

Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Hva kan Brando AS gjøre for at selgerprestasjonene skal bli sterkere? -



**BTH 3203 – Bacheloroppgave 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.*

## 1. Forord

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en avsluttende del av bachelorstudiet i markedsføring med spesialisering innen personlig salg og salgsledelse ved Handelshøyskolen BI i Trondheim. Problemstillingen er:

*Hva kan Brando AS gjøre for at selgerprestasjonene skal bli sterkere?*

Formålet med oppgaven er å se nærmere på hva som påvirker selgerprestasjoner og motivasjon, og med dette få en større forståelse for hva som driver de gode selgerne. Deretter vil vi trekke inn relevant salgsledelsesteori for å se på coaching sin rolle i salgsledelse, og sammenhengen mellom teori og praksis.

Arbeidet og prosessen med oppgaven har vært lærerikt, og vi har fått anvendt kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studiet på en ny måte. Vi har lært å gjennomføre analytiske undersøkelser og sett flere sammenhenger mellom teori og praksis. Det har vært givende å snakke med de personene vi har intervjuet gjennom undersøkelsen, som villig har delt sine synspunkter og ærlige meninger med oss. På denne måten har vi fått en større innsikt i hva som faktisk motiverer og driver salgsprestasjoner, og hvilken rolle salgsledelsen spiller i det hele.

Vi vil gjerne takke Frank Kristiansen, som har vært vår veileder, for god veiledning gjennom hele prosessen og mye kunnskap som han gjerne deler. Vi vil også takke alle de ansatte ved Jack & Jones i Trondheim som har stilt opp som respondenter i undersøkelsen.

Vi sitter igjen med en faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet med bacheloroppgaven, og våre ambisjoner om å jobbe videre med coaching og salgsledelse for å forbedre selgerprestasjoner har blitt sterkere gjennom denne prosessen. Vi er stolte og fornøyde med vårt endelige resultat.

---

Trine Beate Øyum

01.06.2012

---

Anne Jarmot Hvatum

---

## 2. Innholdsfortegnelse

<b>1. Forord</b> .....	<b>i</b>
<b>2. Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>ii</b>
<b>3. Sammendrag</b> .....	<b>iv</b>
<b>4. Innledning</b> .....	<b>1</b>
4.1 Formålet med oppgaven .....	1
4.2 Kort presentasjon av samarbeidsbedriften .....	1
4.3 Problemstilling og undersøkelsesspørsmål .....	2
<b>5. Selgerprestasjoner</b> .....	<b>3</b>
5.1 Rolleforståelse .....	4
5.2 Talent for salg.....	5
5.2.1 Er man født som god selger, eller kan man bli det?.....	5
5.3 Ferdighetsnivå .....	6
5.3.1 Hvorfor presterer noen selgere bedre enn andre? .....	7
5.4 Motivasjonsnivå.....	7
5.5 Belønning .....	8
5.6 Tilfredsstillelse .....	9
<b>6. Motivasjon</b> .....	<b>10</b>
6.1 De psykologiske motivasjonsfaktorer .....	11
6.2 Indre og ytre motivasjon .....	12
6.3 Motivasjonsmotivene.....	13
6.4 Maslows behovshierarki.....	14
6.5 Alderfers ERG- Teori .....	15
6.6 McClellands behovsteori.....	16
6.7 Kognitive behovsteorier .....	17
6.8 De sosiale motivasjonsteoriene .....	18
6.9 Hertzbergs to-faktorteori.....	19
<b>7. Motiverende lederatferd</b> .....	<b>20</b>
7.1 SMARTE mål .....	21
<b>8. Coaching</b> .....	<b>22</b>
8.1 Den lærende salgsorganisasjonen.....	22
8.2 De 6 coachingarenaer .....	23
8.2.1 Medarbeidersamtalen .....	24
8.2.2 Opplæring .....	25

---

8.2.3 Trening/praktisering.....	26
8.2.3.1 Manglende opplegg for den enkelte medarbeider til å ta ansvar for egen læring.....	27
8.2.4 Problemløsning.....	28
8.2.5 Mål.....	28
8.2.6 Plan.....	28
<b>9. Metode.....</b>	<b>29</b>
9.1 Valg av undersøkelsesdesign.....	29
9.2 Valg av metode.....	30
9.3 Validitet og reliabilitet.....	30
9.4 Utvalgstype.....	31
9.5 Utvalgsstørrelse.....	32
9.6 Design av måleinstrument.....	32
9.7 Gjennomføring av dybdeintervjuene.....	32
<b>10. Resultater.....</b>	<b>33</b>
10.1 Hva bidrar til sterke selgerprestasjoner?.....	33
10.2 Hva motiverer selgerne?.....	36
10.3 Hva tror butikklederne at motiverer selgerne?.....	38
10.4 Hva motiverer butikklederne?.....	39
10.5 Hva tror kjedeleder at motiverer butikklederne?.....	40
10.6 Hvilke opplærings- og motivasjonstiltak finnes i dag?.....	41
10.7 Hvordan henger innsats og økt prestasjon sammen med motivasjon?.....	45
<b>11. Drøftelse av funnene.....</b>	<b>48</b>
<b>12. Konklusjon og anbefaling.....</b>	<b>52</b>
<b>13. Referanser.....</b>	<b>54</b>
<b>14. Vedlegg.....</b>	<b>55</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide selgere.....	55
Vedlegg 2: Intervjuguide butikkledere.....	59
Vedlegg 3: Intervjuguide kjedeleder.....	64

### 3. Sammendrag

Gjennom fordypningen salgsledelse og personlig salg har vi i vår bacheloroppgave valgt å gå nærmere inn på temaene selgerprestasjoner, motivasjon og motiverende lederatferd. Vi har samarbeidet med bedriften Brando AS og vår problemstilling var *hva kan Brando AS gjøre for at selgerprestasjonene skal bli bedre*. Med dette som utgangspunkt har vi satt oss inn i relevant teori samt forsøkt å kartlegge hvordan situasjonen er blant bedriftens ansatte i dag.

Tanken bak oppgaven var å se på ulike prestasjons- og motivasjonsteorier i sammenheng med motiverende lederatferdsteori, mot fungerende praksis. Teorien har gitt oss grunnlaget for den videre undersøkelsen. Deretter valgte vi å bruke individuelle dybdeintervjuer som verktøy for å finne svar på undersøkelsesspørsmålene, som igjen skulle gi oss svar på problemstillingen. Utvalget falt på alle de ansatte i én av Brandos kjedens navn, Jack & Jones Trondheim.

Det vi fant gjennom undersøkelsen er en tydelig sammenheng mellom teori og virkelighet. Brando mangler langsiktige strategier for strukturert kompetanseutvikling i bedriften. Realkunnskapen om motiverende lederatferd og eksisterende coachingverktøy er for liten hos kjedeleder, og butikklederne har for liten kunnskap og kompetanse innen personalledelse og selgertrening.

Vi anbefaler bedriften å investere i en systematisk PSO-utvikling, trene interne nøkkelpersoner ved hjelp av eksterne krefter slik at disse blir i stand til å ivareta den langsiktige kompetanseutviklingen i bedriften, samt fremme coaching som lederform og tilrettelegge for dette. En nærmere beskrivende konklusjon og anbefaling kommer vi med avslutningsvis i oppgaven.

## **4. Innledning**

Valget om å fordype seg i faget personlig salg og salgsledelse kom for oss naturlig da vi begge har jobbet med salg i flere år og synes dette er et spennende og interessant fagområde. Vi har begge store ambisjoner om å jobbe innenfor salgsledelse og med utvikling av menneskelige ressurser.

I dagens samfunn så er det ikke lenger produktet, prisen eller andre ting, men det er selgeren som skiller en bedrift fra konkurrentene. Selgerrollen i en salgsfunksjon er viktigere enn noen sinne og representerer et kritisk element i en organisasjons overordnede markedsstrategi, fordi selgerne skaffer bedriftens viktigste eksistensforutsetning: omsetning. Derfor er gode selgere ettertraktede. (Gorm Kunøe. 2010: 216).

### ***4.1 Formålet med oppgaven***

Formålet med oppgaven er å se nærmere på hva som påvirker selgerprestasjoner og motivasjon, og med dette få en større forståelse for hva som driver de gode selgerne. Deretter vil vi trekke inn relevant salgsledelsesteori for å se på coaching sin rolle i salgsledelse, og sammenhengen mellom teori og praksis. Gode selgere er ferskvare og bedrifter trenger derfor en løpende strategi på hvordan de best skal videreutvikle og ivareta sine salgstalenter og på hvilken måte dette best kan gjøres.

Vi har valgt disse temaene fordi vi skal samarbeide med en kleskjede og fokusere på selgertrening og coaching. Derfor vil vi bruke forbrukermarkedets tilnærming til selgerrollen i denne oppgaven.

### ***4.2 Kort presentasjon av samarbeidsbedriften***

Bestseller er en familieeid bedrift grunnlagt i Danmark i 1975. I dag er det mer enn 15.000 ansatte verden over som jobber med å designe, utvikle, selge og markedsføre Bestsellers merkevarer.

Vi har i oppgaven valgt å samarbeide med Brando AS, som er en bedrift som fører fire av Bestsellers kjedenavn i Norge: Jack & Jones, ONLY, Selected og Name It. Selskapet ble stiftet i 1995, har hovedkontor i Trondheim og omsatte i 2011 for

---

177 millioner kroner. Brando har i dag 160 ansatte fordelt på 30 avdelinger i 9 byer i hele Norge. Av praktiske årsaker valgte vi å fokusere på én av disse kjedenavnene: Jack & Jones avdeling Trondheim. Jack & Jones har 4 butikker i Trondheimsområdet. Disse er lokalisert på Trondheim Torg, City Lade, Mercursenteret og City Syd, og varierer i størrelse og antall ansatte. Jack & Jones Trondheim består av en kjedeleder, fire butikkledere og 18 butikkselgere.

Jack & Jones ble stiftet i 1989 og er en av Europas ledende produsenter av herreklær. Jack & Jones er et merkenavn som skal gjøre det enkelt for motebevisste menn å skape sin egen personlige stil. Når det gjelder design så har Jack & Jones fire linjer: Jeans Intelligence, Premium, Vintage og Core. Alle de fire linjene har ulike målgrupper og uttrykk, men hvert klesplagg kan kombineres med merkets egne jeans. Alle Jack & Jones' linjer reflekterer dagens trender og tilbyr avslappet og kul design med super passform og de mest innovative produktbehandlingene, for å møte kravene fra den motebevisste mann.

#### ***4.3 Problemstilling og undersøkelsesspørsmål***

I det første møtet med bedriften så ble det avklart at man ønsket å kartlegge dagens situasjon med tanke på hva som motiverte selgerne og butikklederne til å prestere, samt hvordan disse prestasjonene kunne bli sterkere for at bedriften skal kunne skape større konkurransefortrinn. Bedriftens ledelse ønsket verktøy for å forbedre selgerprestasjonene samt å få vite hvordan man effektivt kan sørge for at kjedeleder og butikklederne selv kan stå for den daglige trainingen og oppfølgingen av sine selgere. På bakgrunn av dette kom vi frem til problemstillingen som følger:

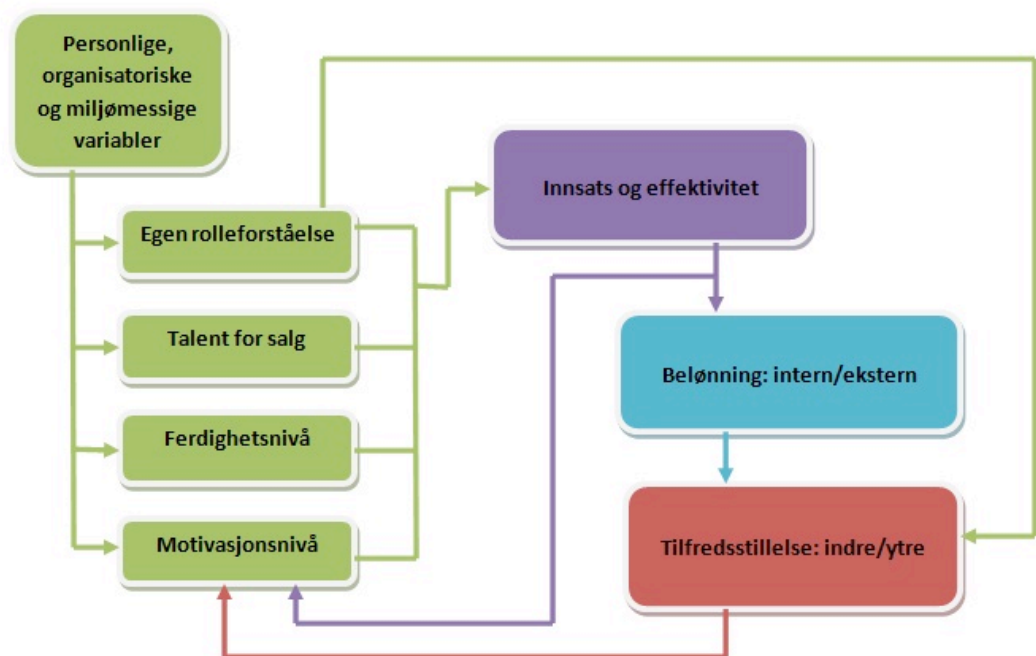
*Hva kan Brando AS gjøre for at selgerprestasjonene skal bli sterkere?*

Til tross for at vi som nevnt har avgrenset undersøkelsen til å omhandle Jack & Jones avdeling Trondheim så har vi valgt å la problemstillingen omfatte hele bedriften da avgrensingen begrenser seg til antallet selgere og ikke de ulikhetene som måtte finnes mellom de ulike kjedenavnene. Alle avdelingene i firmaet har samme forutsetninger med samme ledelse og samme bedriftskultur, hvor en eventuell implementering av anbefalinger vil påvirke alle avdelinger og ansatte.

