufmann & Kaufmann (2009, 333) definerer ledelse som ”*bruk av innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål*”, og definerer en leder som en person ”*med ansvar for en organisasjon eller underenhet/avdeling*”. Ledelse er derfor en uunnværlig funksjon i de aller fleste organisasjoner, og ifølge Andersen (2009) vil det være vanskelig for en organisasjon å eksistere uten den. Videre sier Blake og Mouton (1985, referert i Andersen 2009, 82) at ”*ledelse er å oppnå resultater med og gjennom andre mennesker*”.

Ledelse kan også ifølge Strand (2007) bli sett på som et sett av roller, der noen av lederens viktigste funksjoner er å håndtere paradokser, usikkerhet, konflikter og tvetydighet i organisasjonen og i omgivelsene. Disse teoriene understøttes også av Berg (2008) der han skriver at ledelse er å benytte seg av ulike virkemidler for å nå mål gjennom andre, og at lederen må ta ansvar for resultatene. En definisjon av Blanchard (2007, referert i Berg 2008, 10) sier at ”*ledelse er å utløse makt og potensiale i mennesker og organisasjoner for å nå høye mål*”.

Berg (2008) oppsummerer ledelse da han skriver at ledelse er å ta ansvar for å levere resultater, arbeide gjennom sine medarbeidere og å være coach og utvikle sine medarbeideres potensiale.

2.2 Fjernledelse

Når en eller flere personer har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn lederen selv oppstår fjernledelse (Bjørnholt og Heen 2007). I følge Bergum (2009) er detaljkontroll nesten umulig, men løsningen er å vise tillit til de underordnede. I tillegg bør man ha målstyring på hva de ansatte gjør. Det er spesielt ved kommunikasjon at ledelse på avstand er forskjellig fra tradisjonell ledelse. Kompetansenivået til de ansatte er eksempler på karakteristika ved avstandsledelse som på grunn av flere faktorer vil variere.

Bergum (2009) viser noen faktorer som skiller fjernledelse fra tradisjonell ledelse for å beskrive karakteristika ved fjernledelse. Studien viser viktigheten av klare mål og at lederen har mer behov for planlegging overfor de ansatte når man skal lede ansatte på avstand. Han sier videre at valg av kommunikasjonsverktøy blir viktig for å holde kontakt og overbringe informasjon. Mer bruk av IKT er konsekvensen av at lederen ikke har mulighet til å være tilstede i løpet av fjernarbeidernes arbeidshverdag. Videre sier han at ansatte blir mer selvstendig som en følge av fjernledelse. En forklaring på dette er at fjernarbeiderne ikke ser lederen sin hver dag. De kan få en forståelse av at de arbeider selvstendig i det daglige fordi lederen ikke har noen mulighet for å være til stede for å justere dem.

Planlegging, avklaring av forventninger, utvikling av tillit, samt effektiv kommunikasjon med ulike typer verktøy er kjennetegn ved det å lede noen på avstand i følge Bergum (2009). I tillegg beskriver Bergum (2009) karakteristika ved fjernledelse i sin studie og lister opp utfordringer som en fjernleder har. Utfordringer kan defineres som oppgaver, som er mer problematisk og krever mer på grunn av geografisk avstand mellom leder og arbeider. Å kunne se fjernarbeiderne og ha tilfredsstillende kommunikasjon er noen av utfordringene som Bergum (2009) tar opp. Når en jobb blir gjennomført er det mange ansatte som er opptatt av å bli sett og på den måten motta tilbakemelding fra lederen på utført arbeid. Dette er vanskelig med tanke på fjernledelse. Når det kommer til kommunikasjon har ikke fjernlederen tilstrekkelig med tid til å kommunisere med sine ansatte. Fjernlederen kan da føle at han ikke kommuniserer nok med sine ansatte.

Det er knyttet store utfordringer til tilbakemelding, særlig med tanke på hvordan man skal gi det (Bergum 2009). Dette kan gjøres over telefon, mail, SMS eller vente til neste gang man møtes. Fjernleder kan gi tilbakemelding med en gang over telefon og mail. På denne måten kan tilbakemeldingen komme tettere opp i mot den aktuelle hendelsen. Fjernledere vegrer seg for å gi negativ tilbakemelding over mail eller telefon, i følge Bergums forskning (2009). Ved denne metoden har ikke lederen mulighet til å få tegn på at de ansatte har forstått budskapet. I tillegg kan det være en kilde til misforståelser. Velger man derimot å vente med å gi tilbakemelding til neste gang man møtes kan det gå alt for lang tid. Det å lede de som ikke er vant til å jobbe så selvstendig kan være enda en utfordring som Bergum (2009) trekker frem ved fjernledelse.

Hvilke oppgaver en fjernleder har og hvilken posisjon lederen har i bedriften vil være med på å påvirke lederstilen til fjernlederen. En toppleder vil ha mer selvstendige underordnede enn en leder har på lavere nivå. Det er også forskjeller med tanke på hvilke funksjoner man kan ha (Bergum 2009). Hvordan en fjernleder leder sine underordnede har veldig mye med hvordan selvstendighetsnivået til arbeiderne er. Om det er begrenset kunnskap og ferdigheter hos de ansatte vil det ikke si at fjernledelse ikke vil fungere. I slike tilfeller må lederen øke sin støtte og kontroll for at de ansatte skal kunne gjøre jobben sin (Bergum 2009). Det gjør ledelse på avstand mye lettere om det er høy grad av kunnskap hos de ansatte og at lederen kjenner sine ansatte godt.

Dette med å "se" arbeiderne er en av faktorene som fjernledere mener er mer problematisk og krever mer på grunn av geografisk adskillelse, i følge Bergum (2009). Mye av arbeidet i dagens komplekse, fleksible og moderne organisasjoner blir gjennomført i grupper eller team. Virtuelle team er grupper som er sammensatt av geografiske spredte ansatte som ledes på avstand med hjelp av kommunikasjonsteknologi for kommunikasjon, oppgaveløsning, informasjon og samarbeid. Selv om man befinner seg på forskjellige geografiske plasser kan flere personer møtes med informasjonskanaler som telefon og data (Aurbekk 1999). Dette gir fjernledere en god mulighet til å opprettholde kontakten med sine fjernarbeidere.

2.3 Fjernarbeider

Begrepet fjernarbeider innebærer at den ansatte utfører arbeid i et lokale geografisk adskilt fra fjernlederen (Bakke 1998). I følge Bjørnholt og Heen (2004) er fjernarbeid et rasjonelt begrep som kan knyttes til at geografisk lokalisering og organisatorisk struktur ikke er sammenfallende. I bransjer hvor det før var vanskelig å utføre arbeid andre steder enn på arbeidsstedet, kan man med dagens teknologi i mye større grad innføre fjernarbeid (Bakke et al. 2001).

Det er ikke bare lederen som må finne en lederstil som passer til situasjonen, men fjernarbeiderne må også tilpasse seg slik at fjernarbeid fungerer. Det er en måte å jobbe på som må læres i følge Bjørnholt og Heen (2007). Det kan ha negative sosiale konsekvenser at lederen er adskilt fra fjernarbeiderne. Det kan svekke oppfølgingen og støtte fra lederen når det er liten grad av nærvær. Dette har betydning for mestringen av belastninger og stress i følge Karasek og Theorell (1990). For kunnskapsutvikling og læring er nærhet også viktig i følge Bjørnholt og Heen (2004).

2.4 Leders egenskaper

Lederskap er definert av de fleste som har forsket på området, som et samspill mellom lederen og en gruppe som skal jobbe sammen for og nå et bestemt mål (Holmström 2008). En leder er avhengig av å ha underordnede som kan gjøre en arbeidsinnsats slik at bedriften kan nå sine mål. En leder alene kan ikke få resultater i en organisasjon (Andersen 1995). Holmström (2008) sier at en leder er en person som skal lede mennesker på en reise, og lederskap er en prosess der en leder påvirker de andre til måloppnåelse. Dersom lederen er tydelig omkring fjernarbeiderens rolle kan det bli enklere for de ansatte å få gjennomføre sine arbeidsoppgaver.

Andersen (1995) sier at Fayol innførte den klassiske inndelingen av lederens oppgaver inn i funksjoner: planlegging, organisering, koordinering og kontroll. Viktigheten av planlegging i fjernledelse er stor. For at organisasjonen skal fungere effektivt er det viktig at lederen må ha det klart for seg hvordan han ønsker å organisere fjernarbeiderne. Det er en utfordring at lederen ikke har den

daglige kontrollen av det som blir gjort. Tillit og oppfølging gjennom mål og resultatstyring er måter å løse dette på (Bergum 2009).

Sammenhengen mellom lederens effektivitet, adferd og handlinger har blitt sett på som den mest omfattende forskningen innenfor ledelsesfaget. Her blir lederens adferdsmønster beskrevet ved å bruke dimensjonene medarbeiderorientert og oppgaveorientert (Andersen 1995). Handlingene til lederen når han først er til stede hos fjernarbeiderne er viktig. Handlingene kan gi et inntrykk av hvilken leder de står overfor (Bjørnholt og Heen 2007).

For å kunne lykkes med fjernledelse er det viktig at lederen behersker flere virkemidler når han skal lede sin salgsstab. Fjernledelse betyr at man må være klar og tydelig gjennom den kommunikasjonen man har med hver enkelt medarbeider. Alle personer reagerer på forskjellige måter og derfor må man kunne tilpasse kommunikasjonen slik at budskapet blir oppfattet korrekt av medarbeideren. Hvis man ønsker å lære bort noe så er det viktig at man selv behersker det man skal lære bort. En viktig egenskap hos en salgsleder er at han må beherske ”emosjonell intelligens”. Det handler om å forstå og påvirke seg selv og andre. Skal man kunne fungere rundt andre mennesker er man nødt til å ha en viss forståelse av hva som påvirker seg selv og dem man skal samarbeide med (Berg 2006).

2.4.1 Hva er emosjonell intelligens (EQ)?

Emosjonell intelligens er et viktig virkemiddel innen coaching og har blitt mer og mer aktuelt den senere tiden. Helt siden 1920-årene har psykologer arbeidet med lignende teorier, men det er i fra 1990 at man har begynt å kalle denne teorien for emosjonell intelligens. Innenfor emosjonell intelligens er det tre tilnærminger som er gjeldende i dag. Samloy og Mayer definerer emosjonell intelligens som evne til å oppfatte, forstå og reflektere over følelser. Bar-On ser på emosjonell intelligens som ferdigheter for å kunne forholde seg til stress og krav. Golemans tilnærming tar for seg sammenhengen mellom emosjonell intelligens og ledelse, og har tatt det han mener er det viktigste fra Samloy og Mayers og Bar-Ons undersøkelser (Berg 2006). Det er Golemans tilnærming vi presenterer videre.

2.4.2 *Emosjonell intelligens og ledelse*

Goleman har satt sammen sine funn til fem punkter. Disse er selvinnsikt, selvfølelse, selvbeherskelse, empati og selvhevdelse. Ifølge Goleman er emosjonell intelligens noe som kan læres hvis man går inn for det og bruker nok tid og energi på det (Berg 2006). Vi vil nå se nærmere på disse punktene.

Det første som nevnes av Goleman er *selvinnsikt*. Det handler om å være kritisk og reflektert over seg selv som person. Man må klare å se sine egne følelser, sterke og svake sider, hvilke behov man har som person og hva som driver seg selv. Selvinnsikt er også nært knyttet til egne mål og verdier. En person som har selvinnsikt klarer å se hvilke muligheter og begrensninger man har (Berg 2006).

Selvfølelse er et begrep som omhandler flere ting og er nært knyttet opp mot selvinnsikt. Selvfølelse handler om å respektere seg selv gjennom å forstå sine sterke og svake sider. En salgsleder må kunne stole på sine kunnskaper og være trygg på det han skal videreformidle. Føler salgslederen at han mangler selvfølelse vil dette komme til syne gjennom mangel på indre trygghet og styrke som gjør at kommunikasjonen blir uklar og at budskapet kan bli feil oppfattet (Berg 2006).

Alle mennesker har biologiske impulser som setter i gang følelsene sine. Man kan ikke kvitte seg med dette, men derimot kan man lære seg å styre disse reaksjonene. I hvilken grad man har kontroll på dette avhenger av hver enkelt sin *selvbeherskelse*. Selvbeherskelse handler om å styre følelsene ut i fra situasjoner som vi kanskje ikke alltid føler er like komfortable. Føler man at man blir provosert av en annen person vil det ikke alltid være like lurt å vise dette. Hvis man klarer å holde seg behersket i en slik situasjon kan man si at denne personen har god selvbeherskelse. Hvordan man blir oppfattet i slike situasjoner vil være med på å fortelle om hvilke egenskaper du har som person (Berg 2006).

Empati handler i første omgang om å sette seg inn i andres følelser og situasjon. Dette er kanskje den viktigste egenskapen en salgsleder må kunne beherske. Empati er en egenskap som vil være viktig i mange av livets situasjoner. Det å vite hvordan man skal ordlegge seg og hva man kan si eller ikke si kan være forskjellen på et ja eller nei. Som salgssjef vil empati være vesentlig for å få selgeren til å prestere på best mulig måte. Har selgeren en tung dag på grunn av

personlige problemer vil det ikke ha noen effekt å komme med kritikk, men heller forsøke å forstå hvorfor vedkommende er i den forfatningen. Empati må også brukes riktig ved positive situasjoner som kan være med å bygge opp under selgerens prestasjoner. Empati og motivasjon henger ofte sammen og man må kunne beherske begge begrepene for at budskapet skal bli oppfattet korrekt (Berg 2006).

Selvhevdelse består av tre elementer. Dette er evnen til å uttrykke følelser, evnen til å uttrykke meninger og overbevisninger og evnen til å kjempe for sine meninger. En salgsleder må kunne være tydelig gjennom sine meninger, men samtidig være åpen for at medarbeiderne har sine egne meninger. Ofte vil en gruppe bestående av en salgsleder og flere selgere ha ulike oppfatninger på ting som skjer i det daglige virke. Selv om selgergruppen skulle være uenig må salgslederen kunne være overbevisende i sin dialog slik at selgergruppen skjønner at det er salgslederen som bestemmer. En salgsleder som kun tenker på sitt eget beste vil kunne utnytte en slik situasjon, men vedkommende må også kunne respektere andres meninger (Berg 2006).

	Seg selv	Andre
Forstå	SELVINNSIKT <ul style="list-style-type: none"> • Selverkjennelse • Selvoppfatning. Selvvurdering • Selvfølelse. Selvrespekt • Selvmotivasjon • Oppfatte og sette navn på følelser 	EMPATI <ul style="list-style-type: none"> • Se situasjonen i andres perspektiv • Analytisk evne • Kartlegge et problem • Respekt. Omsorg
Påvirke (Samarbeide med)	SELVLEDELSE <ul style="list-style-type: none"> • Sette realistiske mål. • Selvrealisering • Stresstoleranse. Mestre stress • Styre følelser. Impulskontroll • Selvhenvdelse. Selvstendig • Personlig effektivitet 	SAMSPILL <ul style="list-style-type: none"> • Gi tilbakemelding Ris Ros • Behandle uenighet Forhandle • Kommunisere Aktiv lytting • Være rollemodell • Kunne si nei Kunne søke hjelp • Selvhevdelse

Foreleser Frank Vidar Kristiansen, Forelesning i *Selvledelse og SMARTE trekk*.