For å finne svar på problemstillingen har vi i samarbeid med bedriften satt opp 7 undersøkelsesspørsmål som vi skal få svar på. Disse er:

1. Hva bidrar til sterke selgerprestasjoner?
2. Hva motiverer selgerne?
3. Hva tror butikklederne at motiverer selgerne?
4. Hva motiverer butikklederne?
5. Hva tror kjedeleder at motiverer butikkleder?
6. Hvilke opplærings- og motivasjonstiltak finnes i dag?
7. Hvordan henger innsats og økt prestasjon sammen med motivasjon?

## 5. Selgerprestasjoner



*Figur 5.1 – Avgjørende elementer for selgers innsats og effektivitet*

Figur 5.1 (Johnston & Marshall. 2011: 186) illustrerer hvilke elementer som er avgjørende for en selgers innsats og effektivitet, og er den teoretiske modellen vi bygger denne bacheloroppgaven rundt. De overordnede faktorene er personlige, organisatoriske og miljømessige variabler. Under der finner vi egen rolleforståelse, talent for salg, ferdighetsnivå og motivasjonsnivå. Alle disse utgjør



selgers innsats og effektivitetsnivå, som igjen reflekterer tilbake på motivasjonsnivået. Innsats og effektivitetsnivå påvirker også hvilken belønning man får, som igjen er avgjørende for tilfredsstillelsesnivået. Egen rolleforståelse har også en påvirkning på tilfredsstillelsesnivået, og tilfredsstillelsesnivået har naturlig nok en effekt på selgerens motivasjonsnivå.

Det organisatoriske går blant annet på tildeling av salgsområder. Forskning viser at dersom en selger er fornøyd med sitt «revir», så gjør han også en god jobb. Som man kan se ut i fra modellen har også de personlige variablene innflytelse på selgerens innsats. Dette kan gå på erfaring i jobben, grad av overvåkning, tilbakemelding på arbeidsinnsats, og innflytelse på selv å være med og sette standarder for innsats, for å nevne noen. De personlige variablene er avhengige av alder, utdanning, fase i karrieren, familiens størrelse og organisasjonsklimaet.

### ***5.1 Rolleforståelse***

Den første personlige variabelen er ens egen rolleforståelse, som er en sammensatt variabel bestående av hva man får kommunisert fra andre og egenoppfattelse. Faktorer i rolleforståelsen kan være forventninger og krav, og disse kommer eksempelvis fra toppledelsen, nærmeste leder og fra kollegaer. I tillegg har kunder forventninger til deg som serviceyter, og familie og venner har forventninger til deg som privatperson. Man må også forholde seg til sine egne forventninger og de krav man stiller til seg selv.

Man snakker ofte om tre ulike dimensjoner i rolleforståelse. Den første er nøyaktighet - om selgeren vet nøyaktig hvilke krav som stilles til ham/henne i den aktuelle stillingen. Her må ledelsen være tydelige fra starten av i stillingsbeskrivelse og i kommunikasjonen på hvilke krav man stiller, slik at det ikke oppstår usikkerhet. Det bringer oss over til den andre dimensjonen som er følt rollekonflikt. Denne bygger på den forrige dimensjonen og er ofte et resultat av at flere ledere stiller motstridene krav til selgeren. For vedkommende vil dette være vanskelig å forholde seg til, og man kan få en følelse av å ikke holde mål. Den tredje dimensjonen er flertydighet, mangelen på informasjon som overlater tolkning til selgeren. Flertydighet er et resultat av at den første dimensjonen, nøyaktighet, ikke er tilfredsstillende oppfylt.

---

Disse tre dimensjonene blir påvirket av flere ting, blant annet de andre personlige og organisatoriske variablene. Følelsen av å være tett overvåket, eller det å ha innflytelse på målsetningsavgjørelser er en viktig del av rolleforståelsen. Jobberfaring og salgstrening bidrar også.

## ***5.2 Talent for salg***

«Salgstalent» består av minst tre variabler. Disse er fysiske faktorer, spesielle verbale evner og personlige egenskaper. De fysiske faktorene består av ting som alder, kjønn og utseende. Spesielle verbale evner er eksempelvis at man er kjapp i replikken, henger med i situasjonsutviklingen og har noe å si i enhver situasjon. De personlige egenskapene som bidrar til økt salgstalent er mange, men de viktigste er empati, et sterkt ego, pågåenhet og folkelighet - at man er lett å bli kjent med. Salgstalenter drives ofte av en sterk "egodrive" og innehar en grad av dominans.

Det å få vist frem sitt talent henger også tett sammen med motivasjon. En selger må orke å ta kontakt med nye kunder for å kunne vise frem sitt talent. Dette fungerer også den andre veien, da talentet kan påvirke selgers motivasjon. Talent drives også av selgerens intelligens og forståelse av egne evner som selger. Også produktkunnskap spiller inn i muligheten til å kunne få vise hvor stort talentet er.

### *5.2.1 Er man født som god selger, eller kan man bli det?*

Et spørsmål som ofte kommer opp i forbindelse med diskusjoner rundt salgstalent er spørsmålet om man er født som god selger, eller om man kan trenes til å bli det. Det er umulig å gi noe klart svar på dette spørsmålet, da det er vanskelig å si objektivt hva den enkeltes salgstalent er, «*det bare er der*». Mange mener at man gjennom målrettet kompetanseheving og god salgsledelse kan trenes til å bli en «superselger», mens noen er født med de karakteristiske egenskapene som kjennetegner suksessrike selgere. Noen av disse egenskapene er entusiasme, ambisjoner, overbevisende muntlige kommunikasjonsferdigheter, verbale evner og evnen til å strukturere og organisere på egen hånd. Selvtillit, nøyaktighet og et sterkt ego er også viktige egenskaper for å oppnå suksess som selger. Man bør ha en sterk grad av dominans, evne til å ta teten, være intellektuelt nysgjerrig og beslutningsdyktig.

I denne oppgaven diskuteres det både ferdigheter og egenskaper. I den forbindelse ønsker vi å definere begrepene, slik at det ikke oppstår noen form for misforståelser. En egenskap er definert som et karaktertrekk, mens en ferdighet er definert som en evne, et talent eller dyktighet man er tillært. Det er i størst grad egenskaper man diskuterer om er medfødte eller kan trenes.

### **5.3 Ferdighetsnivå**

Ferdigheter er en viktig del av innholdet i selgerrollen, og de viktigste er mellommenneskelige evner, lederevner, teknisk kunnskap og det å kunne kommunisere godt.

*”Kan du skrive, kan du kommunisere. Kan du kommunisere, blir du forstått. Blir du forstått, kan du få en dialog. Har du en dialog, kan du få tillit. Har du tillit kan du få en avtale. Har du en avtale, gjør du forretninger.”* (Frank Kristiansen, 2011).

Retorikk, kunsten å tale, er en av de viktigste selgerferdighetene, det kan man forstå ut av sitatet til Kristiansen. Når man snakker om retorikk deler man det ofte inn i tre; ethos, pathos og logos, og alle tre omhandler måten man taler på. Ethos handler om autoritet. At man har kompetanse og tyngde innen det man taler om, og dermed snakker med overbevisning og skaper en tillit. Pathos er den empatien man viser og den påvirkning man har på den eller de personene man taler til. Herunder kommer blant annet entusiasme og humor. Logos er den overbevisende delen. Har man gode argumenter, viser fornuft og logikk og kan komme med gode resonnement, så er det positivt på talen.

Førsteintrykket er også en meget sentral del av selgerrollen. De ferdighetene en selger har til å gjøre et godt førsteinntrykk er avgjørende for hvorvidt vedkommende vil lykkes i salget, og for å gjøre et godt førsteinntrykk er retorikken viktig. Hvilke andre ferdigheter som er viktigst for en selger varierer fra bedrift til bedrift, avhengig av bransje og produktportefølje. Ferdigheter kan trenes, og en god selger bør stadig øve på å bedre sine ferdigheter.

### *5.3.1 Hvorfor presterer noen selgere bedre enn andre?*

For å kunne svare på det spørsmålet må man se på hva det er som driver gode og dårlige individuelle prestasjoner innenfor salg. Foreleser Frank Kristiansen ga oss høsten 2011 et innsyn i en undersøkelse hvor 400 selgere og salgsledere ble bedt om å ta stilling til hvilke tre blant 22 parametere de anså som de viktigste for gode salgsprestasjoner. Resultatene viser at det er fem suksesskriterier som i positiv eller negativ grad påvirker disse.

Det første kriteriet er kompetanse. De gode selgerne øver hele tiden på å styrke sine kunnskaper og sin kompetanse, og utvikler handlekraften og ferdighetene sine. 77 % mente at dette er en årsak som driver gode prestasjoner. Den andre er individuell kapasitet. Hver enkelt har ulik arbeidskapasitet, både fysisk og mentalt. De beste selgerne har meget god kapasitet, og 65 % mente at dette kriteriet er en årsak. Det tredje kriteriet er målsetting og forventninger. Å sette seg SMARTE (spesifikke, målbare, ambisiøse, realistiske, tidsavgrensede og effektive) mål er en god måte å jobbe på, og 60 % av respondentene oppga dette som årsak. Det fjerde kriteriet er tilbakemeldinger og belønninger satt i system. Viktigheten av å få respons på innsatsen man legger ned og belønninger som svarer til prestasjonene påvirker salgssuksess. 60 % mente at dette kriteriet er blant det som driver de gode selgerne. Det samme gjelder det siste kriteriet, 60 % mente at konsekvenser er viktig. Med konsekvenser mener man både positive og negative konsekvenser på arbeidsrelaterte hendelser.

Men hva mangler de mindre gode selgerne? Den samme undersøkelsen viser at mangelen på klare mål og forventninger er 60 % av årsaken til dårlige prestasjoner, mens mangelen på tilbakemeldinger og belønninger satt i system er 40 % av årsaken. Man kan dermed konkludere med at noen selgere presterer bedre fordi de har kompetanse satt i system, de har en stor intellektuell kapasitet (er djerve, tøffe og tydelige), de liker individuelle mål og coaching, og de har konsekvenser i form av belønning for gode prestasjoner.

### **5.4 Motivasjonsnivå**

Motivasjon defineres som «den innsats en selger har lyst til å legge i de aktiviteter som er knyttet til jobben» (Frank Kristiansen, 2011). En selgers motivasjon er en

---

kompleks og sammensatt prosess, men ser ut til å være en funksjon av forventninger og selgers forhold og ønsker til egen innsats. Dette skal vi komme nærmere inn på i avsnittet om psykologiske motivasjonsfaktorer senere i oppgaven.

### **5.5 Belønning**

Videre på figur 5.1 kan man se at alle de ovennevnte faktorene er med på å påvirke selgerens innsats og effektivitet i positiv eller negativ retning. Innsatsen og effektiviteten er det som fører til belønning. Med belønning mener man kompensasjon og incentiver, og her finnes det mange muligheter. Man kan få 100 % fast lønn, eller man kan for eksempel ha 60 % fast lønn og bonus/incentiver ut ifra innsats. Noen kan også ha 100 % fast lønn, men med incentiver og bonuser i tillegg. Det er få standardløsninger, og de fleste bedrifter tilpasser sin belønningsordning etter stilling, ansvar og forventet innsats. Det bør være satt klare kriterier for når og hvordan «noe ekstra» skal finne sted, samt forholdet mellom basislønn og bonus. Hvilke hendelser fører til bonus, og når skal utdelingen skje? Månedsvise, kvartalsvise, årlige? Eller ved måloppnåelse etter bestemte prosjekter? Det bør også være et avklart forhold til hvordan utbetalingene forholder seg til resultater og andre forhold som selger kan påvirke.

Med incentiver så ønsker salgsledelsen å oppnå én ting, og det er å selge mer. Utfordringen er å motivere de ansatte gjennom gode og tøffe tider ved hjelp av økonomiske og ikke-økonomiske incentiver. Modellen viser til at belønning har innvirkning på motivasjonsnivået, som direkte påvirker selgers ytelse og innsats. Det finnes ulike former for kompensasjoner som benyttes for å oppnå ulike mål. Salgskonkurranser stimulerer selgerne til ekstra innsats på kort sikt, men har liten virkning over lang tid etter konkurransen er avsluttet. Denne er fin å bruke dersom man for eksempel mangler noen kroner for å komme i mål på salgsbudsjettet for måneden/året, eller for å få solgt ut de siste restene av et produkt som er gått ut av produksjon. Incentiver kan brukes som ekstra belønning til «toppytere» for å oppmuntre til suksess. Dette skal øke innsatsen mot strategiske målsettinger. Eksempler kan være kåring av årets medarbeider og månedens beste selger. Her trengs det ikke nødvendigvis premie i form av kroner og øre, men den påskjønnelse og status som suksessen medfører. Lønn er en kompensasjon som

---

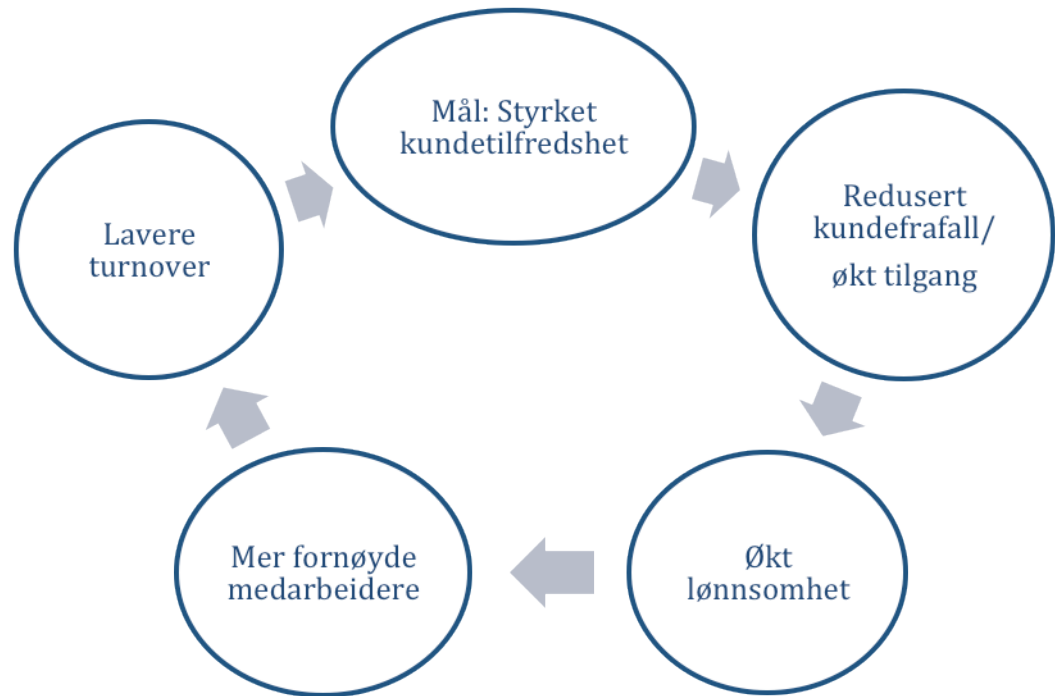
skal motivere selger til aktiviteter utenom salg. Lønnen skal gjøre opp for ulemper som kveldsjobbing og ubekvem arbeidstid, og belønne erfaring og kompetansenivå hos den enkelte. Frynsegoder er goder som tilfaller de ansatte i den enkelte bedriften. Dette skal være med på å bidra til å beholde de ansatte og å nå opp til konkurrentens tilbud. Eksempler kan være prosentvis avslag på kjøp hos egen bedrift, eller mulighet for å låne firmahytta i påskeferien. Her er mulighetene og variasjonene mange, alt etter bedrift og bransje.

### ***5.6 Tilfredsstillelse***

Som siste punkt i figur 5.1 ser man at belønning fører både til motivasjonsnivå og til tilfredsstillelse. Med tilfredsstillelse mener man her alt det som får en selger til å være fornøyd med elementer i jobben. Det kan være noe positivt ved selve jobben, et godt miljø eller gode ledere. Bedriftens strategier og lønns- og bonusordninger er også elementer man kan være fornøyd med i større eller mindre grad, i tillegg til muligheter for avansement, anerkjennelse og at rolleforståelsen er lik hos selger og leder. Forskning viser at en selgers totale tilfredsstillelse bygges opp av hver enkelt element nevnt ovenfor.

En god modell som blant annet viser lønnsomheten i å ha tilfredse medarbeidere, er Vavras tilfredshetssyklus (Vavra, Terry G. 1992), som vist i figur 5.2.

Vavras tilfredshetssyklus har som hovedfokus å vise viktigheten av å styrke kundetilfredsheten. Som man kan se så vil styrket kundetilfredshet føre til redusert kundefrafall, og eventuelt økt tilgang til kunder, som igjen vil bidra til økt lønnsomhet. Dersom man som leder velger å benytte noe av dette overskuddet til å motivere ansatte, som å bygge opp noen av de ovennevnte elementene, vil man få mer fornøyde medarbeidere. Mer tilfredse medarbeidere vil gi en lavere turnover, og bidra til større innsats. Dette vil igjen styrke kundetilfredsheten og sirkelen er sluttet. Dette viser hvor viktig det er å gi litt av overskuddet tilbake til sine ansatte, slik at man mobiliserer til videre innsats.



Figur 5.2 – Vavras tilfredshetssyklus

## 6. Motivasjon

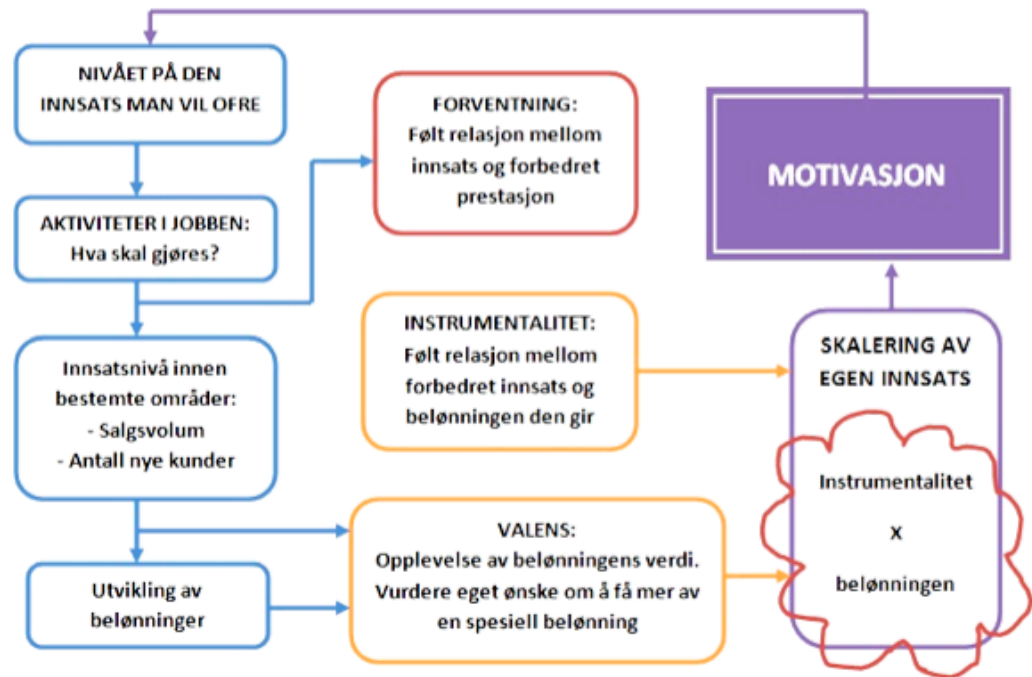
Vi har også valgt å se på motivasjon som en faktor som fremmer selgerprestasjoner. Motivasjon er drivkraften bak alt det vi gjør, den kraften som driver oss til å nå bestemte mål. Behovene og motivene våre styrer hva vi velger å bruke tiden vår på.

Den psykologiske motivasjonsprosessen til et individ omhandler hvordan man får motivasjon til å ta initiativet til at noe skjer, deretter også motiveres til å bruke tid på den bestemte oppgaven og til slutt motiveres til å avslutte oppgaven.

Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer motivasjon slik: *”Det er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferd”*.

Motivasjon av selgere defineres derfor slik: *”Den innsatsen selger har lyst til å bruke på hver aktivitet eller oppgave i forbindelse med sin jobb”* (Johnston &

Marshall, 2011: 189). Begge disse definisjonene sier at motivasjonen bestemmer intensiteten og innsatsen i et individs atferd, og blir styrt av flere faktorer som vi skal diskutere nærmere i de neste avsnittene.



Figur 6.1 – De psykologiske motivasjonsfaktorer

### 6.1 De psykologiske motivasjonsfaktorer

De psykologiske motivasjonsfaktorene er illustrert i figur 6.1 (Johnston & Marshall, 2011: 217), og er de faktorer som bestemmer hva som motiverer oss. Det starter med nivået på den innsats selgeren er villig til å ofre for å lykkes. Det neste leddet i modellen er aktiviteten i jobben; hva som skal gjøres og hvilke oppgaver som skal utføres. Innsatsen innen bestemte områder i jobben påvirker prestasjonen. Med dette mener vi hvilken innsats selgeren velger å legge ned på hvert enkelt område i arbeidet, for eksempel for å øke salgsvolum eller skaffe et høyt antall nye kunder. Samtidig utløses en forventning, som er en følt relasjon mellom økt innsats og forbedret prestasjon.

Utvikling av belønninger skjer fra ledelsen sin side, i sammenheng med at selgeren har en opplevelse av belønningens verdi. Selgeren vil hele tiden vurdere eget ønske om å få mer ut av en spesiell belønning, og om belønningen føles verdifull nok i forhold til egen innsats. Dette er en subjektiv oppfatning som kalles valens. Valensen påvirker skaleringen av egen innsats, og har en sammenheng med instrumentaliteten, altså den følte relasjonen mellom en forbedret innsats og belønningen den gir. Altså vil en selger ha en følt opplevelse av om belønningen han mottar er verdifull nok etter oppfattelsen av egen innsats for å få denne



---

belønningen (valens), og han vil ha en mening om hvorvidt en økt egeninnsats vil gi forbedret belønning, og verdien av denne relasjonen (instrumentalitet).

Instrumentaliteten ganget med belønningen er det vi kaller skalering av egen innsats. Det er dette som fører til motivasjon. Og som man kan se ut av figur 6.1 så fører motivasjon tilbake til nivået på innsats selgeren er villig til å ofre.

### ***6.2 Indre og ytre motivasjon***

Deci og Ryan (2000) skiller mellom to ulike motivasjonssystemer: indre og ytre motivasjon. Disse er med på å påvirke individets intensitet og innsats i arbeidsoppgaver.

Den indre motivasjonen tilsier at faktorer som fører til motivasjon, ligger i selve oppgaven. Det at oppgaven er meningsfull, interessant og utfordrende fører til at salgspersonen motiveres til å fullføre oppgaven. Jobbautonomi, mestringsfølelse og sosial tilhørighet er tre ulike faktorer som styrker den indre motivasjonen. Jobbautonomi er friheten under ansvar. Individet kan ta egne valg på arbeidsplassen, uten å ha noen som ”kikker over skulderen” til enhver tid. Dette fører til at selgeren føler han kan ta egne initiativ, og stole på egne beslutninger. Mestringsfølelse er det individet får når det fullfører et mål eller en gitt arbeidsoppgave på en god måte. Dette tilfredsstilles av tilbakemeldinger fra lederen eller kollegaer. Sosial tilhørighet er at individet føler fellesskap med de andre på arbeidsplassen. Dette tilfredsstilles ved at leder og kollegaer viser respekt for og inkluderer hverandre, og fremmer dette på arbeidsplassen. Vi vil komme tilbake til disse faktorene under avsnittet motiverende lederatferd. Kompetanseopplevelse og medbestemmelse på arbeidsplassen fremmer også indre motivasjon, ved at individet utvikler seg og er med på å sette egne mål.