Foil 8. BI Trondheim, 09.11.2011.

Modellen over, som er bearbeidet av Frank Kristiansen, illustrerer hvordan emosjonell intelligens kan brukes i praksis. Her har Frank Kristiansen satt sammen Goldmans fem punkter inn i en 2x2-matrise som viser de viktigste faktorene innenfor emosjonell intelligens. Denne inneholder selvinnsikt, selvledelse, empati og samspill. Denne gjør det lettere å forstå hva som menes

med emosjonell intelligens og det er denne modellen man arbeider ut fra i dag. Dette gjør det enklere å bli kjent med seg selv og avdekke eventuelle forbedringspotensialer.

2.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon mellom selger og salgsleder er blant de viktigste verktøyene som salgslederen har. Kommunikasjonen innebærer spørsmål, aktiv lytting, tilbakemelding og metaforer. Gjennom åpenhet, tillit, trygghet, varme og gjensidig respekt skal det utvikles en god dialog mellom selgeren og salgslederen (Berg 2006). I tillegg skriver Bergum (2009) at i fjernledelse må kommunikasjonen i større grad formaliseres, planlegges og være tydelig. At den er åpen og tydelig er en ren forutsetning for at man skal kunne lykkes med fjernledelse. For at en slik god dialog skal kunne utvikles må det legges hardt arbeid til grunn for noen av selgerne, mens hos andre kan dialogen komme naturlig. Det er likevel viktig at lederen er en god lytter og har evnen til å være tålmodig med sine egne tanker og meninger slik at selgeren får fram sine meninger og synspunkter uten å bli brutt. Dette er for å unngå at salgslederen blir oppfattet som ”diktatorisk” i sitt arbeid. Et resultat av en god dialog kan være at mistillit overvinnes og at svart-hvit-tenkning forsvinner (Berg 2006).

Berg (2006) lister opp en strategi for hvordan man skal kunne lykkes med dialogen. For det første er det viktig å finne ut om de viktigste forutsetningene for dialogen er til stede, som likeverd, empati og åpenhet. Om noe av dette mangler vil det være viktig å finne ut hvordan de kan endre på dette for å få den gode dialogen. Videre er det viktig å finne ut om det er noen mistillit mellom partene da det kan føre til misforståelser som igjen påvirker kvaliteten i arbeidet. Et annet punkt vil være at dialogen starter med å vise forståelse og empati for på den måten å kunne oppmuntre til gode relasjoner.

Salgsleder vil etter som tiden går opparbeide seg en hel del informasjon om selgeren og hans situasjon. Da vil salgslederen kunne bruke sin intuisjon til å få inspirasjon til de spørsmål som kan stilles og hva som skal sies for å motivere selgeren (Berg 2006). Intuisjonen kan gjøre salgslederen oppmerksom på hva selgeren føler eller tenker på måten selgeren uttrykker seg. ”Normalt” vil dette

forekomme gjennom kroppsspråk, bevegelse, ansiktsuttrykk osv. I tilfeller der salgslederen ikke treffer sine selgere på denne måten og kommunikasjonen som regel skjer elektronisk vil det ikke være like lett for salgslederen å tyde disse signalene. Likevel kan selgeren vise forlegenhet eller usikkerhet gjennom å kremte eller stotre av typen ”ehh” og ”mmm”. Dette kan tolkes som signaler på at noe er galt (Berg 2006).

Det er vesentlig at kommunikasjonen mellom salgsleder og selger fører til handling gjennom salgslederens oppfordringer. Gode ideer og planer er enkelt å ha, men det å faktisk utføre dem kan være noe vanskeligere. Det er likevel selgeren som må ta steget ut og ta konsekvensene for det som blir gjort. Gjennom det at salgslederen viser større tro på selgeren enn det selgeren har, vil selgeren presse seg hardere – gjennom det å måtte utfordre seg selv. På bakgrunn av dette kan vi også si at en av arbeidsoppgavene til en salgsleder vil være å gi selgeren mestringstro og resultattro (Berg 2006).

Videre må man gjennom kommunikasjonen være i stand til å gi tilbakemeldinger. Gode tilbakemeldinger kan blant annet gis ved at salgslederen tilpasser seg selgerens tenkemåte. Det er likevel enkelte krav som stilles, som at tilbakemeldingen må gå på konkrete handlinger, at den er beskrivende og ikke fordømmende, at den blir forstått, at den gis til riktig tid, at den negative tilbakemeldingen gis mot adferd som selgeren kan kontrollere, at den er fokusert mot det å skape felles forståelse og dialog og at den gis personlig (Berg 2006).

Ledernytt.no skriver at en leder også må være tydelig og tilstedeværende. Dette er fordi at man da oppnår bedre tillit, troverdighet og autoritet. Forskning viser også at man vil nå bedriftens mål lettere. Hvorfor enkelte bedrifter lykkes bedre enn andre er ofte på grunn av kommunikasjonen, da *”95% av utfordringen i å oppnå godt samspill mellom mennesker ligger i vår evne til å kommunisere”*. En forutsetning for å oppnå de beste resultatene som leder er da som nevnt at kommunikasjonen er tydelig med medarbeiderne. En leder må heller ikke glemme verdien av det å prate med sine ansatte ansikt til ansikt. Hvis man bare presser på med planer og strategier uten å prate skikkelig med medarbeiderne, kan dette bli en kilde til usikkerhet, ineffektivitet, konflikter og manglende måloppnåelse. Videre refererer ledernytt.no til en undersøkelse gjort av det amerikanske

konsultentselskapet *Larkin Communication Consulting*, som sier at ”ni av ti bedrifter bruker skriftlig kommunikasjon når arbeidstagere skal informeres om viktige endringer. Samme undersøkelse viser at syv av ti ansatte foretrekker å få en slik informasjon i samtale med sin nærmeste overordnede”.

2.6 Tillit

En fjernleders mulighet til oppfølging av fjernarbeidere med tilfredsstillende støtte og passende belønning reduseres ved fysisk avstand, viser studien til Bergum (2009). Løsningen på problemet kan være å gi fjernarbeiderne tillit. Forskning viser at tillit er en viktig faktor for å lykkes med ledelse av virtuelle team (Brake 2005). Lederen kan utvikle relasjoner basert på tillit gjennom spontan og åpen kommunikasjon. For å redusere stress og spenning kan tillit være et nøkkelbegrep i bedriften for dermed å øke effektiviteten og ytelsen. Tillit kan forklares som en indikator på at hver enkelt er komfortabel med det psykologiske arbeidsmiljøet, evnen til å ta sjanser, støtte, åpenhet og gjensidig respekt. Bedrifter er avhengig av tillit blant ansatte hvis de belager seg på selvstendig initiativ, problemløsning og økt delegering i sin daglige drift. Tillit er noe som må opparbeides, og ikke noe som kan kreves (Gibson og Gibbs 2006).

Når det skapes virtuelle team bør tillit bygges på et tidlig tidspunkt, men fjernledelse vanskeliggjør denne prosessen (Brake 2005). Brake (2005) forslår at lederen burde kommunisere åpent og ofte for å bygge tillit blant de ansatte. Det er viktig å gjøre handlingene til lederen så oversiktlig som mulig. Lederen bør i tillegg være forståelsesfull og tilgjengelig. Videre bør lederen være forutsigbar og konsekvent. Det er viktig når det er informasjon som gjelder alle at lederen er påpasselig slik at den kommer frem til alle. Hvis ikke kan det medføre svekket tillit til den enkelte.

2.7 Motivasjon

Motivasjonsteori omhandler hvilke drivkrefter som får oss til å utføre våre handlinger (Kaufmann og Kaufmann 2009). Hvordan selgere drives av motivasjon er noe av det vi ønsker å belyse i dette kapittelet.

2.7.1 Indre og ytre motivasjon

Det er viktig å sette ytre og indre motivasjon i lys for å få en oversikt over det motivasjonsteoretiske grunnlaget. Ytre motivasjon er drivkrefter fra ytre belønning som lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse for utført innsats. Det kan også være immateriell bonus som anerkjennelse og status. Arbeidsinnsatsen kan også motiveres for å unngå det motsatte som oppsigelse og degradering. Motivasjonen er knyttet til resultatet av jobbutførelsen, og ikke det faktiske resultatet av jobbaktiviteten (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Indre motivasjon er de drivkreftene som er innebygd i selve arbeidsutførelsen. De ansatte føler at arbeidet de gjør er lærerikt, krevende eller kompetansehevende. Det er den indre belønningen som gir følelse av mening og tilfredshet i det arbeidet som blir utført. Det er tre faktorer som styrker den indre motivasjonen. Den ene er *jobbautonomi*, som går på at lederen er "fraværende" og gir den enkelte ansatte ansvar. På denne måten kan vedkommende føle seg om en viktig brikke i bedriften ved at hver enkelt ansatt kan ta egne avgjørelser på egne initiativ. Videre er det *sosial tilhørighet* og *mestringsfølelse* (Kaufmann og Kaufmann 2009).

I jobber hvor forståelse, kvalitet, utvikling, kreativitet og læring er viktigere enn kvantitet fører indre motivasjon til gode prestasjoner og er mer effektiv enn ytre motivasjon. For standardiserte og enkle oppgaver hvor det viktigste er å få oppgaven løst med et tilfredsstillende resultat er ytre motivasjon godt egnet (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Det vil være både indre og ytre motiver som driver den enkelte ansatte samtidig i de fleste organisasjoner. Det har blitt lagt mer vekt på at det er den indre motivasjonen som gjelder i følge moderne motivasjonspsykologi. Det vil også være individuelle forskjeller på hva som driver den enkelte. Det er forskjeller fra person til person, men det er også forskjeller på det arbeidet de utfører (Kaufmann og Kaufmann 2009).

2.7.2 Behovsteorier

Behovsteorier betrakter motivert adferd som noe som er utløst av ulike typer grunnleggende behov. Abraham Maslow forsøkte å klassifisere de ulike menneskelige behov inn i fem kategorier. Disse kategoriene faller inn under to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. I tillegg rangerte Maslow de inn i et hierarki og rangert de etter type behov. Hovedtanken bak denne teorien var at de laveste behovene, underskuddsbehovene, må være tilfredsstilt før man kan aktivisere de andre (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Primærbehov (underskuddsmotivert):

1. Fysiologiske behov er helt grunnleggende for vår overlevelse og eksistens. Det dreier seg om behov for næring, vann og husly.
2. Sikkerhetsbehov innebærer et behov for beskyttelse mot ulike farer og for trygge omgivelser.
3. Sosiale behov dreier seg om de sosiale behov for tilknytninger i form fellesskap, kjærlighet og vennskap. Her er et behov for å kunne ha et forhold til eller kunne høre til grupper eller enkeltpersoner.

Sekundærbehov (overskudds/vekstmotiver):

4. Statusbehov/aktelse er sekundærbehov som skiller seg fra primærbehovene på den måten at det handler om individets muligheter for personlig vekst. Her er det et behov for å videreutvikle personlige egenskaper og kompetanse. Ønske om å ha prestisje, nyte suksess i livet, nyte andres aktelse og å utvikle god selvrespekt er sentrale behov på dette nivået.
5. Selvrealisering innebærer å kunne utvikle videre egenskaper og evner man har i seg og realisere sine potensialer. Dette vil være den ultimate form for motivasjon til den enkelte ansatte for yte maksimalt dersom bedriften legger til rette for dette.

Denne teorien gir oss ingen konkrete svar på hvorfor vi handler slik vi gjør, men stiller bare opp en grov generell skisse. For å kunne gå litt mer i detalj vil det være viktig å se nærmere på McClellands behovsteori og Alderfers ERG-teori.

Alderfer gjorde et forsøk på å omformulere Maslows teori. Han reduserte antall grunnleggende behov fra fem til tre (eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov). I tillegg åpnet han for muligheten til å bevege seg oppover og nedover i hierarkiet (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Det sentrale temaet i McClellands teori er hva som kjennetegner fremgangsrike og dyktige mennesker. Dette blir belyst med tre hovedtyper av behov innen arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann 2003). En person som har et høyt utviklet prestasjonsbehov kjennetegnes ved at personen er tiltrukket av situasjoner hvor man har et personlig ansvar for å løse et problem. Den personen er drevet av å skape eller prestere synlige resultater som videre kan gi anerkjennelse. Personer med et sterkt kontaktbehov kjennetegnes ved at de har et særlig behov for nær omgang med andre mennesker. Når det kommer til maktbehovet gir det utslag i ønsket om å få gjennomslag for egne synspunkter og idéer. I dette tilfellet forstås maktbehovet som ønske om innflytelse for å påvirke utviklingen av en sak, men ikke å dominere og manipulere andre.

2.7.3 Kognitive teorier

Kognitive teorier prøver å bevise at handling ofte er et resultat av helt rasjonelle, bevisste valg, og at dette er det mest sentrale i den menneskelige væremåten (Kaufmann og Kaufmann 2003). Innen denne type teori går motivasjon i arbeidslivet under betegnelsen *forventningsteori*. Denne teorien understreker at menneskers motivasjon blir trigget av at de er i stand til å oppnå ønsket mål ut av jobben de gjør. De blir drevet av en indre motivasjon og en ytre belønning av immateriell art.

Målsettingsteori innebærer at den største motivasjonsfaktoren er å jobbe mot et bestemt mål. Det bestemte målet sier noe om hva vi må gjøre, og hvor stor grad av innsats som må til for å nå dette målet. Vanskelige og høye individuelle mål er mer motiverende enn lett oppnåelig mål. Det vil være individuelle variasjoner avhengig av hvor godt vant man er med krevende mål (Kaufmann og Kaufmann 2003).

I målsettingsteori er det to betingelser som behandles: *målforpliktelse* og *subjektiv mestringsevne*. Målforpliktelse innebærer at den enkelte føler seg forpliktet til å følge opp de målene som er satt. Subjektiv mestringsevne betyr hva den enkelte personen tror den kan klare i forhold til en bestemt arbeidsoppgave. En person med høy mestringsevne vil se på seg selv som kompetent til oppgaven, i motsetning til en person med lav mestringsevne. En person med lav mestringsevne vil være usikker på seg selv og tvile på egne evner (Kaufmann og Kaufmann 2003).

2.7.4 Sosiale teorier

I de tidligere teoretiske tilnærmingene har det vært et fokus på individet i forhold til oppgaven. Sosiale teorier tar for seg individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere og om dette kan virke demotiverende eller motiverende (Kaufmann og Kaufmann 2003).