Den ytre motivasjon tilsier at faktorer som motiverer til innsats ligger utenfor arbeidsoppgavene. Det kan være materielle faktorer som høy lønn og gode bonuser, og immaterielle faktorer som anerkjennelse og status, som fører til økt motivasjon hos en selger. Ytre motivasjon fremmes for eksempel gjennom salgskonkurranser.

På den ene side kan ytre og indre motivasjon sees i en sammenheng. Ytre

---

motivasjon vil kunne hemme den indre motivasjonen til å fullføre et mål eller en arbeidsoppgave, dersom selgerens oppfatning er at belønningen er for lav i forhold til forventningene. Dette vil resultere til at indre motivasjon blir redusert, ettersom oppgaven er veldig utfordrende, men har for lav belønning i forhold til hva som kreves for å få målet gjennomført. På den annen side vil indre motivasjon kunne fremme ytre motivasjon. Hvis oppgaven er utfordrende, interessant og meningsfull, kan gjennomføringen resultere til anerkjennelse og status i omgivelsene. En god måte å se det på er at en hver selger bør ha en sunn blanding av indre og ytre motivasjon for å lykkes. Dersom man har kun ytre motivasjon vil man etter en tid bli lei av arbeidsoppgavene, fordi man ikke kjenner noen glede ved jobben. Men dersom man kun er indre motivert så vil man heller ikke stå på det lille ekstra for å oppnå bonuser og klare målsetninger, fordi man koser seg så mye med ”bare å selge”.

### ***6.3 Motivasjonsmotivene***

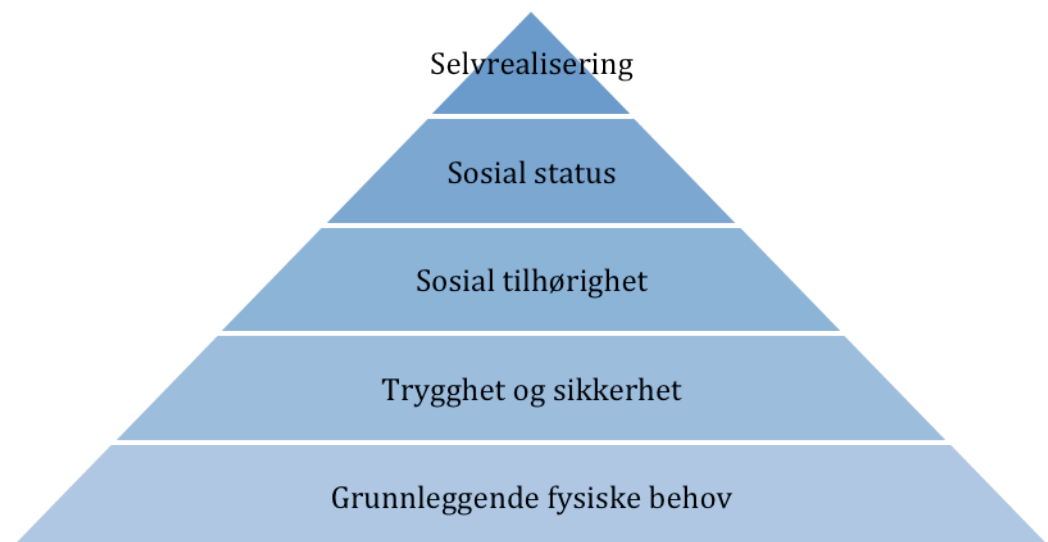
Indre motivasjon består av to grunnleggende behov hos individet i arbeid. Disse to behovene er kompetanseopplevelse og medbestemmelse. Derfor er det ulike motiv som ligger bak motivasjonen til å gjennomføre en arbeidsoppgave. Individet kan ha ti ulike motiv for motivasjon. Disse motivene er *prestasjonsmotivet, maktmotivet, overlevelsesmotivet, trygghetsmotivet, avhengighetsmotivet, konformitetsmotivet, bekvemmelighetsmotivet, rettferdighetsmotivet, vennskapsmotivet og rang-og respektmotivet.*

Prestasjonsmotivet er at individets motivasjon kommer gjennom måloppnåelse og et ønske om å være dyktig. Dette motivet er sentralt i Maslows behovsteori under vekstmotivene. Makt, rang-og respektmotivet er individets motivasjon gjennom det å lede andres arbeid, titler er viktig og egoet er sentralt. Det motsatte her blir avhengighetsmotivet og konformitetsmotivet hvor individet trenger godkjenning av andre når en eller flere oppgaver skal løses. Overlevelsesmotivet og trygghetsmotivet er under et av underskuddsmotivene i Maslows behovsteori som blir nevnt senere i oppgaven. Disse motivene er individets motivasjon gjennom overlevelse i hverdagen med tilfredsstilte fysiologiske behov og en opplevd trygghet. Bekvemmelighetsmotivet er når motivasjonen kommer gjennom det å bygge vennskap, men samtidig at det skal være rettferdighet i arbeidet. I

rettferdighetsmotivet kommer motivasjonen gjennom at man mottar belønninger i forhold til innsats (valens). Det siste motivet er vennskap. Her kommer motivasjonen gjennom det å bli likt på arbeidsplassen og å unngå uvennskap. Vi mener at et individ vil kunne ha flere av disse motivene som en del av sin totale motivasjon på arbeidsplassen. De ulike motivene påvirker innsatsen ut ifra hva de grunnleggende faktorene er under hvert motiv. Med dette mener vi at et individ vil ha relasjoner mellom ulike motiver. Et eksempel er at bekvemmelighetsmotivet vil være viktig, samtidig som rettferdighetsmotivet vil være sentralt, ved at vennskap med kollegaer er viktig, samtidig som riktig belønning etter innsats er en selvfølge.

Innenfor temaet motivasjon skiller man mellom fire ulike teorier. Vi skal nå se nærmere på behovsteoretikerne Abraham H. Maslow, Clayton P. Alderfers og David C. McClelland og deres behovsteorier. Vi skal så se nærmere på de kognitive motivasjonsteoriene. Deretter skal vi se nærmere på de sosiale motivasjonsteoriene og til slutt belyser vi jobbkarakteristikamodellen med Frederich Hertzbergs motivasjonsteori.

#### **6.4 Maslows behovshierarki**



**Figur 6.2 – Maslows behovshierarki**

Maslows behovshierarki består av ulike nivåer av behovstilfredsstillelse et individ har. Det første nivået viser våre fysiologiske behov, som mat, søvn og seksuelle behov. Det andre nivået er individets trygghetsbehov på helt grunnleggende nivå,

at man slipper å være redd for å bli drept om man går ut av ytterdøra slik som mange i krigsherjede land kanskje er. Det tredje nivået er individets sosiale behov for tilhørighet, både i samfunnet og i jobben. Det fjerde nivået er individets anerkjennelsesbehov, som for eksempel sosial status ved å oppnå suksess og prestere bedre på arbeidsplassen, å være rik og berømt, eller å ha stort hus og fin bil, og en vellykket familie. På toppen av pyramiden finner vi individets selvrealiseringsbehov. Dette handler om å realisere sine egne drømmer. Den grunnleggende tanken bak Maslows behovshierarki er at det grunnleggende nivået må være oppfylt og realisert før man kan bevege seg oppover i pyramiden. Med andre ord; man kan ikke ha høy sosial status uten å føle trygghet, eller man kan ikke være på nivået for selvrealisering dersom man ikke har oppfylt de grunnleggende fysiske behovene.

Teorien viser på en side en god måte på hvordan ett tilfredsstilt behov fører til et annet behov i hierarkiet. På en annen side tar teorien ikke høyde for at noen individer prioriterer ulikt. Vi mener dermed at hierarkiet ser individet på en objektiv måte, og unngår å se ned på individuelle karaktertrekk og ulike tilfredsstillelser. For å sette det litt på kanten er kanskje Maslows pyramide noe gammeldags, og passet bedre før. Samfunnet og arbeidslivet har forandret seg mye de siste årene. Noen forretningsfolk prioriterer karriere fremfor familie. Grunnen kan være at de har sterkere behov for anerkjennelse og status, og et svakere behov for familie og sosial tilhørighet. Dette resulterer til at anerkjennelsesbehov gir større motivasjon enn tilhørighetsbehovet i hierarkiet, noe Maslow ikke har tatt høyde for. Et eksempel er en ung, talentfull selger som har begynt i sin første jobb og ikke har egen familie enda vil lettere kunne prioritere arbeidet. Jo eldre salgspersonen blir, jo mer familieansvar vil sannsynligvis komme. Familien vil da gi mer motivasjon enn anerkjennelse og belønning. Dette viser at en person vil kunne snu opp ned på pyramiden alt etter hvor han befinner seg i livet, og at det er sterkt individuelt hvilke behov som havner øverst og nederst.

### ***6.5 Alderfers ERG- Teori***

En annen motivasjonsteoretiker som derimot tar høyde for nivåskifte er Alderfer i sin ERG- teori. Han mener at individet vil bevege seg både opp og ned i

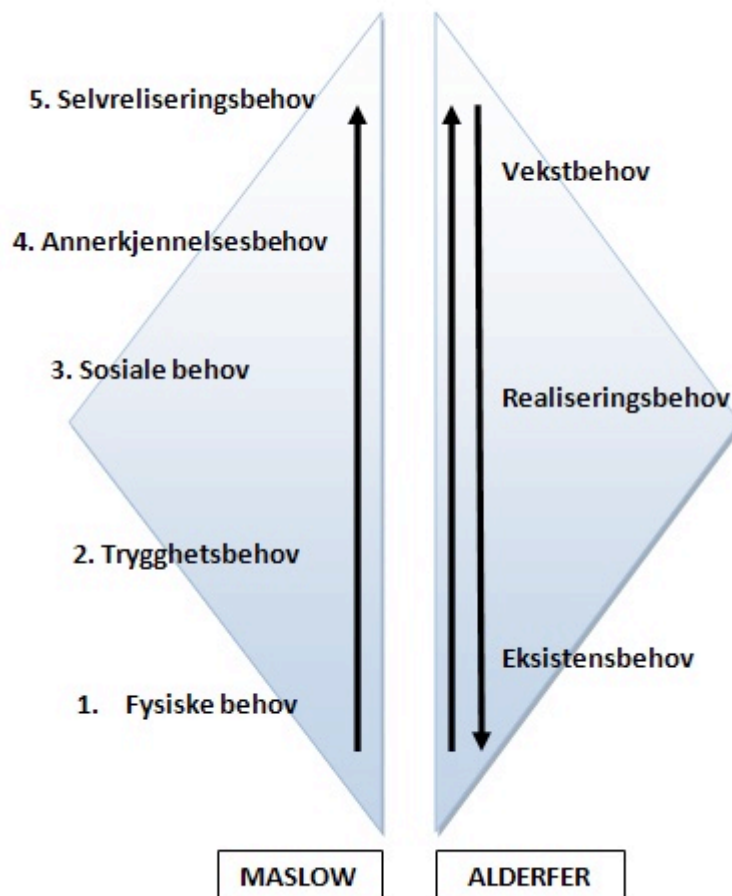
---

hierarkiet. ERG- teorien har delt individets behov inn i *eksistensbehovene*, som tilsvarer Maslows fysiologiske behov og trygghetsbehov. Den andre delen er *relasjonsbehovene*, som tilsvarer Maslows sosiale behov. Den tredje delen er *vekstbehovene*, som tilsvarer sosial anerkjennelse og selvrealisering i Maslows behovshierarki. På den ene side er disse nivåene realistiske i den forstand at Alderfer trekker to tilhørende behov sammen og som vi tidligere nevnte at individet kan gå både opp og ned i forhold til hva som motiverer. På den annen side vil anerkjennelse likeledes høre sammen med relasjonsbehov, som i vekstbehovene. Med dette mener vi at anerkjennelse blir skapt gjennom relasjoner med andre individer og ikke i vekst med selvrealisering, slik som vi nevnte i forrige avsnitt med den unge selgeren som motiveres av relasjoner med medarbeiderne for så å kunne oppnå vekstbehovene. I likhet med Maslow mener Alderfer at dersom en selger er fornøyd med høye belønninger, desto mer vil vedkommende ønske seg økende belønninger for å føle tilfredsstillelse. Derimot viser en industriell psykologisk undersøkelse (Johnston & Marshall, 2011: 225) at salgspersoner som er tilfredsstilt med sine nåværende lønninger, har mindre behov for økende belønninger, enn salgspersoner som er mindre tilfredsstilt. Jo eldre salgspersonen blir, jo mindre blir motivasjonen for vekstbehovene, fordi eksistensbehovene blir mer motiverende. Grunnen til dette er at salgspersonen har utviklet selvtillit og erfaring gjennom flere år. I figur 6.3 kan man se en illustrering av Maslow og Alderfers sine teorier.