Likeverdsteori belyser likeverd som en motivasjonsfaktor. Denne teorien innebærer at man sammenligner sin egen innsats med sine kollegaers innsats og jobbutbytte i form av belønningen de mottar. Dette innebærer at hvis en selger jobber mer enn de andre kollegaene en periode, vil vedkommende ha forventninger til at belønningen blir større enn de andres. Men skulle derimot belønningen skulle være lavere enn de andres, vil dette kunne være demotiverende.

Frederick Herzberg utviklet *tofaktorteorien*, en modell som tar utgangspunkt i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer som referer til to uavhengige dimensjoner: trivsel og mistrivsel. En medarbeider som trives vil være en effektiv og produktiv medarbeider. Dette er grunnprinsippet i Herzbergs tofaktorteori. Hygienefaktorer, som ledelse, lønn, trygghet i jobben, mellommenneskelige forhold og brukbare arbeidsforhold kan skape mistrivsel om de ikke er til stede, men skaper ikke nødvendigvis trivsel om de er til stede. Disse faktorene ligger også i den nedre del av Maslows behovshierarki. Motivasjonsfaktorer som mulighet til avansement, ansvar, anerkjennelse, involvering og forfremmelse skaper trivsel om de er til stede, men skaper ikke mistrivsel om de ikke er til

stede. Disse faktorene har tilknytning til de høyere delene av Maslows behovshierarki (Kaufmann og Kaufmann 2003). I tilfeller ved lav motivasjonsfaktor og lav hygienefaktor vil turnover trolig være høy og motivasjonen være lav. Når begge faktorene er til stede vil det bidra til gode og stabile prestasjoner.

Motivasjon og ledelse henger sammen. For å lede medarbeiderne i riktig retning mener Martinsen (2007) at man har fire lederstilsstrategier. Disse er styrende, støttende, deltagende og prestasjonsorientert lederstil.

Om arbeidsoppgavene er lite formalisert og uklare eller medarbeideren har manglende kompetanse, vil en *styrende lederstil* være gunstig. Dette innebærer at lederen vil være med å klargjøre og gi veiledning for å oppnå en effektiv fremdrift. Denne strategien er med på å hjelpe medarbeiderne til å legge opp veien for å nå målet ved å redusere uklarheter. Dette fungerer best når de ansatte har liten grad av selvstendighet, men samtidig er målorientert. Om selgerne er kompetente og oppgavene er klare, vil en slik type lederstil ikke fungere. Innblandingen kan bli sett på som unødig og motivasjonen vil synke.

En *støttende lederstil* innebærer at lederen er åpen, tilgjengelig og vennlig. Det er et beskjedent fokus på arbeidsrelaterte saker og et mer fokus på å være ”kamerat” enn å være styrende. I arbeidssituasjoner med høy grad av frustrasjon og stress vil denne lederstilen gi en positiv effekt. I slike tilfeller vil det være bruk for noen å snakke med. Denne lederstilen vil ha ingen effekt om oppgavene er strukturerte (Martinsen 2007).

Gjennom en *deltagende lederstil* gir man råd og ber om forslag på samme tid som lederen tar hensyn til sine ansatte. De ansatte er med på diskusjonen rundt hva som må gjøres som for eksempel ved målsetting. På denne måte vil de ansatte anstrenge seg mer for å nå sine mål. Dette gir i tillegg de ansatte en følelse av kontroll over egen jobbsituasjon og man oppnår eierskap til de målene som er satt. For selgere med et stort kontrollbehov og som er opptatt med å jobbe med andre, vil denne strategien fungere best (Martinsen 2007).

Ved *prestasjonsorientert lederstil* har lederen høye målsettinger og krever at medarbeiderne yter maksimalt. Her viser lederen at vedkommende har tillit til sine ansatte gjennom å gi hver enkelt ansvar. Om oppgavene ikke er rutinepreget og lite regelstyrt er denne lederstilen gunstig. Her er lederens fokus på å styrke selvtilliten, men også styrke forventningene til de ansatte om å lykkes. Uselvstendige medarbeidere motiveres av denne typen lederstil (Martinsen 2007).

2.8 Grupper

På en arbeidsplass vil medarbeiderne være en del av en gruppe. Dette er fordi de blant annet jobber på samme plass og omgås hverandre på arbeidsplassen. De kan også være delt opp i ulike grupper som jobber sammen med hverandre med den samme oppgaven. Disse menneskene kan defineres som en sosial gruppe.

Kaufmann og Kaufmann (2009, 235) definerer dette som en *”sosial enhet hvor medlemmene påvirker hverandre gjensidig og har felles interesser over tid”*.

Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver at det å føle seg akseptert, inkludert og ønsket velkommen i en gruppe eller et team vil gi en følelse av tilfredshet og ro i arbeidsdagen. En gruppe vil samhandle med hverandre og påvirke hverandre gjennom sine handlinger. Ofte vil en slik gruppe vises på en arbeidsplass ved at de jobber ”ansikt til ansikt”, men dette er ikke et krav for å bli klassifisert som en gruppe. Som nevnt over, felles interesser over tid og samarbeid til tross for at de ikke jobber ”sammen” kan sette dem sammen i en gruppe. I denne gruppen kan man motta ros, status og ikke minst vennskap utenfor jobbsituasjonen. Denne gruppen skal fungere som en persons trygge base og gi vedkommende et godt ankerfeste som vil bidra til å fremme vedkommendes identitet og selvfølelse.

Videre skriver Kaufmann og Kaufmann (2009) at mennesker foretrekker å jobbe sammen med andre mennesker i stedet for å jobbe alene. Ved å være fjernarbeider jobber man ikke alene i ordets rette forstand, ettersom at man er et medlem av en felles gruppe med de samme målene. På den andre siden jobber de alene ved at de ikke direkte jobber i gruppen daglig. At selgerne kommuniserer individuelt med hverandre er også en suksessfaktor for å skape gruppefølelse.

Graden av intimitet vil variere fra gruppe til, men Kaufmann og Kaufmann (2009) har definert to hovedtyper. Små grupper med varme, nære og personlig bånd, og ansikt-til-ansikt-kontakt er kjennetegn på en primærgruppe. Begrepet henspiller til våre primærbehov som trygghet, tilknytning, vennskap og mat. En slik gruppe kan være preget av at de samarbeider med hverandre og har sympati overfor hverandre. Sekundærgrupper er ofte mer formelle, saksorienterte og upersonlige. I motsetning til primærgrupper har denne gruppen som regel kortere varighet og har ikke den samme graden av emosjonell involvering.

Et team kan betraktes som en type smågruppe. I tillegg til å være et lag, er den også selvstyrt. Kaufmann og Kaufmann (2009, 241) definerer et team som *”en organisert og oppgavefokusert høyytelsesgruppe”*. Medlemmene i denne gruppen er aktivt avhengig av hverandre og deler felles mål. For å innfri teamets mål har man differensierte oppgaver og roller og et solidarisk ansvar for å innfri målsettingene. Det er viktig at medlemmene er effektive og yter mye for at man skal fungere som et team og på den måten skape et konkurransefortrinn for bedriften. Av praktiske årsaker bør ikke antall medlemmer overstige 10 da teamet skal dekke både primær- og sekundærgruppefunksjoner.

3.0 Metode

Målet med denne undersøkelsen er å finne hvilken betydning fjernledelse har for salgsavdelingen hos Helsport og hva som skal til for at dette kan gjøres på best mulig måte. I metodekapittelet blir det redegjort for den metodiske fremgangsmåten som blir benyttet og hvordan data skal samles inn for videre analyse. I tillegg vil det bli presentert hvordan undersøkelsen ble gjennomført.

3.1 Analyseformål og undersøkelsesspørsmål

Å definere formålet med analysen er det første som må gjøres (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010), altså finne ut hva oppdragsgiveren ønsker å finne ut av analysen. Helsport ønsker å finne ut hvilke tiltak som skal til for å styre salgsstaben på best mulig måte gjennom fjernledelse. På bakgrunn av dette ønsker vi å finne ut om det er noen konkrete tiltak Helsport kan gjøre.

Neste steg på veien er å formulere undersøkelsesspørsmål. Svaret på disse skal til sammen gi svaret på analyseformålet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

De undersøkelsesspørsmålene vi har formulert er:

- Hva er de største utfordringene ved fjernledelse?
- Hva er de største utfordringene i den daglige kommunikasjonen?
- Hvordan gjennomføres den daglige oppfølgingen på best mulig måte gjennom fjernledelse?
- Hvordan gjennomføres den daglige kommunikasjonen på best mulig måte gjennom fjernledelse?
- Hvordan gi tilbakemelding på best mulig måte gjennom fjernledelse?
- Hvilke kommunikasjonsverktøy fungerer best, og i hvilke situasjoner kan de benyttes i? Finnes det bedre/andre alternativer?
- Hvor viktig er det for selgerne å føle gruppetilhørighet og gjør Helsport noe for å skape dette?
- Hvilke faktorer synes fjernarbeiderne må være tilstede i et leder-medarbeider-forhold?
- Hvilke faktorer må være tilstede for at fjernarbeiderne i Helsport skal trives i jobben sin?
- Hvordan motiveres selgerne på best mulig måte gjennom fjernledelse?

3.2 Avklare problem/mulighet

Videre må det avklares om Helsport står overfor en mulighet eller problem. Står Helsport ovenfor en mulighet er handlingsalternativene som oftest klare, om man må iverksette tiltak eller ikke. I forkant av beslutningen er det vesentlig å analysere situasjonen. Står man derimot overfor et problem, for eksempel en nedgang i salgsresultatene, er man tvunget til å handle (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

I Helsports tilfelle er de ikke tvunget til handling. De ønsker bare å optimalisere situasjonen slik den er i dag. Av den grunn kan man si at de står ovenfor en mulighet. På bakgrunn av dette i analyseformålet har vi bestemt at vi skal kartlegge en del faktorer før vi sitter med eventuelle anbefalinger.

3.3 Undersøkelsens design

Undersøkelsens design vil si en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. Valget av design avhenger hvor mye vi vet om området, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

Omkring dette temaet har vi liten kunnskap og velger derfor å benytte oss av *eksplorativt design*. En annen årsak er at vår populasjon er av liten størrelse. Vi ønsker å komme mer i dybden av emnet – mer enn det et spørreskjema kan gi oss. Da vil det være mest naturlig å finne sekundærdata i første omgang. I andre omgang, samle primærdata gjennom kvalitativ metode (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Teknikken vi velger å benytte oss av er individuelle dybdeintervju. Ved denne teknikken ønsker vi å avdekke holdninger og meninger vi ikke har hatt kjennskap til tidligere.

Når de kvalitative undersøkelsene er gjennomført sitter vi på mye rådata. Disse dataene *analyseres* og tolkes for å se sammenhenger og for å få et resultat. Videre skal resultatene formuleres og *rapporteres* til oppdragsgiver. Avslutningsvis skal vi komme med anbefalinger på bakgrunn av rapporten, som kan hjelpe Helsport med å sikre beslutninger i etterkant av denne studien (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

3.4 Casestudie

Det finnes ingen allment akseptert definisjon av begrepet casestudie i følge Ragin & Beckers (1992 referert i Ringdal 2001, 113). Det er hovedsakelig et undersøkelsesopplegg som legger opp til å studere informasjon om få enheter eller saker. Enheter kan være grupper, bedrifter, organisasjoner eller personer (Thagaard 2002). I denne oppgaven blir det innhentet informasjon fra flere informanter. Det kan likevel betraktes som en casestudie, da det kun fokuseres på en bedrift. Vi studerer fenomenet fjernledelse i denne oppgaven ut i fra et lite antall informanter. På denne måten kan vi studere fenomenet i en naturlig sammenheng. Da fokuset i denne analysen er rettet mot en enhet som representerer studiens case vil dette gi en overordnet forståelse.

3.5 Kvalitativt forskningsdesign - dybdeintervju

Individuelle dybdeintervju er den kvalitative metoden vi har valgt. Dette blir gjennomført når individets personlige erfaringer og meninger er av interesse. De gjennomføres i en én-til-én-situasjon, med en intervjuguide som utgangspunkt. Det blir lagt opp slik at informanten kan uttale seg fritt om det aktuelle temaet. Dybdeintervjuer brukes normalt i situasjoner hvor temaet vanskelig lar seg behandle i vanlige spørreundersøkelser eller fokusgrupper. Det kan være sensitive temaer som gjør at informanten synes det er vanskelig å uttale seg, eller at man ønsker å få et innblikk i informantens erfaringer uten påvirkning fra andre (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). I denne oppgaven skal vi se på fjernarbeidernes og fjernleders utfordringer ved fjernledelse. Da vil det være mest hensiktsmessig å benytte dybdeintervju for å få frem synspunkter på fjernledelse og hvilke utfordringer de står ovenfor.

I denne oppgaven er det veldig få informanter. Det er også et argument for å velge intervju for å belyse problemstillingen. Fordelen med et individuelt intervju er at det er ingen grad av gruppepåvirkning, og stor grad av individuell informasjon (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Andre fordeler er at informanten kan komme med informasjon som vi ikke har tenkt på i forkant. Dette kan bidra til at datamaterialet blir styrket eller utvidet. Det er informantens egne følelser og meninger som kommer frem i intervjuet, og vedkommende er ikke bundet av faste svaralternativer. I tillegg kan man legge opp spørsmålene slik at man leder

informanten inn på de temaene som man ønsker å avdekke informasjon om. På en annen side kan samtaleleder ha innvirkning på svarene til informanten.

Vi la opp til et halvstrukturert intervju med utgangspunkt i en intervjuguide (vedlegg 1 og 2) som mal. Halvstrukturerte intervju innebærer at man har en intervjuguide hvor spørsmålene og temaene ikke er like konkrete som i strukturerte intervju (Mehmetoglu 2004). Før gjennomføring av dybdeintervju må vi utarbeide en intervjuguide. En intervjuguide er et dokument som brukes som en mal for intervjugjennomføringen. Dette dokumentet inneholder spørsmål og temaer som skal gjennomgås i intervjuene (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Spørsmålene er lagt opp slik at de skal besvare analyseformålet og undersøkelsesspørsmålene som vi har definert tidligere. Rekkefølgen kan endres underveis ettersom intervjuet utvikler seg. På denne måten blir intervjuet mer oppfattet som en samtale (Thagaard 2002).

3.6 Gjennomføring

I denne delen skal vi redegjøre for selve gjennomføringen av intervjuene. Vi vil ta for oss hvordan vi kom i kontakt med informantene, utvalget, og hvordan vi opplevde gjennomføringen av intervjuene. Dette er sentralt å gjøre rede for da intervjuene er primærkilden for datamaterialet.

3.6.1 Kontakt

Da vi på forhånd hadde inngått en avtale med Helsport om å skrive bacheloroppgave for deres salgsavdeling var det helt naturlig å benytte oss av informanter innen denne avdelingen. Med tanke på at prosjektet var meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) var det et krav at vi sendte oppdragsgiver et skriv hvor vi skrev hva prosjektet gikk ut på, hva vi ønsket å finne ut, samt en samtykkeerklæring (vedlegg 3). Siden alle selgerne er geografisk spredt over hele landet avtalte vi ved et av møtene med salgssjefen at vi skulle delta på en selgersamling hvor alle selgerne skulle delta. Vi sendte ikke ut spørsmålene på forhånd da vi ikke ønsket at de skulle diskutere spørsmålene med hverandre.

Selve gjennomføringsdagen ble preget av stort tidspress på grunn av Helsports eget program og at en del av informantene skulle rekke fly. På selgersamlingen deltok 5 av 6 selgere samt salgssjef. På grunn av at vi ønsket at alle tre av oss skulle være med på hvert intervju og hvert intervju kom til å ta rundt en time hver, kom vi til å klare å gjennomføre tre intervjuer denne dagen. Vi prioriterte de selgerne som bodde lengst unna og måtte reise først. Intervjuene med salgssjef og selger for trøndelagsregionen fikk vi gjennomført ved Helsports egne lokaler på Melhus. I møte med informantene skrev de under samtykkeerklæringen. I tillegg informerte vi dem om hva prosjektet gikk ut på og hva vi ønsket å finne ut. Vi forsikret oss også om at det var i orden at vi benyttet oss av båndopptaker. Det sjette intervjuet ble gjennomført over telefon på høyttaler. Det syvende og siste intervjuet ble dessverre ikke gjennomført på grunn av praktiske vanskeligheter. Intervjuene ble gjennomført i mars og april 2012.

Ved gjennomføringen av intervjuene ble det benyttet båndopptaker. På denne måten kunne vi bevare informasjonen fra intervjuene på best mulig måte. I ettertid kunne vi gå gjennom informasjonsmaterialet systematisk uten stressende elementer for at minst mulig av informasjonen skulle gå tapt. Under analysene kan vi gå tilbake for å kontrollsjekke informasjonen som vi fikk under intervjuene. En annen fordel med å benytte båndopptaker er at man kan være mer til stede under intervjuet i stedet for å være redd for at man ikke får skrevet ned all relevant informasjon. Det kan også være med på å øke troverdigheten ved at man kan benytte direkte sitater fra informantene. Ulempen er at samtalen kan få et veldig preg av formalitet og informanten kan føle at båndopptakeren er en hindring. Dette kan bidra til at informanten blir reservert og føler at han ikke kan snakke så fritt som ønskelig.

3.6.2 Informantene/utvalget

Informant kan defineres som *”en lokalkjent person som forskeren får informasjon fra”* (Repstad 1998, 142). Når det skal gjennomføres kvalitative undersøkelser blir strategiske utvalg ofte brukt. Med strategisk utvalg menes det at forskere velger informanter som har kvalifikasjoner eller egenskaper som er strategiske i forhold til problemstillingen som skal løses (Thagaard 2002). I denne oppgaven er informantene fjernlederen i Helsport og de fjernarbeiderne han leder i avdelingen.

Utvalget var alle som jobber i avdelingen siden populasjonen ikke er så stor. Salgsavdelingen består av seks selgere samt en salgssjef. Denne utvelgingen var nødvendig for at vi skal kunne belyse vår problemstilling.

3.6.3 Intervjuene

Som nevnt tidligere gjennomførte vi et halvstrukturert intervju hvor vi tok utgangspunkt i intervjuguiden. Intervjuguiden var delt inn i ulike tema som vi ønsket å belyse. De første innledende spørsmålene om generelle tanker rundt fjernledelse gikk strukturert for seg. Videre ble det mer ustrukturert ved at vi kom på nye spørsmål underveis og det ble noen omrokkeringer på rekkefølgen på spørsmålene. Dette gjorde at det hele følte mer naturlig og at intervjuet ble oppfattet mer som en samtale enn et intervju.

Vi har tidligere liten erfaring med en slik intervjusituasjon. De første intervjuene ble preget av litt usikkerhet, men etter hvert som vi ble ”varmere i trøya” gikk samtalene mye bedre. Utover intervjuene fikk vi mer erfaring, ble tryggere på oss selv og vi kom med flere relevante tilleggsspørsmål utenom intervjuguiden. Etter hvert som vi gjennomførte intervjuene dukket det opp momenter som vi kunne ta med oss videre i de neste intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført uforstyrret i forskjellige møterom uten avbrytelser. Når det gjelder de tre første intervjuene hadde vi dårlig tid til gjennomføringen. Alle informantene synes det var greit å benytte båndopptaker. Hvert av intervjuene tok mellom 30-60 minutter.

3.7 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Det er viktig å reflektere over dataens meningsinnhold etter at metoden er valgt og senere gjennomført. Når det gjelder forskningens kvalitet er det viktig å stille spørsmål rundt troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Thagaard 2002). Vi velger å benytte disse begrepene da Ringdal (2001) og Thagaard (2002) anser reliabilitet, validitet og generaliserbarhet for å være mer knyttet til kvantitativ måling enn kvalitativ.

3.7.1 Troverdighet

Det vil alltid stilles spørsmål rundt studiens troverdighet etter gjennomført metode. Man kan argumentere for at forskningen er gjennomført på en troverdig måte ved å redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet (Thagaard 2002).

Hvordan spørsmålene i intervjuguiden er knyttet opp til undersøkelsesspørsmålene er vist i vedlegg 4. Dette viser hvordan vi har operasjonalisert undersøkelsesspørsmålene. I funn og analysekapittelet blir dataene presentert ved sitater og informantenes tanker som er hentet fra intervjuene. Analyse baseres på det teoretiske rammeverket som blir presentert i teoridelen.

Vi benyttet oss av båndopptaker under intervjuene og på den måten sikret vi oss at informasjonen blir registrert og lagret. I tillegg noterte en av oss underveis for å være på den sikre siden. Vi skrev ned intervjuene rimelig raskt etter at intervjuet ble gjennomført slik at vi fikk en oversikt og forståelse over hva som ble sagt under intervjuene. Vi skrev tilnærmet ordrett av intervjuene, men vi valgte å utelate det som ikke var relevant for temaet.

Tonen mellom oss og informantene vil vi betrakte som god. Intervjuene ble gjennomført på en god måte og det var mer som en samtale enn et intervju. Alle informantene virket veldig åpne, ærlige og at de tok undersøkelsen vår på alvor. Vi hadde bevisst ikke sendt ut spørsmålene på forhånd slik at selgerne ikke hadde mulighet til å snakke sammen, men på grunn av at intervjuene ble gjennomført over et større tidsrom kan vi ikke garantere for at de ikke hadde snakket sammen. På bakgrunn av svarene vi fikk med få sammenfallende svar kan vi anta at det ikke har vært en kilde til diskusjon blant informantene.

Vi fikk kontakt med bedriften gjennom salgsleder i avdelingen som også var en av informantene i utvalget vårt. Vi var i kontakt med salgslederen ved gjentatte anledninger før gjennomføringen av intervjuet. Temaene i intervjuene hadde tidligere vært oppe til diskusjon mellom oss og salgslederen. På bakgrunn av dette kan det være at det har hatt betydning for gjennomføringen av intervjuet og at våre data kan være noe farget av dette.

For å innhente nødvendig data for å besvare problemstillingen ble temaer som blant annet kommunikasjon, relasjon og motivasjon belyst i intervjuet. Dette er store temaer hver for seg kunne ha blitt behandlet i hver sin bacheloroppgave. På grunn av begrensninger i tid og oppgavens omfang kunne vi dessverre ikke gå så mye i dybden som vi skulle ha ønsket. I denne oppgaven berører vi kanskje en del ømfintlige tema for noen slik at det er mye underliggende meninger som ligger bak svarene vi fikk. Vi har ikke kunnskap eller kompetanse til å analysere eventuelle bakenforliggende budskap i utsagnene mer enn å ta svarene for det de er.

Et annet område som kan være en svakhet ved oppgaven er at det var bare menn blant informantene og ingen kvinner. Dette er fordi Helsport har ingen kvinnelige selgere. Vi kan ikke vite om resultatet av analysene ville vært annerledes om det hadde vært kvinner i utvalget.

Vi ser også nå i ettertid at intervjuguiden kunne ha vært bedre. På grunn av at vi måtte skynde oss å sende inn intervjuguiden til NSD for å få godkjent studien, fikk vi ikke gått gjennom all teorien nøye nok som skulle ligge til grunn for oppgaven og intervjuguiden. Etter at vi nå har fått sett ordentlig på teorien ser vi at vi kunne hatt med flere spørsmål, og flere spørsmål som har vært mer spisset inn på temaene. Vi ser også at spørsmålene til salgssjef kunne vært bedre linket opp mot spørsmålene til fjernarbeiderne. Men utover intervjuene ble vi også bedre til å stille andre spørsmål enn de som stod i intervjuguiden.

3.7.2 Bekreftbarhet

Tolkningen av resultatene er knyttet til bekræftbarhet. Det betyr at både annen forskning kan bekrefte prosjektets resultater og at vi er kritisk til egne tolkninger. Formålet med intervjuene er å presentere informantenes tanker, meninger og følelser. Informantenes vurderinger kan derfor gi grunnlag for å vurdere tolkningens bekræftbarhet (Thagaard 2002). For å øke bekræftbarheten til en kvalitativ undersøkelse kan man benytte en strategi kalt ”medlemssjekken”. Dette gjør man ved å la en av informantene lese gjennom tolkningene av informasjonen vi har innhentet (Mehmetoglu 2004). Vi fikk en av informantene til å lese gjennom våre funn og analyser og vedkommende hadde ingen kommentarer til

innholdet.

3.7.3 Overførbarhet

”Overførbarhet innebærer en rekontekstualisering, ved at den teoretiske forståelsen som er knyttet til et enkelt prosjekt, settes inn i en videre sammenheng” (Thagaard 2002, 184). Det som danner datagrunnlaget for denne oppgaven er informasjonen som vi har samlet inn gjennom casestudie og intervjuene våre. Det har aldri vært noe mål å generalisere denne studien til andre eksterne avdelinger som har fjernledelse. Undersøkelsen vår bærer preg av individuelle forskjeller i meninger, tanker og følelser. Vårt utvalg er heller ikke representativt nok for å kunne benytte resultatet på tvers av sosiale settinger. Med bakgrunn i dette vil resultatet ikke egne seg til å overføre til andre bedrifter og organisasjoner.

4.0 Funn og analyse

Under dette kapitlet vil vi presentere funnene som er samlet inn gjennom dybdeintervjuene. I første omgang blir fjernleders og fjernarbeidernes generelle tanker rundt fjernledelse introdusert. Dette for å se hvordan informantene opplever fjernledelse. Videre har vi spurt om hvilke tanker informantene har rundt kommunikasjon, kommunikasjonsverktøy, relasjon og til slutt motivasjon. Deretter har vi sammenlignet svarene fra fjernarbeiderne med svarene vi fikk fra fjernleder for å kunne finne samsvar og ulikheter i partenes oppfatninger. Analysen baseres på det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2.

Problemstillingen er som tidligere nevnt *hvordan kan Helsport AS styre salgsstaben på best mulig måte gjennom fjernledelse?*.

4.1 Fjernarbeidernes tanker om fjernledelse

Innledningsvis fikk informantene spørsmål om hva de legger i begrepet fjernledelse. En av fjernarbeiderne sa dette om fjernledelse:

”Jeg definerer fjernledelse som når leder og medarbeider er lokalisert på ulikt geografisk område.”

Vi ser også at det er en felles oppfattelse av hva de andre fjernarbeiderne legger i begrepet fjernledelse. Dette er også i samsvar med Bjørnholt og Heens (2007) definisjon på fjernledelse. Det at man ikke er til stede sammen med leder gjør at kommunikasjonen må være tydelig mellom leder og medarbeider. I og med at dette er en arbeidsform som legger opp til stor grad av selvstendighet må det være et godt tillitsforhold mellom begge partene. Man må stole på sine ansatte, samt at de ansatte må stole på lederen. Et annet punkt som fjernarbeiderne trekker frem er at fjernlederen ikke har samme kontroll med det som foregår hos selgerne i løpet av arbeidsdagen. Dette støttes også opp ved det svaret fjernlederen ga på dette spørsmålet:

”Det er en arbeidsmetodikk som krever lojale, pliktoppfyllende og selvstendige medarbeidere. Lederen har ikke den styringen og kontrollen som man har hvis det er nærledelse.”

I spørsmålet om hovedforskjellen mellom nær- og fjernledelse blir det lagt vekt på at det er ulike krav ved fjernledelse og nærledelse. Man må være flinkere med oppfølging av sine ansatte, gi tilbakemeldinger og støtte opp. I tillegg trekker informantene frem at kravet til kommunikasjonen er større. Fjernerarbeiderne mener at budskapet må være tydelig når man først kommuniserer med hverandre i og med at man ikke snakker sammen like ofte som ved nærledelse. Enkelte fjernerarbeidere frykter også at man kan gå glipp av en del ting om man ikke er samlokalisert. Informasjon og beslutninger som blir tatt på kontoret er en faktor som kan være en utfordring ved fjernledelse. Fjernlederen sier dette om avstanden til de han leder:

”Muligheten for å bli kjent er mindre og tilgjengeligheten er antageligvis mindre. De som ikke jobber i nærheten kan gå glipp av informasjon siden informasjonsflyten er tyngre. Det er ikke alltid de får den heller.”

Fjernerarbeiderne nevner mange av de samme momentene. Den daglige kontakten med fjernlederen og kontakten mellom de andre selgerne er en utfordring. Dette vanskeliggjør også oppfølgingen fra lederen sin side. Hovedforskjellen, i følge Bergum (2009) er at kommunikasjonen blir viktigere ved ledelse fra avstand enn ved tradisjonell ledelse. Han sier videre at lederen må være bevisst på kommunikasjonen, valg av kommunikasjonsverktøy og hvordan han overbringer informasjonen. Dette bekreftes av Bakke et. al (2001) som sier at det må settes krav til kommunikasjon.

Fjernerarbeiderne trekker også frem flere fordeler ved fjernledelse. Det første er at lederen kan konsentrere seg om andre gjøremål i og med at selgerne styrer sitt eget løp og gjør mye av salgsarbeidet selv. Da kan lederen konsentrere seg om viktigere oppgaver som for eksempel kontakten med de største kundene. Fjernledelse gir også en fordel for bedriften, og det er at selgerne dekker større geografiske områder og at de gjerne er bedre kjent innenfor disse områdene enn selgere som har et fast tilholdssted.

På spørsmål om hvordan informantene synes fjernledelse fungerer for de i

hverdagen var alle enige at det fungerer bra. En av fjernarbeiderne sier dette om hvordan han synes det fungerer:

”Jeg liker å jobbe selvstendig. Reiser hele tiden og trives bak rattet. I tillegg kan jeg ta egne beslutninger innenfor gitte rammer.”