### **6.6 McClellands behovsteori**

En annen teoretiker ved navn McClelland hevder at det finnes tre ulike menneskelige behov som driver individets motivasjon. Forretningsfolk brenner for eksempel for å få problemer løst. Motivasjonen deres er frykt for nederlag og håp om suksess. Dette avhenger både av kompetanse og situasjon. Dette kaller han *prestasjonsbehovet*. I avsnitt 5.4 nevnte vi at selgerprestasjon har sammenheng med motivasjonsnivå. McClelland mener at forretningsfolk i salgsorganisasjoner, så vel ledere som selgere, med sterk prestasjonsmotivasjon, har indre motivasjon og forklarer sin suksess ut ifra indre kvaliteter. I motsatt fall mener han at forretningsfolk med svak prestasjonsmotivasjon forklarer sin mislykke med indre faktorer og sin lykke med ytre motivasjon. De andre behovene i teorien er *tilknytning og kontakt*. Forretningsfolk med disse behovene

vil gjerne bli likt, og jobber derfor i grupper. *Maktbehovet* er det tredje behovet i teorien. Forretningsfolk med dette behovet har et ønske om å styre andre og er derfor ofte i en lederposisjon. De har ofte sterkt konkurranseinstinkt og er opptatt av prestisje. Det McClelland ikke tar høyde for er at det å bli likt ofte går under begrepet anerkjennelse. Anerkjennelse er faktorer som status, som igjen går under begrepet suksess. Vi mener at maktbehovet går hånd i hånd med behovet om prestasjon, tilhørighet og kontakt. Det utgjør derfor ingen skiller mellom de ulike behovene. På den annen side er behovet om tilhørighet med andre en faktor som gir motivasjon. Det å føle tilhørighet til en gruppe gir motivasjon til å yte bedre, som igjen fører til et prestasjonsbehov.



Figur 6.3 – Illustrasjon av Maslow og Alderfers motivasjonsteorier

### 6.7 Kognitive behovsteorier

De kognitive behovsteoriene handler om hvordan bevisste og rasjonelle individer drives av behov og gjør bevisste valg. Dette belyses via tre teorier. Den første teorien er forventningsteorien som viser hvilke forventninger individet har til seg

selv. Forventninger er koblingen mellom innsats og prestasjoner, forventning om at innsats fører til prestasjon. Prestasjoner fører til ytre- og indre belønning, som igjen fører til tilfredsstillelse. Denne forventningen er drevet av høy motivasjon. Om forventningene rundt innsats, prestasjoner, belønning og tilfredsstillelse er utelukket, er dette drevet av lav motivasjon. Forventningsteorien kan danne grunnlag for motivasjon.

Dersom disse forventningene ikke er tilstede så er det en annen teori som kan føre til motivasjon. Dette er målsettingsteorien. Det å arbeide mot et bestemt mål skaper motivasjon. En leder bør sette krevende mål, ettersom de vil være mer motiverende å oppnå enn enkle mål. På den annen side må selgeren føle at han har mestringsevne til å nå disse målene for å føle høy motivasjon til å sette i gang. Underveis er det viktig at lederen gir konstruktive tilbakemeldinger, som motiverer selgeren til å nå nye og enda større mål. Slik vil selgeren få forventninger om at innsats og prestasjoner har en sammenheng.

Den tredje teorien er målstyring. Denne teorien går hånd i hånd med målsettingsteorien. Under denne teorien settes mål i samarbeid mellom leder og medarbeider. Deretter iverksettes tiltak for å nå disse målene. Underveis er det viktig at leder støtter med coaching, som vi vil komme tilbake til i et senere avsnitt. Til slutt under målstyring evalueres måloppnåelsen av både leder og selger. Denne evalueringsdelen er viktig for å finne ut hva de kan gjøre bedre og hva de ikke skal gjøre neste gang.

### ***3.8 De sosiale motivasjonsteoriene***

Selgerens forhold til kollegaene er viktig for graden av motivasjon, det kan enten være motiverende eller demotiverende. Likeverd og rettferdighet er to faktorer som er viktig for å skape et motiverende miljø. Likeverdsteorien til teoretikeren Adam Smith gikk ut på at en selgers ytelse (inntak) og belønning (uttak) hadde en sammenheng med rettferdighetsfølelsen. Følt likevekt oppnår man hvis en selger opplever utkommet av sin egen inntak/uttak-brøk som lik kollegaene sitt utkom. Likevekt gir følelsen av rettferdighet og tilfredsstillelse, som fremmer positiv motivasjon.

Smith mente at det er viktig at en leder understreker at en belønning ikke er absolutt, men relativ. Med dette tolker vi at en belønning ikke er en selvfølge, men et gode som kommer av måloppnåelse og resultater. Som vi tidligere nevnte under motivasjon er det viktig med smarte mål. Dersom en salgsleder fremmer smarte mål, vil det bidra til måloppnåelse blant de ansatte, som igjen vil føre til goder.

Kaufmann og Kaufmann (2003) mener at individer på en arbeidsplass har visse referanser som de sammenlikner seg med, ut ifra utdanning, lønn og ansiennitet. Dette blir vedkommendes referanseobjekter. Selgere med høy utdanning og høy lønn velger ofte eksterne referanseobjekter. Dette er personer på konkurrerende arbeidsplasser. Dersom belønninger/goder er ulike mellom individet og deres referansepersoner vil det oppstå likeverdsspenning. Dette kan svekke vedkommendes motivasjon til innsats på arbeidsplassen. Eksempler på likeverdsspenning kan være at noen får større uttak for samme inntak, altså høyere lønn for samme jobbinnsats, eller at en kollega alltid får flere goder. Disse godene kan være ting som parkeringsplass på jobben, tilgang på firmahytte, muligheten til å delta på sosiale arrangementer og seminarer, eller turer som ikke er tilgjengelig for alle å delta på.

En følt urettferdighet, likeverdsspenning, kan ha ulike utfall. Eksempler kan være at selgeren velger å forandre innskuddet og begynner å yte mindre, eller uttaket kan forandres ved at salgsinnsatsen øker. Noen velger å forandre selvopplevelsen, og går fra å være liktarbeidende til merarbeidende. De kan også velge å fordreie opplevelsen av andre, slik at referansepersonens jobb oppleves mindre attraktiv. Dersom det ikke føles bedre så kan han velge et annet referanseobjekt og tenke ”jeg tjener i alle fall mer enn han”. Dersom ingenting av dette nytter så er det også et utfall at selgeren velger å slutte, rett og slett bytter jobb.

### ***6.9 Hertzbergs to-faktorteori***

Jobbkarakteristikamodeller hevder hvordan motivasjon kommer fra ulike egenskaper ved selve jobben. Teoretikeren Frederick Hertzberg mente at det er to faktorer som førte til tilfredshet og utilfredshet på en arbeidsplass. Disse to faktorene er hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer er



---

arbeidsbetingelser, bedriftspolitik, mellommenneskelige relasjoner, lønn og sikkerhet. Disse må være på plass for å unngå utilfredshet, men de gir ingen motivasjon. Motivasjonsfaktorer er prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst. Disse faktorene gir ikke utilfredshet ved å ikke være tilstede, men derimot øker de motivasjonen ved å være tilstede.

Hertzberg mente dermed at dersom individet er på jobb, men ikke presterer, så er motivasjonsfaktorene lave. Dersom individet er produktivt og stabilt så er motivasjonsfaktorene høye. Dette sees i sammenheng med hygienefaktorer. Dersom individet er på jobb, men ikke presterer, kan hygienefaktorene likevel være høye. Hvis individet har lav motivasjon og det ofte er høy turnover kan derimot hygienefaktorene være lave, i likhet med lave motivasjonsfaktorer. Om individet er motivert men er misfornøyd, blir hygienefaktorene lav, mens motivasjonsfaktorene er høye. Ut ifra disse eksemplene kan man derfor se at motivasjonsfaktorene kan være tilstede, selv om hygienefaktorene er lave. I likhet med Maslow og Alderfer mente Hertzberg at for at selgeren skal yte maksimalt må grunnleggende behov være tilfredsstillt før de overordnede behovene kan tilfredsstilltes. Dette sees i sammenheng med jobbkarakteristikamodellen. Selv om motivasjonsfaktorene er høye, vil salgspersonen likevel ikke kunne yte maksimalt på en arbeidsplass dersom hygienefaktorene er lave.

## **7. Motiverende lederatferd**

Det er en kjent sak at lederens atferd spiller inn på den ansattes motivasjon for effektivitet og innsats. Peter Drucker skriver i sin bok "The Practice of Management" om en prosess han kaller "Management by Objectives", på norsk: målstyrt ledelse. Denne prosessen går ut på at man som leder må sette mål sammen med de ansatte for å skape forpliktelse og aksept, slik at alle vet hva de har å gjøre for bedriften. Det er fire punkter som må være tilstede for motiverende lederatferd. Disse fire gjelder for alle nivå i en organisasjon, fra toppledelse til selger. Det første er målklarhet. Hva er det som betyr noe, og hva er forventet? En salgsleder må motivere selgerne til å forstå hvilke aktiviteter som må gjennomføres for å oppnå resultater. Slik unngår selgeren å bruke tid på aktiviteter som ikke er relevant for måloppnåelsen.

---

Innflytelse er det andre – at selgeren får delta i beslutninger og løser problemer i forhold til målstyring. Det er viktig at selgeren forstår hvordan han selv kan påvirke sine arbeidsprestasjoner i riktig retning. Nivå på selvfølelse er en viktig faktor i det å ta riktige beslutninger og ha troen på å løse problemer på egenhånd. Det tredje er kompetanse og at selgeren har egne forventninger til målene og til det å gjøre en god jobb. I likhet med innflytelse er tidligere erfaringer og kunnskap viktig for å nå målene med egen innsats. På en annen måte vil erfaringer kunne fungere som en motivasjon, ettersom salgspersonen vet hva lederen evaluerer når han ser på medarbeidernes prestasjoner. Dette kan føre til at selgere med mye erfaring lettere får til salg, og vokser dermed raskere enn uerfarne selgere. Den fjerde og siste er verdsettelse. Denne betyr at selgere og medarbeidere forplikter seg sterkere til bedriften, målene og arbeidsoppgavene hvis de føler seg verdsatt. Indre og ytre motivasjon bidrar til å forsterke aksepten for målene.

### ***7.1 SMARTE mål***

Et annet tiltak som er sentralt i motiverende lederatferd er å sette SMARTE mål. SMARTE mål er mål som er spesifikke, målbare, ambisiøse, realistiske, tidsavgrensede og effektive. Dette skaper en retning å arbeide mot for medarbeideren, og påvirker intensiteten. Det kan øke utholdenheten, noe som resulterer i høyere ytelse over tid. SMARTE mål virker som en positiv driver for gjennomføring av strategier og planer. Ved at lederen lager handlingsplaner skaper han mer strukturert arbeid, noe som påvirker effektivitetsnivået.

I motiverende lederatferd er tilbakemeldinger til medarbeiderne en viktig faktor. Tilbakemeldinger som skryt og konstruktiv kritikk gir medarbeideren muligheten til å forstå hva som er riktig og galt i forhold til måloppnåelse. Det viktigste å huske på i forhold til konstruktiv kritikk er at ris og ros skal gis basert på et ønske om å hjelpe og støtte – ikke å dømme. Gi tilbakemeldinger på forbedringsområder som mottakeren kan gjøre noe med. Man må bruke konkrete eksempler og være spesifikk. På den måten unngår man misforståelser. En leder må også være åpen for at problemene kan være gjensidig. Ikke la mottakeren innta en forsvarsposisjon. Vær empatisk i tilbakemeldingene så blir resultatet mye bedre. Salgsledelse er tross alt å oppnå målsatte resultater gjennom andre, det er også

---

derfor tilbakemeldinger er så viktig. Lederen må være åpen og respektere andres tilbakemeldinger, med åpenhet for forandring. Han må alltid gå foran som et godt eksempel for å skape inspirasjon fra leder til ansatt. Dette skaper en motivasjon til å yte bedre på arbeidsplassen. ”*Konstruktiv tilbakemeldinger gjennom coaching gir bedre måloppnåelse*” (Frank Kristiansen, 2011).