Enkelte fjernarbeidere mener også at dette ikke er en type arbeidsform som vil passe hvem som helst da det krever mye tid til reising og dette medfører at du må forsake andre ting. En annen faktor de nevner er at en fjernleder selger må beherske arbeidsformen ”frihet under ansvar”. Dette er et krav for å lykkes med fjernarbeid i følge fjernarbeiderne. Dette kan sees i sammenheng med en av de tre indre motivasjonsfaktorene, jobbaunomi, som Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver om. Jobbaunomi gir hver medarbeider muligheten til å ta egne beslutninger innenfor gitte rammer. Lederen gir ansvaret til medarbeiderne slik at arbeidsdagen får et mer selvstendig preg.

4.2 Kommunikasjon

Under dette temaet ønsket vi å finne ut av hvordan kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er og fjernarbeiderne fikk flere spørsmål knyttet til lederen og kontakten med lederen. Det første spørsmålet vi stilte var et generelt spørsmål om hvilke krav stiller de til en leder. De fleste ønsket at en leder skal legge til rette slik at de kan gjøre jobben på best mulig måte. Dette innebærer at de får den informasjonen de trenger. I tillegg må en leder kunne gi tilbakemeldinger underveis samt bistå når det er behov for det. En annen faktor som ble trukket frem var at det er lederens ansvar å gjøre selgerne oppmerksomme på hva som forventes av hver enkelt. Det er vanskelig å plassere dette i en av Martinsens (2007) fire lederstiler, da ingen av disse punktene faller inn under samme lederstil. Vi ser at fjernarbeiderne ønsker en leder som både er deltagende men også prestasjonsorientert. Fjernlederen sier dette om hva han som leder skal gjøre for fjernarbeiderne:

”Tilrettelegge for at de andre skal få en lettest mulig hverdag. Som leder er det viktig å være en leder som tar beslutninger, legge styringer, føringer og rammebetingelser for hva de kan drive på med. Legge til grunn strukturer.”

Vi ser at uttalelsene til både fjernleder og fjernarbeidere stemmer overens med Andersen (1995) uttalelser om dette temaet. Han bruker Fayol sin inndeling av leders oppgaver hvor det er fire funksjoner som er viktig hos en leder. Disse er planlegging, organisering, koordinering og kontroll.

Informantene fikk også spørsmål om hvilke faktorer de mener er viktig i et leder-medarbeiderforhold og fjernlederen sa dette om temaet:

”Ærlighet, respekt, åpenhet og det å faglig utfordre hverandre. Strukturer og tilrettelegge, være medmenneskelig i situasjoner hvor det trengs. Støtte, oppmuntre og motivere. Må også være styrende og besluttende når det trengs”.

En av fjernarbeiderne sa dette om hvilke faktorer han mener er viktige:

”Tillit, vi må stole på hverandre. Føle at man har en gjensidig tro på at man gjør jobben sin. Hvis jeg ber om noe så stoler jeg på at det fikses.”

Det ble også nevnt andre faktorer fra de andre fjernarbeiderne. Gruppen var opptatt av faktorer som tillit, gjensidig respekt og forståelse. I tillegg ble også faktorer som kjemi, tilbakemeldinger og det å bli sett på som et individ nevnt. Gibson og Gibbs (2006) sier at evnen til å ta sjanser, vise støtte, være åpen og vise gjensidig respekt er indikatorer på et godt tillitsforhold.

Videre ønsket vi å gå litt nærmere inn på konkrete spørsmål knyttet til fjernledelse og informantene fikk et spørsmål om hvilke utfordringer de tror en fjernleder står overfor. Der var et punkt som gikk igjen hos de fleste og det var at oppfølgingen blir vanskeligere ved fjernledelse. En fjernleder vil ha manglende kontroll på det som skjer. Denne utfordringen blir også nevnt av Bergum (2009), som sier at oppfølgingen blir mer krevende gjennom fjernledelse. I tillegg vanskeliggjør en slik arbeidsform måten å formidle budskapet. Bergum (2009) sier i sin studie at det er lett å misforstå budskapet når kommunikasjonen ikke skjer ansikt til ansikt. Det som alle fjernarbeiderne var tydelig på var at det er få måleparameter slik at fjernlederen kun har resultatene å se på. Bergum (2009) sier også at dette er en vanskelig utfordring ved fjernledelse. Selgere har ofte et behov for å bli sett og få

tilbakemelding på den jobben de gjør og dette er vanskelig hvis man ikke har målinger på dette. Her ser vi at det er motstridende oppfatning mellom fjernarbeiderne og fjernlederen. Fjernlederen sier at de har målinger på flere parametere enn bare resultatene. Han sier at de måler antall besøk, kampanjer og lignende.

Deretter ønsket vi å gå inn på hvordan ting er i Helsport og hvordan kontakten mellom leder og medarbeider er. I følge fjernarbeiderne beskrives kontakten med lederen med felles ukentlige telefonmøter. Frekvensen på kontakten varierer fra person til person, men rundt tre til fire ganger i uken er ganske vanlig. Utover dette føler ikke informantene at de har behov for mer kontakt. Fjernarbeiderne tar kontakt med lederen når det er nødvendig. Fjernlederen fikk også spørsmål angående kontakten og han sier han tar kontakt med fjernarbeiderne mer enn en gang pr. uke, men dette varierer ut ifra behovet for kontakt. I følge fjernlederen tar fjernarbeiderne kontakt med han annenhver dag. Kommunikasjonen med de selgerne utenfor Norge blir noe sjeldnere da de jobber på en annen måte enn sine norske kollegaer. Ut ifra svarene som vi har fått ser det ut som om både fjernleder og fjernarbeidere er tilfredse med mengden av kontakt. Teorien sier ingen ting om hva som er riktig, men Brake (2005) foreslår at lederen burde kommunisere åpent og ofte for å bygge tillit blant de ansatte.

For de aller fleste av informantene foregår det meste av kontakten over telefon. Når det er større andel informasjon som skal formidles, blir dette sendt over mail. Ved små, korte beskjeder blir SMS benyttet. Dette er også en oppfatning som støttes av fjernlederen.

Den generelle begrensningen ved kommunikasjonsverktøyene som blir benyttet er at det er ingen visuell kontakt. Det innebærer at man kan gå glipp av en stor mengde informasjon gjennom ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Berg (2006) sier likevel at man i en viss grad kan oppfatte negative holdninger eller innstillinger uten visuell kontakt.

Ved bruk av telefon ble det nevnt at det kan være en del støy, spesielt når man kjører bil. På den måte kan budskap forringes. Utover det er telefon en veldig uformell form for kommunikasjonsverktøy som er arbeidsbesparende ved at man

kan kommunisere mens man gjør andre ting. I tillegg er det lettere å kommunisere verbalt når for eksempel noe skal beskrives.

Det er en felles oppfatning blant fjernarbeiderne at mail er et mer formelt kommunikasjonsverktøy som fungerer fint når store mengder informasjon skal kommuniseres. Selgerne tilbringer det meste av arbeidsdagen i bil, og da er mail en vanskeligere måte å kommunisere på. Fjernlederen trekker også frem at det kan være en fare for misforståelser ved bruk av mail. Når det kommer til kriterier for valg av kommunikasjonsverktøy mener de fleste at de benytter seg av det verktøyet de har for hånden. For å bringe frem viktig informasjon og sikre felles oppfatning av budskapet anbefaler Connaughton og Daly (2003) ledere benytter seg av minst to ulike media.

Fjernlederen benytter gjerne telefon når han skal kommunisere med fjernarbeiderne. Det kan lett oppstå misforståelser ved mail og derfor er telefon det beste verktøyet. Er det snakk om negative tilbakemeldinger sier han at dette tas opp personlig med den det gjelder, enten telefon eller ansikt til ansikt om dette er mulig.

Når det gjelder hvor ofte selgerne ser lederen så varierer dette ut ifra hvor de er lokalisert. Gjennomsnittlig møter de fjernlederen omtrent en gang i måneden. Fjernarbeiderne sier at de møter lederen i forskjellige fora. Det er både når de gjennomfører salgsmøter (5-6 ganger i året), men også ved samreiser og messer. I snitt utgjør dette omtrent en gang pr. måned. Fjernleder sier dette på spørsmål om han synes at de møtes ofte nok:

”Jeg skulle gjerne hatt mer tid, men synes det er tilstrekkelig i forhold til tiden jeg har. Jeg har andre roller som også må gjøres, blant annet KAM-rollen som krever en del av min tid.”

Avstanden til leder kan likevel oppleves som stor, særlig om man jobber i utlandet. Her ble det ytret et ønske om å være ”nærmere”, og at han noen ganger ønsker raskere svar. Den uformelle praten forsvinner også mye lettere om man ikke er lokalisert i Norge. Videre blir språkbarrieren nevnt som en utfordring, særlig ved støy hvis man prater i telefonen.

I fjernledelse er det spesielt viktig at fjernarbeiderne blir sett og hørt når de kommuniserer med lederen. For at fjernarbeiderne skal føle at de blir sett og hørt sier de at lederen må høre på deres innspill og ta tak i disse om det er nødvendig. Hele gruppen føler at dette blir fulgt opp av fjernlederen. I tillegg sier alle fjernarbeiderne at lederen alltid tar telefonen eller ringer tilbake så fort som mulig. Det som kommer frem av svarene til fjernlederen stemmer godt overens med det fjernarbeiderne sier:

"Ved problemer tror jeg at jeg lytter. Jeg er mottakelig for de problemer som dukker opp og tror ikke det er vanskelig for de å komme med dem."

Gruppen fikk videre spørsmål som går på deres arbeidsforhold. Fjernarbeiderne fikk spørsmål om de vet hva som forventes av dem og en av informantene sa dette:

"Har en oppfatning av det ja. Det forventes at man yter 200% på jobb, følge opp og være pålitelig. Være punktlig, blid, tørre å ta kamper og komme med konstruktiv kritikk. Det er store krav og sånn skal det være."

De andre fjernarbeiderne støtter opp om dette og sier at de har klare mål i form av budsjett. Som oppfølgingsspørsmål til dette fikk fjernarbeiderne spørsmål om hvordan disse målene blir satt. Alle fjernarbeiderne sier at budsjettene blir satt sentralt fra ledelsen. De sier at de i liten grad er med på å bidra til å sette disse budsjettene. Det er et felles ønske om mer delaktighet i mål- og budsjettsettingen. Flere av fjernarbeiderne mener at dette vil skape et eierforhold til budsjettene og et ansvarsforhold overfor målene.

Fjernlederen fikk også spørsmål om hvordan resultatmålene blir satt og han svarte at budsjettprosessen gjennomføres en gang i året. Fjernlederen mottar et hovedbudsjett fra eierne som igjen fordeles utover selgergruppen. Lederen har en oppfatning av at fjernarbeiderne har mulighet til å påvirke denne prosessen.

Her ser vi at det er motstridende oppfatning blant fjernarbeiderne og fjernlederen med tanke på medvirkning i budsjettprosessen. Berg (2006) sier at dersom

salgslederen viser større tro på selgeren enn det selgeren kanskje har til seg selv, vil selgeren jobbe hardere for å nå disse forventningene. På denne måten blir selgeren utfordret og må presse seg selv. En av arbeidsoppgavene til en salgsleder vil være å gi selgeren mestringstro og resultatstro. Dette taler for at selgerne får målene fra leder og ikke setter de selv. Kaufmann og Kaufmann (2003) sier at høye mål virker mer motiverende enn lave mål, men det kan tenkes at når en setter egne mål kan disse settes lavere enn hvis de blir satt sentralt. Martinsen (2007) mener derimot at gjennom en deltagende lederstil vil man inkludere sine ansatte i budsjettprosessen. Forventninger og målsetting vil prege en god selger i sterk grad. Man vil sette seg bestemte mål og jobbe etter dette. Den enkelte selger skaper forventninger til seg selv og forventninger til belønning ved måloppnåelse. Dette skaper en sterk motivasjonsfaktor som gjør at de ansatte vil anstrenge seg mer for å nå målene, samt at de vil føle en større kontroll over jobbsituasjonen. I tillegg opplever de også å få et eierskap til målene. Dette er i samsvar med det selgerne mener selv.

Fjernarbeiderne fikk spørsmål om i hvilken grad fjernlederen er opptatt av de resultatene de oppnår. En av informantene sier følgende om dette temaet:

”Vi får tilbakemelding hver uke om vi har gjort det bra eller ikke. Har selv en følelse om man har gjort det bra eller dårlig. Det spiller ingen rolle om tilbakemeldingene kommer i plenum. Morsomt når man får gode tilbakemeldinger. Uansett finner vi de statistikkene vi ønsker.”

Resten av informantene svarer det samme når det gjelder tilbakemelding på resultatene og ingen i gruppen har noe imot at det blir tatt opp i plenum. Ut ifra svarene til fjernarbeiderne er fjernlederen veldig opptatt av resultatene.

Fjernlederen svarer følgende på spørsmål om på hvilken måte han er interessert i resultatene selgerne oppnår:

”Er opptatt av resultater, engasjert om dette. Ser på salgstall, men også kampanjerapporter, aktivitet generelt, gjennomføringsevnen (hvor mange besøk på gitt geografisk område).”

Flere av informantene nevner at denne arbeidsformen krever at man er selvstendig. Vi stilte derfor spørsmål om i hvilken grad lederen påvirker arbeidsinnsatsen til fjernarbeiderne. Hele gruppen sier at de blir pushet til å nå målene og at fjernlederen kommer med ideer når man har kjørt seg litt fast. De legger vekt på at det er viktig at de oppnår resultatene slik at lederen når de mål som er satt for han.

Fjernlederen ble bedt om å fortelle om han påvirker arbeidsinnsatsen til fjernarbeiderne og til det sier han at han stiller krav til gjennomføring og at selgerne skal besøke flest mulig kunder. Han styrer hvilke kunder de skal besøke også.

”Jeg stiller krav til gjennomføring, selgerne skal dekke over flest mulig kunder så ofte som mulig dette året, Jeg er også med på å styre hvilke kunder de skal besøke. Jeg kaller det hjelp til selvhjelp, men selgerne vil kanskje kalle det styring.”

Hvordan en fjernleder leder sine underordnede har veldig mye med hvordan selvstendighetsnivået til arbeiderne er. Er det begrenset kunnskap og ferdigheter hos de ansatte kan fjernledelse likevel fungere. I slike tilfeller må lederen øke sin støtte og kontroll for at de ansatte skal kunne gjøre jobben sin (Bergum 2009). Er kunnskapsnivået høyt hos de ansatte og kjenner lederen sine ansatte godt vil fjernledelse ha større forutsetninger for å fungere. I dette tilfellet er de fleste av fjernarbeiderne av den oppfatning av at de er veldig selvstendige. På denne måten vil trolig behovet for innvirkning fra lederen være mindre enn hos mindre selvstendige fjernarbeidere.

4.3 Tilbakemelding fra leder

De aller fleste av fjernarbeiderne hevder de får tilbakemeldinger hele tiden. Dette skjer på deres ukentlige telefonmøter, over mail, SMS og telefon. For de fleste er det ønskelig med muntlige tilbakemeldinger, uavhengig om det er positive eller negative tilbakemeldinger. Når det gjelder hvilket verktøy som skal benyttes ved den muntlige tilbakemeldingen er det individuelle forskjeller på hvordan det

ønskes at det skal gis. Noen ønsker gjerne å få tilbakemelding ansikt til ansikt, noe som er vanskelig ved fjernledelse. Andre synes det er greit å få det over telefon. Alle fjernarbeiderne synes at det er greit at tilbakemeldingene blir gitt i plenum ved felles telefonmøte. En fjernarbeider synes det er spesielt vanskelig ved fjernledelse å gi/få presise tilbakemeldinger. En annen fjernarbeider mener at lederen er for dårlig på dette området og at det er lite ros og skryt å få. Bergum (2009) sier i sin avhandling at det er store utfordringer knyttet til tilbakemelding. Hovedutfordringen er hvordan man skal gi tilbakemeldingene. I og med at lederen ikke har mulighet til å få indikasjoner på at medarbeiderne har forstått budskapet vil dette være en kilde til misforståelser. Valg av medium avhenger av hvilket budskap man har og om det haster med å gi beskjeden.

For å finne ut om dette stemmer overens med lederens oppfatning fikk han spørsmål om han gir tilbakemelding til fjernarbeiderne. Han synes selv at han er flink til dette ,og har det vært noe bra gir han beskjed om det.

”Prøver å finne de positive elementene som de har lykket med. Snakker ikke så mye om det negative. Drar frem suksessfortellinger også til inspirasjon for andre. Gir ros individuelt eller gruppe, gir aldri ris individuelt overfor gruppen. Ris overfor gruppen kan tas samlet.”

Som vi ser over viser det seg at det er delte meninger om hvordan fjernlederen gir tilbakemeldingen på. Spesielt når det handler om ros så mener en fjernarbeider at han kan gjøre dette oftere. Andre fjernarbeidere har nevnt at de er fornøyd med mengden av tilbakemelding. På bakgrunn av dette kan det derfor virke som om det er nødvendig å tilpasse tilbakemeldingene individuelt.

Når det gjelder spørsmål om tilbakemeldinger den andre veien, altså til leder, svarer alle informantene at det går fint å gi tilbakemeldinger, men at lederen stort sett ikke ber om det. Det hender at han oppmuntrer gruppen til å komme med deres meninger og flere av fjernarbeiderne sier at det er stor takhøyde og rom for diskusjoner. Lederen er flink til å ta tak i de innspillene som kommer fra fjernarbeiderne, det er tross alt selgerne som er ute i ”felten”. Berg (2006) sier at en salgsleder må kunne være tydelig gjennom sine meninger, men samtidig være åpen for at medarbeiderne har sine egne meninger. Selv om det skulle være

uenighet, må salgsleder være overbevisende i sin dialog slik at selgerne skjønner at det er salgslederen som bestemmer.

Fjernarbeiderne fikk, avslutningsvis under kommunikasjonsdelen, spørsmål om det var noe som kunne vært gjort annerledes i forbindelse med kommunikasjonen, men alle er tilfredse med oppmerksomheten de får av lederen.

For å finne ut av hvordan det er å jobbe i Helsport fikk fjernarbeiderne spørsmål om de trives i jobben. En av informantene oppsummerer det hele på en god måte som kjennetegner det hele gruppen sier:

”Jeg liker det jeg holder på med. Liker å reise og være på farten. Trives bak rattet. Liker å være i kontakt med folk. Dette er et personavhengig yrke. Man kan ikke være interessert i 9-16 jobb. Frihet under ansvar er en vesentlig faktor og man må vise resultater. Jeg liker å kunne styre min egen hverdag. Trivselsfaktoren påvirkes også av kollegaene og de er jeg fornøyd med selv om jeg ikke ser de hver dag. Tror også at man må være fornøyd med produktet man selger.”

Herzberg sier i sin tofaktorteori at en medarbeider som trives vil være en effektiv og produktiv medarbeider. Når hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer er til stede vil det bidra til gode og stabile prestasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2003).

Fjernarbeiderne ble spurt hvordan arbeidsmiljøet er og hva slags tiltak de gjør for å opprettholde et godt miljø på arbeidsplassen. De fleste har en formening om at det er et godt arbeidsmiljø og at de har gode relasjoner. Det er stor takhøyde i Helsport, men at det kan være tendenser til at de ansatte er litt for gode venner slik at det er litt for stor enighet og lite som blir konfrontert og diskutert. For å ivareta arbeidsmiljøet trekkes det frem at det er viktig å ta kontakt med hverandre og bidra med et positivt og godt humør. Det er også viktig med glimt i øyet og bidra til god stemning. Ikke minst må man gjøre jobben sin og levere resultater. En annen faktor som er vist gjennom psykologiske undersøkelser er at viktigheten av et godt arbeidsmiljø er med på å utvikle emosjonell intelligens (Berg 2006). Dette gjør at det er lettere for lederen å utvikle selgerne til å bli enda mer selvgående.

Fjernlederen fikk også spørsmål om arbeidsmiljøet og hva han legger i et godt arbeidsmiljø. Som vi ser av svaret hans er det en lik oppfatning blant fjernarbeiderne og fjernleder. Han sier dette:

”At vi kan stole på hverandre, respektere hverandre, utfordre hverandre og utfylle hverandre. Dette er ikke beskrivende for Helsport. Det som kjennetegner arbeidsmiljøet i Helsport er at det er et traust og konservativt selskap. Veletablert miljø. Beslutningsvegring, men korte beslutningsveier. Ineffektiv arbeidsform. Stor takhøyde, gode venner, men lite sosiale arrangementer. Jobber vel så mye i de gruppene man er delt opp i. I salgsguppen er det mer moro med flere aktiviteter.”

Vi ser at fjernlederen og fjernarbeidere er av samme oppfatning når det gjelder hva de legger i et godt arbeidsmiljø og det kan se ut som om at det er et godt miljø innad i selgergruppen.

Fjernarbeiderne fikk spørsmål om hva leder kan gjøre for å opprettholde en god relasjon mellom selger og leder. En av fjernarbeiderne legger vekt på at lederen må være naturlig og forståelsesfull. Det er viktig med dialog og at lederen er imøtekommende. Gruppen virker enig om at det er en god relasjon mellom dem og fjernlederen.

Fjernlederen fikk spørsmål om hans lederstil påvirker relasjonen mellom han og fjernarbeiderne og da svarte han:

”Ja, den påvirker. Jeg skal bygge opp en tillit overfor medarbeiderne. Jeg er involverende, men besluttende. Setter man punktum så setter man punktum.”

Skal man skape en god relasjon mellom leder og medarbeider er det viktig at relasjonen mellom disse er god. For å styrke denne relasjonen må begge parter bidra med sine personligheter og det vil være noen faktorer som er viktig i en slik situasjon. Man må beherske selvinnsikt, selvbeherskelse, selvfølelse, selvhevdelse og empati. Som salgsleder må man beherske disse punktene godt for å kunne lære

selgerne å beherske dette selv. Dette gjør igjen at de blir mer selvgående og salgslederen kan i større grad overlate ansvaret til selgerne (Berg 2006).

I fjernledelse er det ikke bare kommunikasjonen mellom leder og medarbeider som er viktig, men også kommunikasjonen mellom medarbeiderne. I intervjuene kommer det frem at kommunikasjonen hos fjernarbeiderne varierer i stor grad fra person til person. Noen snakker oftere med andre og de snakker om alt mellom himmel og jord, både privat og jobbmessige forhold. De deler erfaringer angående kunder, salgsteknikker, kjøreruter, etc. På grunn av at de andre selgerne har vært i lignede situasjoner er det lettere å snakke med en av de andre om dette i stedet for lederen. I noen situasjoner føler de ikke at lederen sitter på denne kunnskapen som de har behov for. En ting som flere av fjernarbeiderne nevner er at de kan bli flinkere til å inkludere de to selgerne utenfor Norge. Kaufmann og Kaufmann (2009) sier at en suksessfaktor for å skape gruppefølelse er at selgerne kommuniserer individuelt med hverandre.

Både fjernarbeiderne og fjernlederen fikk spørsmål om det er tillit mellom partene. Alle sammen sier at tilliten er gjensidig mellom fjernarbeider og fjernleder. I følge Brake (2005) er tillit en viktig faktor for å lykkes med fjernledelse.

4.4 Motivasjon

Det var noe variasjon i besvarelsene om hvor stor grad fjernarbeiderne er ytre eller indre motivert. De fleste var enige i at det var viktig med indre motivasjonsfaktorer som trivsel, utviklingsmuligheter, å bli sett samt anerkjennelse. Variasjonene kommer først inn på graden av ytre motivasjonsfaktorer. En informant var 50/50 på indre og ytre motivert. Han mener at det ikke er nok med bonus alene for å holde seg i gang. Når det kommer til ytre motivasjon ble det mest snakk om bonuser og provisjon. En informant mener at bonus er noe man får igjen for innsatsen som blir lagt ned og en måte å se resultater av den jobben man gjør. Jo mer man står på, jo mer får man igjen. Dette er veldig viktig for den ene fjernarbeideren. Dette gir også grunnlag for å diskutere lønn og bonuser. En annen informant sier at han motiveres mindre enn man skulle tro av ytre motivasjonsfaktorer og motiveres lite av bonuser. Han er

mer interessert i en bra lønn og rent allment bra vilkår. Som vi ser motiveres noen i mindre grad av lønn og bonus, mens andre motiveres veldig av lønn og premiering. I motsetning til den ene informant jobber en annen informant kun for lønn og premiering. Det har ingen betydning for han hva han selger. Han mener at det skal være en viss andel fastlønn, men først og fremst provisjon. I Kaufmann og Kaufmanns (2003) forventningsteori understrekes det at menneskers motivasjon blir trigget av at de er i stand til å oppnå ønsket mål ut av jobben de gjør. De blir drevet av en indre motivasjon og en ytre belønning av immateriell art.

Dette støttes også av fjernlederen som forteller at de ytre rammene Helsport har i dag ligger til grunn, men de brukes ikke riktig. Fjernlederen mener at en bonusordning i seg selv ikke er en god nok motivasjonsfaktor og dette er noe som brukes for å skape lojale medarbeidere som ønsker å jobbe hos bedriften. Fjernlederen mener det er de indre motivasjonsfaktorene som er viktig og det er disse de benytter mest i hverdagen. Et godt eksempel på dette er at en av selgerne har fått beskjed om at det vil ligge nye utfordringer for han hvis han gjør de riktige tingene. Dette er noe som har gitt klare resultater og viser at selvutvikling er en viktig motivasjonsfaktor.

På spørsmålet om det noe med forholdet til medarbeiderne som er med på å motivere eller demotivere svarte en av informantene følgende:

”Har jeg ikke hatt gode medarbeidere hadde jobben vært tyngre. Jeg liker å konkurrere og ”slå” de andre, men synes også det er morsomt at alle selgerne gjør det godt. Jeg motiveres av de andres resultater.”

Dette støttes også av en av de andre fjernarbeiderne som mener konkurranse er viktig og motiverende. Det å kunne bruke medarbeidere som sparringspartnere er også en viktig motivasjonsfaktor, sier en annen fjernarbeider. En annen fjernarbeider synes det er viktig med støtte fra lederen og muligheter for utløp for potensialet sitt. Muligheter til å sjonglere med arbeidsoppgaver og at man ikke er låst til regler er også viktig. Det å kunne se an situasjonene og ta egne valg er også avgjørende for å lykkes.

Alle personer drives av både indre og ytre motivasjonsfaktorer. I følge motivasjonspsykologi har det den senere tiden blitt lagt mer vekt på indre motivasjonsfaktorer. I tillegg vil det også være individuelle forskjeller innad i en gruppe om hva som motiverer den enkelte. Derfor bør lederen tilpasse seg ut ifra hva som motiverer den enkelte selger (Kaufmann og Kaufmann 2009). For å avdekke disse individuelle forskjellene benytter fjernlederen et kartleggingsverktøy slik at leder og medarbeidere skal få nødvendig forståelse til oppfølgings- og utviklingstiltak (master.no). I følge svarene fjernlederen gir tror han også at selgerne motiverer hverandre gjennom samtaler, konkurranser og felles mål. Dette er noe som stemmer godt overens med hva selgerne sier.

På spørsmålet om lederen har noen påvirkning på selgernes ferdigheter sier en informant at han hjelper til med mye. Han stiller alltid opp ved spørsmål og får rask avklaring. "En god samarbeidspartner" blir også sagt. På dette spørsmålet svarer en annen at han blir påvirket i form av lederens profesjonalitet. Lederen må ikke sette seg ned direkte for å lære bort, men man lærer av hans for eksempel struktur i selgerarbeidet gjennom å følge med på hva han gjør. En tredje mener at leder ikke påvirker ferdighetene i noen stor grad. Han får den hjelpen som ønskes, men er ikke særlig glad i salgskurs ettersom han blir stresset av det.

Fjernlederen fikk spørsmål om han påvirker ferdighetene til de ansatte og det mener han at han gjør. Fjernlederen sier at han har mye kompetanse om salg og salgsteknikk, samt at han er god på strukturer. Hans svar viser at det er samsvar mellom det hans selv tror og det som oppleves av selgerne, til tross for at ikke alle sammen føler det i like stor grad. Videre sier salgssjefen:

"Ferdighetene blir også påvirket gjennom trening, salgsmøter, samreiser, telefon og kursing både eksternt og internt. Det er ikke bare jeg som står for denne treningen, men jeg skaffer de ressursene som trengs."

Vi tolker svarene til selgerne slik at noen er lite ydmyk overfor egne ferdigheter. Vår oppfatning er at enkelte føler de har vært med i "gamet" såpass lenge at de "vet hva som trengs for å lykkes".

Vi stilte videre spørsmål til fjernarbeiderne om det har blitt satt utviklingsmål i

jobbsammenheng. De fleste svarte nei på dette, men en av fjernarbeiderne så på det som et mål å ha muligheten til å få en stilling som innebærer enda mer ansvar, for eksempel *Key Account Manager*. Han føler han får den hjelpen som trengs for å nå dette blant annet gjennom kursing.

En annen informant forteller at under medarbeidersamtalen ble det satt opp utviklingsmål som han skal få hjelp og støtte av leder for å nå. Han kunne brukt mer tid på det og kunne ønsket mer tid til personlig utvikling.

Maslows behovspyramide trinn fire sier at mennesker har statusbehov. Dette behovet går på at man ønsker individuell vekst, og økt kompetanse og egenskaper (Kaufmann og Kaufmann 2009). Til slutt er det øverste behovet selvrealisering som går på at individet realiserer sitt potensiale. Å kunne nærme seg dette vil utløse en sterk motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009). Hvis en person har som mål å bli KAM i en bedrift, og vet at han faktisk har mulighet til å komme dit, vil dette virke svært motiverende. Derfor kan det være av avgjørende karakter for Helsport og salgssjefen å sette ned selvrealiseringsmål til selgerne, slik at de har noe å strekke seg etter - ikke bare høy lønn eller bonuser.