## 8. Coaching

Målstyrt kompetanseutvikling er selve drivkraften for styrket motivasjon og bedre prestasjoner. Når man snakker om coaching så finnes det to retninger. Den ene er at coaching er en bestemt måte å frigjøre potensiale på. Den andre er at coaching er en samlebetegnelse på alle tiltak en leder gjør for å frigjøre potensiale blant selgerne sine. Kjernen i salgsledelse er å ta ansvar for å levere resultater, arbeide gjennom medarbeiderne og å være coach og utvikle sine medarbeidere. For å nå resultater gjennom medarbeiderne må lederen benytte seg av en kommunikasjonsform som fremmer læring og handlekraft, både gjennom salgsledelse og kompetanseutvikling. Denne type lederform skaper motiverende lederatferd. Coaching er å motivere selgerne til bedre prestasjoner, hvis hovedoppgave er å oppnå salg.

Dersom en leder skal lykkes i å bli en god coach så må vedkommende jobbe i en bedriftskultur som tar vare på og utvikler sine medarbeidere gjennom å avsette ressurser til kompetanseutvikling og har klare strategier for dette arbeidet. (Petter A. Berg. 2009: 29.) Salgsleder opplever daglig et tredelt press på seg fra markedet (kunder og konkurrenter), fra medarbeidere (jobbinnhold, lønn og kompetanseutvikling) samt fra eiere (resultater og lønnsomhet). Dersom salgskulturen ikke legger til rette for at selgerne skal kunne lære om salg, trene og praktisere så vil ikke coaching lykkes.

### ***8.1 Den lærende salgsorganisasjonen***

Suksessrike salgsorganisasjoner er med andre ord avhengig av selgernes konkurransedyktighet, realkompetanse, motivasjon og engasjement. En kritisk suksessfaktor for ledelsen er å rekruttere, utvikle og beholde kompetente selgere og ledere. Gapet mellom teori og praksis ligger dessverre ofte i manglende egenskaper om gjennomføringen av coaching. En leder må derfor settes i stand til

---

gjennomføring av løpende lærings-, trenings- og praktiseringsaktiviteter i sin selgergruppe. Dette gjøres gjennom utvikling av coaching-realkompetanse.

*Et godt læringsmiljø er en plass hvor man utnytter den enkelte selgers personlighet, talent og realkompetanse gjennom fleksible krav og tildeling av økt ansvar og arbeidsoppgaver, som vil bidra til bedre resultater og prestasjoner som sikrer bedriftens konkurransedyktighet. (Petter A. Berg. 2009: 32.)*

Den lærende salgsorganisasjonen bygger på integrert personal-, system- og organisasjonsutvikling (PSO-utvikling), som går ut på utvikling av de personlige kvalifikasjoner hos hver enkelt gjennom læring, trening og praktisering, og ved å vise tillit og gi økt ansvar, samt utvikling av det systemet selgere er pålagt å følge for å unngå å havne på stedet hvil. Utvikling av organisasjonen og salgskulturen er et resultat av de to foregående, med fokus på å fjerne gammeldagse og hierarkiske organisasjoner.

I salgssammenheng er realkompetansen todelt og består av en formell, faglig del, samt en intuitiv del som bygger på erfaring og tro på egne ferdigheter. I et selgerutviklingsprogram skjer oppbyggingen av delkompetanser, praktiske erfaringer og utøvelse av de ferdighetene som ligger i det enkelte fagområdet, for eksempel markedskunnskaper, kundekunnskaper, salgskunnskaper, produktkunnskaper og i noen tilfeller administrerende oppgaver.

## **8.2 De 6 coachingarenaer**

De 6 coachingarenaer er arbeidssituasjoner som daglig oppstår mellom leder og selger. Her kan leder utnytte mulighetene til å opptre som coach og forbedre dialogen med medarbeiderne. Samlet gir utnyttelse av de 6 coachingarenaer en mer systematisk utvikling av selgere, samt at selgere og mellomledere opplever økt eierskap, myndighet og ansvar til å løse og planlegge egne arbeidsoppgaver. For å kunne få til dette er det viktig at lederen gjenkjenner situasjonene i forhold til sine selgere og mellomledere når disse oppstår.

### 8.2.1 Medarbeidersamtalen

Den formelle årlige personalsamtalen, samt alle de andre uformelle dagligdagse samtaler mellom selger og leder er den hovedarenaen som legger grunnlaget for alle de andre coachingarenaer. En coach bygger opp tillit og aksept hos sine selgere ved gjennomføring av gode samtaler. Her kan man ved å stille de riktige spørsmålene kunne både inspirere og påvirke, samt få frem selgerens egne meninger og refleksjoner om jobbinnhold, resultater, karrieremål og arbeidsoppgaver.

Mange ledere hevder at de har løpende samtaler med sine ansatte. Men det er stor forskjell mellom en ledersamtale og en coachingdialog

. En coach ser mennesket i hver medarbeider og har som hovedfokus å få frem talentet som ligger latent i hver enkelt selger. En leder kan derimot ha for stort fokus på resultater, enten de er oppnådd eller ikke, og dermed ha tendenser til å se bort i fra menneskelige egenskaper eller manglene i egen lederstil som årsaker til det manglende resultatet. Resultatet kan dessverre være at selger opplever at lederen velger stress, kritikk og mas etter resultater fremfor tilrettelegging for prestasjonsforbedring.

Den årlige medarbeidersamtalen er dermed alene ikke tilstrekkelig som eneste coachingsamtale, fordi alle samtaler er å betrakte som coachingarenaer. Her kan coach inspirere sine medarbeidere til å lære, trene og praktisere ferdigheter samt å bygge opp selgerens tro på seg selv og selvstendighet i å løse egne arbeidsoppgaver.

Petter A. Berg refererer i sin bok *Salgsledelse: Om coaching av selgere* (2009) til ti ulike samtaler som har forskjellige formål. Disse er:

- Den *formelle årlige veiledningssamtalen* – vurderings- og planleggingsamtale
- Den *problemløsende dialog* – hvordan lære og inspirere selgere til å løse egne problemer
- *Tilbakemeldingssamtalen* – hvordan gi gode og konstruktive tilbakemeldinger
- *Planleggingsamtalen* – hvordan utvikle selgers planleggingsdyktighet

- *Målsettingssamtalen* – hvordan lære selger å sette mål og å forstå betydning av å etablere egne personlige mål
- Den *vanskelige* samtalen – hvordan gi advarsel/opsigelse til selger som ikke yter tilfredsstillende prestasjoner og resultater
- Den *lærende* samtalen – hvordan leder lærer selger å kjenne og utvikler kunnskap om den enkelte selgers menneskelige egenskaper
- *Velkomstsamtalen* med den nye selger – hvor leder gir innføring og informerer om de opplærings- og treningsopplegg den nye selger skal gjennomføre
- *Oppfølgingssamtalen* med den nyansatte selger – første måned, tredje måned eller femte måned før fast ansettelse avgjøres etter seks måneders prøvetid
- *Ansettelsesintervjuet* med en søker

Den leder eller coach som skal gjennomføre disse samtalen med medarbeidere bør ha klare kjøreregler for disse samt en grunnleggende ferdighet i spørremetoder for å systematisk kunne utnytte samtalen til vurdering og utvikling. De viktigste spørremetodene en leder bør ha kunnskap om kan du se i skjemaet under.

Spørsmålstyper	Metoder	Formål
<i>Åpne</i> , basert på bruk av hv-ord som hvem, hva...	Situasjonsrettede Behovsorienterte Problemfokuserete Reflekterende	Skaffe informasjon Vise interesse Utdype Konkretisere
<i>Direkte</i> , faktabaserte	Retoriske Bekreftende - delaksepter	Skape dialog Frembringe kjøpesignaler
<i>Ledende</i> , ja/nei svar	Styrende	Demonstrere innlevelse
Omformulerende	Kontrollerende	”Tvinge” den andre part til å tenke og reflektere

### 8.2.2 Opplæring

Med opplæring menes både førstegangs opplæring av nyansatt selger samt videre oppfølging og trening av selgere. Hovedmålet er alltid å skape

---

resultatforbedringer. Dette kan komme i form av økt salg, økt lønnsomhet, bedre kunderelasjoner eller økt realkompetanse. Petter A. Berg uttrykker sammenhengen mellom opplæringstiltak og ønsket resultat som:

**Resultat = Opplæringsprogram + Treningsaktiviteter + Ferdigheter**

Noe av problemet man ser hos noen salgsorganisasjoner kan være for dårlig definerte strategier rundt hvert enkelt tiltak. Selgere kan bli sendt på kurs uten at de blir fulgt opp med treningsaktiviteter eller klare mål for ønskede endringer. Årsakene er ofte at ledelsen ikke er flinke nok til å tilrettelegge for videre trening og utvikling, eller til å identifisere de mulige kompetanse- og forbedringsområdene hos erfarne selgere.

### *8.2.3 Trening/praktisering*

Denne coachingarenaen fokuserer på den daglige trening og praktisering av selgerferdigheter og andre kunnskaper. Formålet er å hjelpe selgerne til å bli trygge og stole på egen dyktighet gjennom daglig veiledning. Det er få salgsorganisasjoner som har organiserte metoder for å ivareta disse prosessene, noe som fører til en mer eller mindre tilfeldig praktisering og trening med manglende tilbakemeldinger. Dette gjelder spesielt for selgere som allerede viser gode prestasjoner og resultater.

De fleste selgere starter ut med en prøve/feile-metodikk som over tid går over til mer praktisk erfaring. Herfra blir de målt på kvantifiserbare oppnådde resultater, og glemmer å vurdere nivå på selgers aktiviteter og prestasjoner, samt utviklingspotensial. Basert på tid og praktisk arbeid vil selger etter en viss tid nå et tilfredsstillende resultatmessig nivå, mens når ønsket produktivitet først flere måneder senere hvilket medfører både tapt omsetning, sviktende lønnsomhet og kundefrafall. I praksis fører hver måneds forsinkelse til tapt salg og tap av kundelojalitet som selv ved en årsumsetning per selger på ± 2 millioner akkumuleres til vesentlige tap etter noen måneder. (Petter A. Berg. 2009: 109.)

---

### 8.2.3.1 Manglende opplegg for den enkelte medarbeider til å ta ansvar for egen læring

Salgstalent er ferskvare, det må trenes og praktiseres for å opprettholde sin kvalitet. I tillegg er det et viktig poeng at dersom selgere skal bli gode nok så må de forstå hva de driver med. Hva, hvorfor og hvordan. Resultater, markedskunnskap og aktivitetsforståelse. Kortsiktig og langsiktig målsetninger. Til tross for disse kalde fakta er det få salgsorganisasjoner som er flinke til å tilrettelegge for at den enkelte selger får mulighet til personlig fordypning i, tilegnelse og tolkning av teoretisk stoff, se og lære metodikker av å se videoer eller observere kollegaer og andre selgere, eller praktisk trening som rollespill. I forbrukermarkedet dukker det opp et stort antall treningssituasjoner hver eneste dag for praktisering, hvor coach i ettertid enkelt kan se resultater av disse ved å gjennomgå selgers erfaring og resultater ved observasjon eller å innhente nødvendige tall fra butikkdatasystemet.

Som trenings- og praktiseringsaktivitet på egen hånd er det flere metoder selger kan øve på. *Nei-metoden* går ut på å stå på med selgeraktiviteten helt til kunden sier nei. Dersom kunden sier nei har selger to valg; aksept eller å behandle avslaget som en innvending. *Beslektede produkter-metoden* lar selger demonstrere to eller tre beslektede produkter ved enhver mulig salgssituasjon.

*Nyhet-metoden* skjer ved at selger tar for gitt at kundene er interessert i nyheter eller ønsker å være informert om nye produkter, mens *mål-metoden* er uttrykt i konsentrasjon om ordrestørrelse eller antall varelinjer (snittsalg og basketsize).

*Direkte oppfordring-metoden* brukes istedenfor den passive uttalelsen ”var det noe mer”, og er en form for mersalgsaktivitet knyttet til ”ta 3, betal for 2” eller ”skal du ha med sokker og boxere”.

*Bruk mer tid-metoden* er en treningsmetode som krever at selger bruker nok til på å betjene hver enkelt kunde og gjennomføre tilstrekkelig behovsanalyse og produkt demonstrasjon til tross for følt press på å skulle betjene flere kunder samtidig.