5.0 Konklusjon og anbefaling

Basert på våre funn og analyser ønsker vi i dette kapittelet å presentere vår konklusjon og komme med anbefalinger for å løse problemstillingen. Vi vil kun ta for oss de viktigste funnene. Åpenbare svar der det er store likheter i meningene trekker vi ikke frem ytterligere. Likevel kan det merkes at det er stor enighet blant både lederen og medarbeiderne om hva fjernledelse er. Det gjør at hver enkelt forstår sin rolle og det er et godt utgangspunkt for at fjernledelse i bedriften skal fungere.

Det er en felles oppfattelse at kommunikasjonen er en utfordring ved fjernledelse. Det som kommer frem i analysen er at kommunikasjonen må være tydelig. Man kan raskt gå glipp av informasjon hvis man ikke er til stede der hvor beslutningene blir tatt og dette er en utfordring som alle informantene trekker frem. For å kunne gjøre informasjonsflyten lettere foreslår vi at Helsport AS oppretter et intranett hvor hele bedriften er til stede og deler viktig informasjon. I en privat mail fra Petter A. Berg (forfatter av blant annet *Kunsten å selge*), mottatt 25.mars 2012, fikk vi tilsendt et dokument som blant annet beskriver fordeler ved bruk av intranett i en salgsorganisasjon. Han trekker frem tilgjengeliggjøring av salgsverktøy som presentasjoner, tilbud og økonomisk argumentasjon som fordeler med intranett. I tillegg kan man lett synliggjøre resultater og måloppnåelser slik at disse er tilgjengelige for alle i bedriften.

Når man har en salgsorganisasjon som er spredt over et stort geografisk område vil det ikke alltid være like lett å dele kunnskapen og erfaringen man sitter inne med. Gjennom et intranett kan man dele salgsmateriell, produktinformasjon, salgsteknikker og lignende med hverandre og man kan benytte dette i forbindelse med opplæring av nye ansatte. Intranettet kan videre fungere som en kunnskapsbase, der relevant informasjon alltid vil ligge tilgjengelig for senere bruk. Lederen kan også benytte intranettet til å motivere de ansatte ved å trekke frem suksesshistoriene fra hverdagen. Hvis en selger har lyktes godt med salgsprosessen kan salgslederen oppfordre vedkommende til å dele dette med resten av bedriften. Da oppnår selgeren anerkjennelse for det han har gjort og dette kan ha en smittende effekt på de øvrige i organisasjonen.

En annen fordel med intranett er at man også kan etablere diskusjonsforum hvor hele organisasjonen er til stede og man kan spørre hverandre om tips og råd. Hvis en lurer på noe er det ofte flere som lurer på det samme. Ved å benytte et diskusjonsforum slipper lederen å få fire telefonsamtaler om det samme temaet. Man kan også få svar fra andre deler av organisasjonen hvis dette er nødvendig, for eksempel produktkunnskap.

På den andre siden er det en ulempe at man ikke kan forvente å få svar med en gang. Et slikt tiltak vil også kreve at man har tilgang til internett til en hver tid. Dette løses ved at selgerne benytter elektroniske verktøy, som for eksempel et nettbrett. Et nettbrett kan også benyttes i salgøyemed som presentasjonsverktøy.

Et annet punkt hvor vi ser at det er ulik oppfatning er budsjettprosessen. Hovedbudsjettene blir i dag satt sentralt av ledelsen i Helsport AS, og i følge salgssjefen blir dette igjen fordelt mellom selgerne. Det som kommer frem av undersøkelsen er at selgerne selv mener de har liten innflytelse på budsjettsettingen og de har ytret et ønske om å være med i større grad enn i dag. Ledelsen på sin side mener, i følge salgssjefen, at selgerne har en stemme i budsjettsettingen. Her ser vi at det er et gap mellom selgenes forventning til deltagelse og ledelsens forventning til deltagelse i budsjettprosessen. For å lukke dette gapet må ledelsen og selgerne snakke sammen slik at begge parter har samme oppfatning av hvor stor deltagelsen skal være. Grunnen til at vi mener selgerne bør inkluderes mer i budsjettsettingen er at dette vil gi selgerne et større eierskap til budsjettene/målene og dette vil fungere som en viktig motivasjonsfaktor. Som selger vil man også få større ansvarsfølelse for måloppnåelsen og dette vil også virke positivt på motivasjonen til selgerne. En annen fordel med at selgerne inkluderes mer i budsjettprosessen er at det er de som kjenner området sitt best og vet hvilket potensiale som ligger der.

Vi har videre avdekket at selgerne motiveres på ulike måter av lønn og bonus. Noen motiveres mer av provisjon og mindre fastlønn, andre motiveres mer av høy lønn og personlig utvikling. For å få den mest motiverte salgstablen kan en løsning være å etablere individuell lønnssetting. Berg (2002) skriver at resultatlønn er med på å beholde de beste selgerne, samt at de hele tiden yter sitt beste for å tjene mest mulig på det selv. Denne teorien kan også knyttes opp mot det å holde

motivasjonen til selgerne i Helsport oppe. En slik provisjonsløsning vil fungere best på de som oppnår eller overgår de målene som er fastsatt. I noen tilfeller kan denne lønnen bli så høy at det i neste omgang reduserer mulige rammer for fremtidige bonusutbetalinger. Dette kan igjen oppleves som negativt for selgeren det gjelder. Et negativt punkt med provisjonslønn er at selgeren kan bli mer opptatt av egen gevinst enn det beste for bedriften (Berg 2002).

En fordel med fast lønn er at det er lett for bedriften å administrere, men det kan for noen selgere bli vanskeligere å bli motivert til å yte det lille ekstra. Disse må derfor motiveres mer av andre faktorer (Berg 2002). En individuell lønnssetting vil derfor ta hensyn til hva hver enkelt motiveres av. Om det beste for bedriften er å individualisere lønnssystemet kan diskuteres, men en fast lønn legger ikke hindringer for at lønnen kan baseres på selgers individuelle resultater og prestasjoner (Berg 2002). Vår anbefaling vil derfor være å gå inn i dialog med selgerne, finne ut hva det er som motiverer dem med tanke på lønn, vurdere deres tidligere resultater og ferdigheter, og finne den lønnssettingen som passer best for hver enkelt. Likevel kan vi anta at det er viktig at alle er inneforstått med dette slik at det ikke oppstår sjalusi i gruppen over at en har høyere fastlønn. Det er viktig for selgerne å se at deres egen provisjonsløsning gjør at med innsats vil de komme på det samme nivået – om ikke høyere.

Det ble også nevnt at selgerne kan bli flinkere til å inkludere alle i selgergruppen og da spesielt de nye selgerne. Dette er viktig for at alle skal føle at de er en del av gruppen. Selgerne som har jobbet lengst i Helsport bør ta initiativ til å inkludere alle og stille opp for de nye selgerne hvis de har behov for det. Kaufmann og Kaufmann (2009) sier at det å føle seg akseptert, inkludert og ønsket velkommen i gruppen gjør at vedkommende får en følelse av tilfredshet.

Videre finner vi også at det er ulik oppfatning av hva selgerne blir målt på. Selgerne selv uttrykker at de kun blir målt på resultat, mens salgslederen sier at det også er målinger på annen aktivitet, som kampanjer og antall besøk. Her kan det se ut at salgslederen må bli tydeligere på hva som måles slik at selgeren blir klar over dette.

Et siste punkt som kan være verdt å nevne er at fjernarbeiderne føler de får for lite skryt for godt utført arbeid. De ønsker at fjernlederen skal bli flinkere til å rose gode prestasjoner. Fjernlederen mener han gir gode tilbakemeldinger, men analysene finner at han kanskje bør bruke litt mer tid på ros.

For å avslutte denne studien kan vi oppsummere hovedanbefalingene vi herved gir Helsport AS basert på teori og våre analyser. Dette er å opprette et intranett, mer fokus på selgerne i budsjetteringsprosessen og legge til rette for et individuelt lønnssystem.

Kildehenvisning

Andersen, Jon Aarum. 1995. *Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskning kan gi.* Bedriftsøkonomens forlag.

Andersen, Jon Aarum. 2009. *Organisasjonsteori: fra argument og motargument til kunnskap.* Universitetsforlaget.

Aurebekk, Ole Jørgen. 1999. *Virtuell virkelighet.* Diplomoppgave NTNU.
Hentet 07. april 2012. http://infodesign.no/artikler/VR_080701.htm

Bakke, Jon W., Eystein Fossum, Johannes Nævdal, Hildegunn Vollset og Birgitte Yttri, red. 2001. *Arbeid på nye måter: Perspektiver på fjernarbeid.* Bergen: Fagbokforlaget.

Bakke, Jon W. 1998. *Fjernarbeid, arbeidsavtaler og arbeidsrett.* Rapport fra arbeidsgruppe under Nasjonal informasjonsnettverk. Norges forskningsråd. Oslo.
Hentet 04. mars 2012. <http://www.bakkeli.no/ework/d102.htm>

Berg, Morten Emil. *Coaching: å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes.* 2006. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, Morten Emil. *Ledelse: verktøy og virkemidler.* 2008. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, Petter. 2002. *Coaching – hvordan beholde og utvikle selgere.* Cappelen akademiske forlag. J.W. Cappelens Forlag AS, Oslo

Bergum, Svein. 2009. *Management of teleworkers – managerial communication at a distance.* Doktorgrad ved Turun Kauppakorkeakoulu (Turku School of Economics). Series A-10:2009.
Hentet 15. februar 2012. http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae10_2009.pdf

Bjørnholt, Margunn og Hanne Heen. 2007. *(Fjern)ledelse i Statens Vegvesen*.

Notat – rapport 1. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttene.

Hentet 28. februar 2012. <http://www.margunnbjornholt.no/documents/AFI-2007-1.pdf>.

Bjørnholt, Margunn og Hanne Heen. 2004. *Fjernarbeid i Statens Vegvesen – Erfaringer med bruk av internt fjernarbeid i omstilling av en statlig virksomhet*. Notat. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttene.

Blake, Robert R. og Jane Srygley Mouton. 1985. *The managerial grid III: a new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*. Gulf Publishing, Houston. (Referert i Andersen 2009, 82)

Blanchard, Kenneth H. 2007. *Leading at a higher level*. Edinburgh gate, Harlow: Pearson Education limited. (Referert i Berg 2008,10)

Brake, Terence. 2005. Leading global virtual teams. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 Iss: 3, 116-121. Emerald Group Publishing Limited.
Hentet 04. mars 2012.
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1554183>

Coannaughton, Stacey L. og John A. Daly. 2003. "Long distance leadership: Communicative strategies for leading virtual teams". *Virtual Teams: Projects, Protocols and Processes*. David Pauleen. 33-62. Hershey PA: Idea Group publishing.

Colbjørnsen, Tom. 2003. *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjon i endring*. Oslo: Universitetsforlag.

Gibson, Christina og Jennifer L. Gibbs. 2006. "Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure and national diversity on team innovation." *Administrative Science Quarterly* 51:451-495.

Hentet 04. mars 2012.

<http://www.crito.uci.edu/papers/2006/VirtualInnovation.pdf>

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse – beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2 utgave. Norway: Norwegian Academic Press.

Holmstöm, Carina. 2008. *Framgångsrikt lederskap inom svenk elitfotboll*. Luleå tekniske Universitet. Hentet 26. februar 2012. <http://epubl.ltu.se/1402-1552/2008/071/LTU-DUPP-08071-SE.pdf>

Johnston, Mark W og Greg W. Marshall. 2011. *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*. Tenth Edition. New York, NY: McGraw-Hill Irwin

Karasek, Robert og Tores Theorell. 1990. *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Ledernytt. 2009. "Tydelig kommunikasjon en forutsetning for god ledelse". Hentet 4.april 2012. <http://www.ledernytt.no/tydelig-kommunikasjon-en-forutsetning-for-god-ledelse.4665133-112537.html>

Master. 2012. "EASI – motivasjon øker produktiviteten". Hentet 4.mai 2012. <http://www.master.no/Default.aspx?ID=1818>

Martinsen, Øyvind L. 2007. *Perspektiver på ledelse*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget

Proff. 2012. "Helsport AS". Hentet 14.mars 2012

<http://www.proff.no/selskap/helsport-as/melhus/oppf%C3%B8ringer-uten-bransjetilknytning/Z0006MMX/>

Ragin, Charles og Howard Beckers. 1992. *What is a case? Exploring the Foundations of social inquiry*. New York: Cambridge University Press.
(Referert i Ringdal 2001, 113-114)

Repstad, Pål. 1998. *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*". 3. utg. Universitetsforlaget.

Ringdal, Kristen. 2001. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, Tove. 2002. *Systematikk og innlevelse; en innføring i kvalitativ metode*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Strand, Torodd. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1**INTERVJUGUIDE FJERNLEDER****INNLEDNING**

Hvilke tanker har du generelt om fjernledelse?

- Kan du eventuelt beskrive det du mener er det motsatte av fjernledelse?

FJERNLEDELSE

1. Hvordan påvirker avstanden til de du leder hverdagen din som leder?
2. Har fjernledelse bidratt til at du har utviklet deg som leder?
3. Hva anser du som din viktigste rolle når du skal lede fjernarbeidere?
4. Hvilke utfordringer mener du er de største knyttet til utøvelse av fjernledelse?
5. Hva tror du er hovedforskjellen mellom det å lede ansatte på avstand mot det å lede ansatte som er samlokalisert med lederen sin?
6. Hvilke konsekvenser/effekter har utøvelse av fjernledelse for deg som leder?
7. Hvilke utfordringer tror du de som blir fjernledet har ved gjennomføring av fjernledelse?
8. Hvilke effekter har du inntrykk av at fjernledelsen du utøver har/kan ha hatt på den eller de som ledes?

KOMMUNIKASJON

9. Hvor ofte tar du kontakt med dine ansatte?
10. Hvor ofte blir du kontaktet av dine ansatte når det gjelder oppgaveløsning og arbeidsoppgaver?
11. Hvor ofte ser du selgerne dine?
12. Føler du at du gir tilstrekkelig med hjelp og tid til dette?
13. På hvilken måte er du med på å utvikle ferdighetene til dine selgere?
14. På hvilken måte du interesse for hvilke resultater selgerne oppnår i arbeidet? På hvilken måte?
15. I hvor stor grad føler du at du lytter til selgerne når de har problemer i arbeidet? Eksempler?
16. Hva gjør du for at selgerne skal føle seg sett og hørt?

17. På hvilke måter setter du krav til selgerne slik at de vet hva som forventes av dem i jobben?
18. På hvilken måte vil du si at du påvirker arbeidsinnsatsen til dine selgere?
19. Hvordan går du frem når du skal gi tilbakemeldinger til dine selgere?
Hvilke kommunikasjonsmidler benytter du? Er det forskjell på metoden du bruker om det er positive eller negative tilbakemeldinger?