Den siste metoden er *diskriminer ikke-metoden*. Den har fokus på å trene bort forutinntatte holdninger som å plassere potensielle kunder i bås (*Han har ikke råd... Han skal sikkert ikke... Han er for ung/gammel...*)



#### *8.2.4 Problemløsning*

Denne coachingsituasjonen oppstår som regel i det selger på eget initiativ kontakter sin leder for råd, synspunkter eller med et problem, og handler i all hovedsak om å la selger løse sine egne problemer og oppgaver ved å økt selvtillit og å trene selger til å tørre, kunne og gjøre på egen hånd.

Problemet kan være selgere som har blitt umyndiggjort av sin leder, og derfor er redde for å ta feil beslutninger og få kritikk for dette i etterhånd. Svakheter ved en leder som følger opp feil beslutninger med kritikk er at selger mer eller mindre ubevisst over tid lærer å overlate alle oppgaver og problemer i forbindelse med kundesituasjoner til sin leder. Hvilket medfører et enormt merarbeid for leder og passive og usikre selgere.

Flere bøker om ledelse poengterer viktigheten av å vise sine medarbeidere tillit og gi dem økt ansvar i takt med økt dyktighet og erfaring. Denne myndigheten bør være basert på oppgavens vanskelighetsgrad og medarbeiderens modenhet, og legger delegering som lederstil til grunn.

#### *8.2.5 Mål*

Som tidligere nevnt i avsnittet om SMARTE mål så er det et klart skille på prestasjonene hos de som jobber etter mål og de som ikke gjør det. Det nytter ikke å planlegge mål som medarbeideren ikke er enig i. Det er derfor en fordel å involvere vedkommende og la han eller hun være delaktig i målsettingen. Dette bidrar til eierskap til målet.

Det samme gjelder for å identifisere utviklingsområder og sette utviklingsmål. Utfordringen er å koble utviklingsmål sammen med opplæring, trening/praktisering og oppnådde resultater. Derfor bør man analysere hva som er bra og hva som kan bli bedre i fellesskap med hver enkelt selger og mellomleder. Coachingarenaen for målsetting omhandler også at ledelsen bør sette klare mål for PSO-utvikling, som nevnt i avsnitt 8.1 om den lærende salgsorganisasjonen.

#### *8.2.6 Plan*

På forbrukermarkedet er det fullt mulig å engasjere selgere i planlegging for å bevisstgjøre deres evner og muligheter til å påvirke eget arbeidsinnhold, og

---

planleggingsoppgavene konsentreres om tidsplanlegging, utnyttelse av salgs- og markedsaktiviteter, egen utviklingsplan innenfor trening og praktisering, samt prognoser for hvor mye selger tror han eller hun klarer å selge i løpet av en tidsavgrenset periode.

Det kreves et aktivt engasjement og eierskap hos alle med kundeansvar for å kunne lykkes med å utvikle gode, gjennomførbare handlingsplaner, og toppledelsen oppnår mange fordeler ved å synliggjøre bedriften sine visjoner overfor sine medarbeidere. Fra at planleggingen var toppledelsens ansvar til en aktiv medvirkning fra medarbeidere oppmuntres det til deltagelse, kreativitet og til å prøve/feile, fremfor liten eller ingen diskusjon. Fra en forenklet kommunikasjon utvikler man ansvarsfølelsen, verdsetter menneskers synspunkter og sørger for at alle får eierskap.

Dette er et viktig komponent i coachingarenaen også sett i sammenheng med videreutvikling av individets karriere. Et viktig spørsmål en coach og leder bør stille seg er *"hva gjør jeg for å gjøre bedriftens dyktigste selgere i stand til å bli bedriftens fremtidige dyktige ledere?"* Å bli en dyktig leder forlanger at man er dyktig til å sette mål og å planlegge. Dersom coach ikke gir sine selgere denne utviklingen, strider dette mot coachingens grunntanke: å frigjøre og å utvikle talentene til medarbeider.

## 9. Metode

### 9.1 Valg av undersøkelsesdesign

Når det kommer til valg av undersøkelsesdesign i denne oppgaven så havner vi på en mellomting av eksplorativ (utforskende) og deskriptiv (beskrivende) design. På den ene siden har vi gjennom faglig fordypning i studiet fått en god forståelse rundt temaene selgerprestasjoner og motivasjon, samt en relativ klar oppfattelse av sammenhengene mellom disse. Som nevnt i teorikapittelet så har vi allerede to teoretiske modeller som utgangspunkt for både oppgave og måleinstrument. Dette dytter oss i retning av et deskriptivt design på undersøkelsen.

På den andre siden har vi liten og ingen forståelse av hvilke sammenhenger som eksisterer mellom motivasjon, selgerprestasjoner og ledelse hos akkurat Jack & Jones Trondheim. Vi har derfor valgt et eksplorativt design med kvalitative

metoder hvor vi kan utforske disse sammenhengene nærmere. Når kvalitative metoder benyttes så handler det mer om å *forstå* enn å *måle*.

Med bakgrunn i de sensitive temaene vi ønsker å undersøke så har vi valgt individuelle dybdeintervjuer som metode for datainnsamling. Dybdeintervju er vanligvis benyttet hvis man ønsker å undersøke temaer hvor respondenten vanskelig vil uttale seg i nærvær av andre, eller man ønsker et innblikk i hverdags erfaringer uten påvirkning av andre. (Gripsrud, Olsson og Silkoset. 2010: 40.)

Når en eksplorativ undersøkelse er gjennomført så kan det vanligvis være aktuelt å gå videre med en deskriptiv undersøkelse. Vi velger derimot å la være, da en deskriptiv undersøkelse gjennomføres ved hjelp av kvantitative metoder og spørreskjema, og vi fikk tilstrekkelig data gjennom dybdeintervjuene. Selv om vi vet nok om temaet og kan operasjonalisere de relevante variablene, må vi også vurdere om de aktuelle respondentene *kan* og *vil* gi den informasjonen vi behøver. Det er ikke sikkert at en spørreundersøkelse alltid gir den mest valide informasjonen. (Gripsrud, Olsson og Silkoset. 2010: 43.)

## **9.2 Valg av metode**

Som nevnt har vi valgt individuelle dybdeintervjuer som metode for datainnsamlingen, med bakgrunn i de sensitive temaområdene analyseformålet omfatter.

Disse gjennomføres i en en-til-en-situasjon med en intervjuguide som utgangspunkt. Intervjuguiden har åpne spørsmål som gir respondenten mulighet til fritt å uttale seg om de aktuelle temaene. Dette er en meget tidkrevende og kostbar metode. I tillegg kan moderatoren hemme respondenten dersom moderatoren ikke er forsiktig med måten man stiller spørsmål og opptrer på overfor vedkommende.

## **9.3 Validitet og reliabilitet**

I en undersøkelse er validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) to viktige begreper som dukker opp, og det handler om hvor godt man har målt et fenomen.

---

Vårt måleinstrument i undersøkelsen er en intervjuguide, og validiteten dreier seg om hvor godt innholdet i intervjuguiden måler det den har til hensikt å måle.

Reliabiliteten handler om at man på et overordnet nivå kan stole på at resultatene av undersøkelsen er pålitelige. Med andre ord, ville man fått det samme resultatet dersom man hadde gjentatt undersøkelsen med samme (eller andre) metoder? De tilfeldige feilene som bestandig oppstår bør være minst mulige for at undersøkelsen skal være reliabel. Man kan begrense tilfeldige feil ved å nøye beskrive gangen i selve undersøkelsen på forhånd. Hvordan begreper er operasjonalisert, utvalgene gjort og hvordan selve analysen skal foregå.

Det er fullt mulig at vi måler med en høy reliabilitet men allikevel har en lav validitet. Når samme resultat oppnås fra gang til gang, men ved at det måles noe annet enn det som var hensikten, oppstår det man kaller systematiske feil.

(Gripsrud, Olsson og Silkoset. 2010: 52.)

#### ***9.4 Utvalgstype***

*En populasjon er summen av alle undersøkelsesenheterne vi ønsker å si noe om.*

(Gripsrud, Olsson og Silkoset. 2010: 129.) Analyseformålet med undersøkelsen er å finne ut hva Brando AS kan gjøre for at selgerprestasjonene skal bli sterkere. Populasjonen kan derfor defineres som alle ansatte hos Brando AS, og dette vil også være utvalgsrammen for vår undersøkelse. En totalundersøkelse ville blitt alt for tids- og ressurskrevende ettersom tematikken krever at vi gjennomfører personlige intervjuer.

Med utgangspunkt i en utvalgsramme som består av fire forskjellige merkenavn og over 160 ansatte fordelt på 30 avdelinger i 9 byer, så var vi av praktiske hensyn nødt til å foreta et utvalg av populasjonen til å delta i undersøkelsen.

Vi foretok derfor et bekvemmelighetsutvalg, som er en form for ikke-sannsynlighetsutvalg. Dette betyr at vi valgte de respondentene som var lettest å få tak i. Da vi selv er lokalisert i Trondheim, så valgte vi, som innledningsvis nevnt, å fokusere på et av Brandos kjedenavn (Jack & Jones) og deres ansatte som er lokalisert her i Trondheim.

### ***9.5 Utvalgsstørrelse***

De faktorene som har betydning for utvalgsstørrelsen er blant annet hvor mange grupper vi ønsker å analysere, hvor mye ressurser vi har til rådighet og variansen i populasjonen. Jack & Jones Trondheim består av en kjedeleder, fire butikker og dermed fire butikkledere, samt 18 selgere. For å begrense tilfeldige feil og øke reliabiliteten så valgte vi å gjennomføre dybdeintervjuer med alle ansatte i Jack & Jones Trondheim.

### ***9.6 Design av måleinstrument***

Som måleinstrument lagde vi en intervjuguide som skulle være utgangspunktet for dybdeintervjuene. I utvalget vårt kom det frem at vi har en kjedeleder, fire butikkledere og 18 selgere, og disse tre grupperingene måtte stilles delvis ulike spørsmål for å få svar på undersøkelsesspørsmålene. Vi valgte å lage en intervjuguide, men i tre versjoner tilpasset de respondentene vi skulle intervjuer; selgerne, butikklederne og kjedelederen. Se intervjuguidene i vedlegg 1, 2 og 3.

Da vi designet intervjuguiden tok vi utgangspunkt i undersøkelsesspørsmålene og i de to teoretiske modellene vi har bygd oppgaven rundt. Dette arbeidet brukte vi mye tid på for å være sikkert på at validiteten skulle være høy nok.

De viktigste temaene i intervjuguiden omhandler selgers innsats og effektivitet, herunder egen rolleforståelse, talent for salg, ferdighetsnivå, arbeidsoppgaver og ansvar, i tillegg til motivasjonsnivå og salgsledelse, herunder opplæring, belønning og jobbtilfredsstillelse. Alle disse begrepene finner man igjen i modellene oppgaven er bygget rundt, og kan også bidra til å gi oss svar på undersøkelsesspørsmålene.

### ***9.7 Gjennomføring av dybdeintervjuene***

Vi valgte å starte med alle selgerne, for så å intervjuer butikklederne og til slutt kjedeleder. Hvert intervju ble gjennomført på et nøytralt sted med stor vekt på at respondentene skulle føle seg komfortable og avslappet. Vi startet intervjuet med å innhente tillatelse til å gjøre taleopptak samt å opplyse om full anonymitet. Deretter fikk respondenten mulighet til å stille oppklarende spørsmål slik at

---

ingenting skulle være uklart før vi begynte intervjuet. Vi fulgte intervjuguiden temavis og lot respondenten få den tiden han eller hun ønsket til å tenke og komme med utfyllende kommentarer eller fortelle om egne erfaringer og hendelser før vi gikk videre til neste tema.

Vi hadde satt av to timer til hvert intervju, og dette tidsskjemaet fungerte godt. Noen snakket litt kortere og noen litt lengre enn to timer.

## 10. Resultater

### 10.1 Hva bidrar til sterke selgerprestasjoner?

For å få svar på problemstillingen måtte vi først av alt se på hva som bidrar til sterke selgerprestasjoner. Dette fikk vi svar på gjennom spørsmål om egen rolleforståelse, hvilke egenskaper og ferdigheter respondentene mener en selger bør ha, samt hva som driver deres gode og dårlige salgsprestasjoner. Vi har selvfølgelig også sett på totalinntrykket av respondentens svar under intervjuet under analysen av de enkelte undersøkelsesspørsmålene.