KOMMUNIKASJONSVERKTØY

20. Hvilken type eller form for kommunikasjonsverktøy og medium bruker du mest i kontakt med fjernarbeidere?
Hva baserer du valget eller bruken av medium på?
Hva anser du er den største begrensningen med kommunikasjonsmediet som brukes mest?

RELASJON

21. Hva vil du legge i begrepet "godt arbeidsmiljø"?
22. Kan du gi en beskrivelse av arbeidsmiljøet på din arbeidsplass? Gi gjerne eksempler på sterke og svake sider.
23. Hvordan er din sosiale kontakt med dine ansatte?
24. Har du noen erfaring med hvordan din ledelse påvirker eller har påvirket relasjonen mellom deg og den eller de som ledes på avstand?
25. Hva gjør du/bør du gjøre for å opprettholde trivsel og samhold på arbeidsplassen? Hva gjør de ansatte/ bør gjøre? Kan du gi noen eksempler?
26. Hvilke faktorer synes du er viktige i et leder- medarbeider forhold? (hvilke faktorer definerer et godt forhold)
27. Føler du at du har tillit blant dine ansatte?
28. Hva tror du de ansatte mener om deg som leder, hvilke egenskaper du har?
29. Gjør du noen konkrete grep for at de ansatte skal føle at du er oppmerksom på dem og deres arbeid?

MOTIVASJON

30. Dersom en definerer "ytre motivasjon" som belønning i tradisjonell forstand som bonus, arbeidsmiljø, bedriftspolitik, frynsegoder osv. Hvor mye "ytre motivert" vil du si selgerne er sett opp mot deres jobb/stilling?

- Hvordan tror du disse elementene påvirker selgernes evne til å gløde for jobben deres?

31. Dersom en definerer ”indre motivasjon” som den motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen (kompetansehevelse, selvbestemmelse, jobbinnhold, prestasjoner). Hvor mye ”indre motivert” vil du si selgerne er nå sett opp mot deres jobb/stilling?

- Hvordan tror du disse elementene påvirket selgernes evne til å gløde for jobben deres?

32. Tror du selgerne er med på å motivere hverandre? På hvilken måte? Kan det være grunner til at de kan virke demotiverende? Forklar.

33. På hvilken måte motiverer du dine ansatte? Hva gjør du for å finne ut hva som motiverer de?

34. Hvordan blir resultatmålene satt? Og er de ansatte med på å sette disse målene?

AVSLUTTENDE

35. Er du noe du vil tilføye om emnet fjernledelse?

Vedlegg 2**INTERVJUGUIDE FJERNARBEIDER****INNLEDNING**

1. Hvilke tanker har du generelt om fjernledelse?
- Kan du eventuelt beskrive det du mener er det motsatt av fjernledelse.

FJERNLEDELSE

2. Hva tror du er hovedforskjellene mellom det å lede ansatte på avstand mot det å lede ansatte som er samlokalisert med lederen sin?
3. Hvilke utfordringer kan du forestille deg at en leder har som driver fjernledelse?
4. Hvilke eventuelle fordeler kan du forestille deg en leder har som driver fjernledelse?
5. Hvilke eventuelle ulemper kan du forestille deg en leder har som bedriver fjernledelse?
6. Hvilke krav setter du til en leder? Kan du forsøke å begrunne kravene?
7. Hvordan fungerer fjernledelse i hverdagen?
8. Hvilke utfordringer er det å ha en fjernleder?
9. Hvordan opplever du avstanden til din leder?
10. Er det noe som kunne ha blitt gjort annerledes?

KOMMUNIKASJON

11. Hvor ofte har du kontakt med leder? For mye? For lite?
12. Hvor ofte ser du din nærmeste leder?
13. Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?
14. Viser din nærmeste leder interesse for hvilke resultater du oppnår i arbeidet? På hvilken måte?
15. Er lederen din villig til å lytte til deg når du har problemer i arbeidet?
Eksempler?
16. På hvilken måte føler du deg sett og hørt?
17. Vet du nøyaktig hva som forventes av deg i jobben (generelt, og i forbindelse med prosjekter og nettverk)?
18. Vil du si at din leder påvirker arbeidsinnsatsen din? På hvilken måte?

19. Får du tilbakemelding fra din leder på hvordan du utfører arbeidet dit?(Positivt og negativt oppfølging). Og hvordan gir han dette budskapet?(På telefon, mail, ansikt til ansikt)
Gjennom hvilke verktøy foretrekker du å få tilbakemelding? Er det forskjell ved positiv og negativ tilbakemelding?
20. Er det lett å gi tilbakemelding til lederen? (På forbedringer som må gjennomføres i arbeidsdagen.) Eventuelt hvordan føler du dette blir fulgt opp? (Er din nærmeste leder en person du lett tar kontakt med?)
21. Er lederen tilgjengelig når du trenger det? Er det lett å ta kontakt med din leder?
22. Oppmuntrer lederen din deg til å si ifra når du har en annen mening?

KOMMUNIKASJONSVERKTØY

23. Hvilke type eller form for kommunikasjonsverktøy og medium bruker du mest for å holde kontakt med lederen? Hva foretrekker du? Hvorfor?
24. Hvilke begrensninger har slike kommunikasjonsverktøy?
25. Hva baserer du valget eller bruken av medium på?

RELASJON

26. Vil du si at du mistrives på jobb? Hvilke faktorer fører til dette? Vil du si du trives på jobb? Hvilke faktorer fører til dette?
27. Hvilke faktorer synes du er viktige i et leder- medarbeider forhold? (hvilke faktorer definerer et godt forhold)
28. Kan du fortelle om en hendelse eller komme med eksempler på hva din leder gjør for opprettholde en god relasjon mellom deg og leder?
29. Kan du gi en beskrivelse av arbeidsmiljøet på din arbeidsplass? Gi gjerne eksempler på sterke og svake sider.
30. Hva gjør du/bør du gjøre for å opprettholde trivsel og samhold på arbeidsplassen?
31. Har du kontakt med de andre selgerne? Hvor ofte? Hva snakker dere om? Snakker du like mye med alle sammen? Motiverer dere hverandre? Eventuelt på hvilken måte?
32. Hvordan er din sosiale kontakt med din nærmeste leder?
33. Føler du at du har tillit hos fjernlederen? Og omvendt?
34. Hvordan forsøker lederen din å opprettholde tillit hos de ansatte?

MOTIVASJON

35. Hvordan vil du selv beskrive din nåværende holdning (innstilling) opp mot din jobb? Hva førte til denne holdningen? Hva er konsekvensen av disse holdningene?
36. Dersom en definerer ”ytre motivasjon” som belønning i tradisjonell forstand som bonus, arbeidsmiljø, bedriftspolitik, frynsegoder osv. Hvor mye ”ytre motivert” vil du si du er nå sett opp mot din jobb/stilling?
- Hvordan har disse elementene i påvirket din evne til å gløde for jobben din?
37. Dersom en definerer ”indre motivasjon” som den motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen (kompetansehevelse, selvbestemmelse, jobbinnhold, prestasjoner). Hvor mye ”indre motivert” vil du si du er nå sett opp mot din jobb/stilling?
- Hvordan har disse elementene i påvirket din evne til å gløde for jobben din?
38. Er det noe med ditt forhold til dine medarbeidere som gjør deg enten motivert eller demotivert? Forklar.
39. På hvilken måte er din leder motiverende og på hvilken måte er han ikke motiverende?
40. Hvordan blir resultatmålene satt? Og i hvor stor grad føler du at du får bidra til å sette disse målene?
41. Hvilke faktorer er viktig for deg for at du i jobbsammenheng skal kunne nå dine salgsmål? Får du hjelp/støtte i organisasjonen til å nå dine salgsmål?
42. Har du satt deg noen utviklingsmål i jobbsammenheng? Hva? Får du hjelp/støtte til å utvikle deg?

AVSLUTTENDE

43. Er det noe du vil tilføye om emnet fjernledelse?

Vedlegg 3**SAMTYKKEERKLÆRING**

Hei!

Vi er tre bachelorstudenter som studerer markedsføring på BI Trondheim og holder nå på med å skrive den avsluttende bacheloroppgaven. Temaet for oppgaven går på fjernledelse av selgerne til Helsport AS, og vi vil undersøke gruppefølelsen, motivasjon og relasjoner. Vi er interesserte i å finne ut hvordan fjernledelse fungerer for selgerne og for salgssjefen, men også om det finnes arenaer der partene kan forbedre seg.

For å finne ut av dette, ønsker vi å intervju de 4-6 selgerne som Helsport AS har ansatt, men også salgssjefen deres. Spørsmålene vil dreie seg om meninger rundt relasjonene mellom leder og selger, mellom selgerne og hvordan de opplever hverdagen med tanke på gruppefølelsen til tross for at de jobber så spredt som de gjør. Vi kommer også inn på hva de synes om fjernledelsen som blir utøvd, og om de føler det er ting som kan gjøres bedre. Blir de eksempelvis godt nok motivert av sjefen sin? Og er det enkelt for dem å ta opp saker med sjefen? Vi kommer til å benytte oss av båndopptaker men også ta notater underveis under samtalen. Intervjuet vil ta omtrent 30 til 60 minutter, og vi må bli enige om tid og sted sammen.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. All data uansett om du trekker deg eller ikke vil være anonymisert. Dette skjer også fordi dette handler om dine egne meninger, men ikke om deg personlig. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av juni 2012.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til oss. Denne skriver du ut før samtalen og tar med til oss med underskrift.

Hvis det er noe du lurer på kan vi kontaktes på [REDACTED], eller sende en e-post til [REDACTED]@gmail.com. Du kan også kontakte vår veileder Tore Resell på BI Trondheim på telefonnummer 982 51 761.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen

[REDACTED]

Handelshøyskolen BI Trondheim
postboks 1234, Sluppen
7262 Trondheim

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av fjernledelse og ønsker å stille på intervju.

Signatur Telefonnummer

Vedlegg 4

OPERASJONALISERING

Tema	Undersøkelsesspørsmål	Intervjuguide til fjernarbeidere	Intervjuguide til fjernleder
<i>Fjernledelse</i>	Hva er de største utfordringene ved fjernledelse?	Til dette spørsmålet fikk de ansatte generelle spørsmål omkring fjernledelse, utfordringer, ulemper, eventuelle fordeler. De ble også spurt om hvilke krav de sitter til en leder. Dette er spørsmål 1-10.	Til dette spørsmålet fikk lederen generelle spørsmål omkring fjernledelse, utfordringer, ulemper, eventuelle fordeler. Dette er spørsmål 1-9.
<i>Kommunikasjon</i>	Hva er de største utfordringene i den daglige kommunikasjonen?	De ansatte kom inn på dette temaet når vi spurte om utfordringer ved fjernledelse. Spørsmål 2-8.	Til dette spørsmålet kom det frem momenter når vi spurte utfordringer ved fjernledelse. Spørsmål 5-9.
<i>Kommunikasjon</i>	Hvordan gjennomføre den daglige oppfølgingen på best mulig måte gjennom fjernledelse?	Til dette spørsmålet spurte vi hvordan de blir fulgt opp i dag, og hvordan de synes dette fungerer og om noe kunne blitt gjort annerledes. Spørsmål 14, 17 og 18.	Til dette spørsmålet fikk lederen spørsmål omkring hvordan han følger opp sine ansatte. Spørsmål 19, 22, 23 og 24.
<i>Kommunikasjon</i>	Hvordan gjennomføre den daglige kommunikasjonen på best mulig måte gjennom fjernledelse?	Til dette spørsmålet spurte vi om hvordan de kommuniserer i dag, og hvordan de synes dette fungerer og om noe kunne blitt gjort annerledes. Spørsmål 11-18 og 21-22.	Til dette spørsmålet fikk lederen spørsmål omkring hvordan de kommuniserer med hverandre på. Spørsmål 19-22, 25 og 26.
<i>Kommunikasjon</i>	Hvordan gi tilbakemelding på best mulig måte gjennom fjernledelse?	Til dette spørsmålet ble de ansatte spurt hvordan de får tilbakemeldinger i dag, og hvordan de	Her får lederen spørsmål om hvordan han gir tilbakemelding til sine ansatte og om

		synes dette fungerer og om noe kunne blitt gjort annerledes. Spørsmål 19-20.	det er forskjell på metoden om det er negative/positive tilbakemeldinger. Spørsmål 29.
<i>Kommunikasjonsverktøy</i>	Hvilke kommunikasjonsverktøy fungerer best, og i hvilke situasjoner kan de benytte i? Finnes det bedre/andre alternativer?	Her fikk de ansatte spørsmål om hvilke kommunikasjonsverktøy de benytter mest, hvilke de foretrekker og hvorfor. De ble også spurt om hvilke begrensninger de ulike verktøyene har. Spørsmål 23-25.	Her fikk lederen spørsmål om hvilke kommunikasjonsverktøy de benytter mest, hvilke de foretrekker og hvorfor. De ble også spurt om hvilke begrensninger de ulike verktøyene har. Spørsmål 30.
<i>Relasjon</i>	Hvor viktig er det for selgerne å føle gruppetilhørighet og gjør Helsport noe for at de skal føle det?	Til dette spørsmålet fikk de ansatte spørsmål generelt om arbeidsmiljøet hos Helsport, kontakten med de andre selgerne og hva den kontakten innebærer. Spørsmål 29-32.	Til dette spørsmålet fikk lederen spørsmål generelt om arbeidsmiljø på Helsport. Spørsmål 10-11.
<i>Relasjon</i>	Hvilke faktorer synes fjernarbeiderne må være tilstede i et leder-medarbeider-forhold?	Her fikk selgerne spørsmål om forholdet mellom leder og medarbeider, og hva som blir gjort med tanke på den relasjonen. Spørsmål 27,28, 33 og 34.	Her fikk lederen spørsmål forholdet mellom leder og medarbeider, og hva som blir gjort med tanke på den relasjonen. Spørsmål 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18.
<i>Relasjon</i>	Hvilke faktorer må være tilstede for at fjernarbeiderne i Helsport skal trives i jobben sin?	Fjernarbeiderne fikk spørsmål om deres trivsel på arbeidsplassen og hvilke faktorer som fører til dette. Spørsmål 26.	Fjernlederen fikk spørsmål om hva han gjør for å opprettholde trivsel og samhold på arbeidsplassen. Spørsmål 25.
<i>Motivasjon</i>	Hvordan motivere selgerne på best mulig	Her blir de ansatte spurt om hva som driver dem,	Her blir lederen spurt om hva han tror driver

	måte gjennom fjernledelse?	indre og ytre motivasjon. De fikk også spørsmål om det var noe ved kollegene og lederen som motiverte/demotiverte dem. Her blir de også spurt resultatmål og viktige faktorer for å nå dem. Spørsmål 36 -42.	de ansatte, indre og ytre motivasjon. Hva gjør leder for å motivere og om de motiverer hverandre. Spørsmål 31-35.
--	-------------------------------	---	--