Under spørsmålet: *Er du trygg på rollen din* svarer 11 av 16 selgere at de tydelig er trygg i rollen sin. Tryggheten kommer hos noen av at de har vært i rollen lenge. Andre trygghetsfaktorer er god kjennskap til kundetyper og produkter, noe som er et resultat av at de er flinke til å spørre om hjelp fra medarbeidere. Noen respondenter opplever en flertydighet, da de enten har, eller ønsker seg, større ansvar enn hva stillingsbeskrivelsen tilsier. 5 av 16 selgere opplever usikkerhet i forhold til sin egen rollen. Én føler usikkerhet ved at vedkommende ikke alltid føler seg som en god nok selger. De fire andre sier at de har mye igjen å lære, men føler seg samtidig trygg på å kunne spørre medarbeidere eller butikkleder om råd.

Det er kun 3 av 16 som svarer at de har opplevd motstridende forventninger. Tidligere i oppgaven nevnte vi at motstridende forventninger kan føre til vanskeligheter for selger ved at vedkommende kan få en følelse av å ikke holde mål. Flere butikkleder har ytret at selgerne burde ha stilt opp mer, mens selgerne ønsket å prioritere skole fremfor jobb. Noen forteller at det er vanskelig å si nei og at de får lett dårlig samvittighet.

---

6 av 16 selgere opplever en følt rollekonflikt da de blir overlatt til oppgaver de er usikre på. Et gjennomgående problem på en av avdelingene viser seg å være at butikkleder ikke kommer til oppsatt tid. Dette resulterer i at ulike ting ikke blir gjort. Selgerne opplever det som vanskelig å måtte gjøre oppgavene for butikklederen da de mangler relevant opplæring. Dette resulterer i at arbeidsoppgaver blir utsatt. En av butikklederne er i følge selgerne nesten *litt for snill* og gir for lite konstruktiv kritikk og tilbakemeldinger. Selgerne ønsker en mer konstruktiv kritikk for å oppleve en mer nøyaktig rolleforståelse.

Vi spurte deretter respondentene hvilke egenskaper og ferdigheter som påvirker om en selger er god, samt hva som forårsaker gode og dårlige salg.

I teorikapittelet ble det nevnt at entusiasme og selvtillit er viktige egenskaper for å oppnå suksess som selger. Blant selgernes svar på hva som gjør en selger god, så er det tre egenskaper som er fremtredende. Disse er utadvendthet, entusiasme og positiv innstilling. Flere egenskaper som ble nevnt var selvtillit, utstråling samt å være en menneskekjenner. Flertallet av selgerne opplever at de innehar noen av disse egenskapene. De fleste svarer at de blir mer utadvendte så fort de blir ”varme i trøya”. Blant butikklederens svar så var det helt tydelig egenskapen utadvendthet som påvirket om en selger er god, og alle fire opplever at både de selv og mange av deres selgere innehar denne egenskapen.

Ved spørsmål om viktige ferdigheter for salg svarer både selgerne og butikklederne i likhet med teorien at evnen til å håndtere salgsteknikker og ulike kunder samt god nok produktkunnskap er de klart viktigste ferdighetene som gjør en selger er god. Vi ser at verbale ferdigheter er nest viktigst. Struktur og evnen til å lære kommer også frem som viktige ferdigheter.

Flertallet blant både selgere og butikkledere svarer at kjemi og god tid med kunden er to årsaker til at de oppnår gode salg. Andre faktorer som spiller inn også her er god produktkunnskap, salgsteknikker og evnen til å skape tillit overfor kunden. Flertallet av selgerne opplever kundens innstilling eller dårlig tid til hver kunde som årsaken til dårlig salg. Flertallet av butikklederne svarer at mangel på produktkunnskap og evnen til å overtale kunden, samt mangel på motivasjon på arbeidsplassen kan være årsaken til dårligere selgerprestasjoner.

Under intervjuet fikk respondentene spørsmål om hvilken betydning ulike faktorer har for deres salgsprestasjoner, og nevnte de fem faktorene som ble trukket frem som viktigst i følge undersøkelsen. Frank Kristiansen refererte til i høst. Hele 15 av 16 respondenter mener at kunnskap er veldig viktig for at de skal prestere godt. Selgerne mener at kunnskap skaper trygghet, motivasjon og en positiv opplevelse for kunden ved at selger kan skape tillit og troverdighet. De mener også at kompetanse, som salgsteknikker, gir dem en større kontroll som fører til høy selvtillit.

Når vi spør om viktigheten av mental og fysisk kapasitet så mener 15 av 16 selgere dette også er viktig for deres gode prestasjoner. Flere nevner at negative holdning skal holdes utenfor arbeidsplassen, og at man bør prøve å gå på jobb selv om man er syk. Alle svarer samtidig at for å prestere godt så må de ha en positiv mental innstilling og være motivert for å gjøre en innsats.

Vi spør deretter om målsetting og forventninger. Her svarer *alle* selgerne at mål og forventninger er svært viktige faktorer. Ni av selgerne presterer bedre ved å sette mål for seg selv, men blir samtidig drevet av konkurranseinstinkt. De svarer også at de, i tillegg til egne forventninger om gode prestasjoner, ønsker å prestere for å imponerer butikklederen. Et fåtall av selgerne svarer at mål og forventninger fra ledelsen skaper motivasjon til gode prestasjoner. To nevner også at når man når et mål så skaper det en mestringsfølelse og personlig utvikling.

Den fjerde faktoren vi nevner er tilbakemeldinger og belønning satt i system. Også dette er det 15 av 16 selgere enige i at er en svært viktig faktor for å oppnå gode salgsprestasjoner. Noen synes at det er en selvfølge med ris og ros fra butikkleder, og noen nevner at tilbakemelding og anerkjennelse er viktig for å gi dem god selvfølelse. En av selgerne kan fortelle at medarbeiderne i butikken er flinkere til å gi tilbakemeldinger seg i mellom, enn det butikkleder er.

Nesten alle selgerne sier at materiell belønning ikke er nødvendig, mens noen få synes at materiell belønning kan være en gulrot for å yte litt ekstra. Andre former for belønning som selgerne setter pris på er sosiale aktiviteter som julebord og lønningspils, eller status og anerkjennelse som månedens beste selger som en av butikklederne tidligere arrangerte internt den avdelingen. Vi spurte også om



---

konsekvenser var en viktig faktor for gode prestasjoner, men mange av svarene var her de samme som på forrige spørsmål om tilbakemeldinger.

Det vi ser er en tydelig sammenheng mellom de uavhengige svarene til alle respondentene, samt den teorien og de modellene vi har hatt som utgangspunkt for oppgaven. Vi konkluderer derfor med at de faktorene som bidrar til sterke selgerprestasjoner er en klar rolleforståelse, god nok opplæring i faglig kompetanse og produktkunnskap samt det å inneha de viktigste egenskaper og ferdigheter. Vi har fått bekreftet at klare mål og forventninger, med nok oppfølging og tilbakemeldinger gir motivasjon, som igjen bidrar til gode prestasjoner.

### ***10.2 Hva motiverer selgerne?***

Når vi spør selgerne om hva som motiverer dem på arbeidsplassen så svarer flertallet at både egne mål og trivsel er viktige faktorer. To av disse svarer også at konkurranseinstinkt er med på å gi dem motivasjon. Fem andre selgere mener at trygghet, tilbakemelding og ansvar skaper motivasjon. Flertallet sier også at de blir motivert av å jobbe i et team som motiverer hverandre, og at de synes det er så gøy å jobbe med salg at det er motiverende i seg selv. De resterende fire selgerne blir motivert av ulike faktorer som konkurranser, mål fra ledelsen, lønn og tilbakemeldinger.

Vi undersøkte også om respondentene syntes deres arbeidsoppgaver og ansvarsområder var varierte nok, samt hva de ville hatt annerledes. Deretter så vi på respondentenes innsats og effektivitet for å nå bedriftens mål, samt om det er kortsiktige- eller langsiktige mål som bidrar til innsats og effektivitet. Flertallet av selgerne svarer at arbeidsoppgavene er varierte nok. En av grunnene til dette utfallet er at butikklederne er flinke til å spørre selgerne om hvilke oppgaver og ansvar de ønsker, noe som øker selgernes jobbautonomi. En annen årsak er at ingen dager er like med ulike kunder og ulike oppgaver som gjør arbeidsdagen variert, ifølge selgerne. Tidligere i oppgaven nevnte vi at salgslederen bør lage handlingsplaner for å skape mer strukturert arbeid, noe som igjen påvirker effektivitetsnivået. Noen av selgerne nevnte at arbeidsoppgavene ikke var varierte nok på grunn av manglende handlingsplan fra butikklederen.

---

Det var også noen selgere som hadde jobbet i firmaet en stund som ønsket mer ansvar enn hva de fikk, til tross for at de flere ganger har spurt om mer ansvar. De følte at dette virket demotiverende på lang sikt, som om de ble ”holdt igjen” av butikkleder.

Flere forslag kom frem når vi stilte respondentene spørsmål om hva de ville hatt annerledes for å øke deres motivasjon på dette området. Noen av forslagene var spesialisering på ulike produktområder i butikk som for eksempel jeans eller dress, det å lære mer om omgjøring av butikk (merchandising), samt bedret informasjon og motivasjon fra ledelsen om ting som skjer i firmaet og aktivitetsplaner. Noen av selgerne fortalte at de får så få vakter i måneden at hver gang man kommer på jobb så er det som å starte på nytt med nye ukjente varer og omgjort butikk. Det ble nevnt at ved å få flere vakter vil tilhørigheten til jobben og arbeidsmiljøet øke.

Vi ga selgerne muligheten til å plassere seg selv på en skala med indre og ytre motivasjon på hver sin ende. 7 av 16 mener at de befinner seg på midten av skalaen da de motiveres av anerkjennelse og resultater, men også av selve gleden ved å jobbe med salg. 5 av 16 selgere plasserer seg nærmest indre motivasjon. Dette fordi de blir motivert av å jobbe med salg i seg selv, samt gleden over å lykkes og ha fornøyde kunder. De bryr seg lite om materiell belønning og status som toppselger. De resterende fire plasserer seg nærmest ytre motivasjon, ettersom de synes det er viktig å være best og har en enorm egodrive. De blir motivert av lønn, bonuser og status.

Vi vil påpeke at selv om de fleste selv plasserer seg mest mot indre motivasjon og ønsker å fremstå som mindre interessert i lønn, status og belønning, så viser svarene på andre spørsmål som indirekte gir svar på det samme et annet resultat. Vi konkluderer med at de fleste befinner seg omtrent midt på skalaen, med unntak av de fire som havnet veldig langt ut mot ytre motivasjon.

Konklusjonen på hva som motiverer selgerne er skryt, tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk. De ønsker å bli fulgt opp bedre og sett mer som individer, og ikke bare i gruppe. I tillegg blir de motivert av hverandre, av jobben i seg selv og

---

av et godt arbeidsmiljø. Materiell belønning er en gulrot, men ikke en nødvendighet for selgernes motivasjon for å prestere.

### ***10.3 Hva tror butikklederne at motiverer selgerne?***

Bakgrunnen for dette spørsmålet er å avdekke eventuelle gap mellom hva butikklederne tror motiverer selgerne og hva som i realiteten gjør det.

Tre av fire butikkledere tror at det som motiverer deres ansatte *mest* er belønninger og konkurranser. Alle fire er i tillegg enige i at tilbakemeldinger samt ris og ros er viktig motivasjonsfaktorer. Det er også enighet blant tre av butikklederne at økt ansvar samt varierte arbeidsoppgaver er viktig for at deres ansatte skal være motiverte. Som nevnt i undersøkelsesspørsmålet ovenfor så motiveres selgerne av tilbakemelding, individuell oppfølging, selve jobben og trivsel på arbeidsplassen.

Vi spurte også selgerne om hva ledelsen gjør for å motivere dem, og noen av svarene var målsettinger, materielle belønninger ved gode prestasjoner samt tilbakemelding både i form av ros og konstruktiv kritikk. Det ble også nevnt sosiale aktiviteter og gjennomføring av konkurranser som en viktig del av ledelsens motivasjonsbidrag.

Det var noen som hadde forslag til forbedringer fra ledelsens side, blant annet et ønske om mer ansvar, en større innsikt i bedriften og organiseringen samt flere kurs og faglige aktiviteter. Butikklederne ble også spurt om hva de selv føler de gjør for å motivere selgerne sine. Det var ingen gap mellom butikklederens og selgernes svar, og opplevelsen av hva som blir gjort er lik.

Konklusjonen er at vi ser et delvis gap mellom hva butikkleder tror at motiverer selgerne og hva selgerne faktisk motiveres av. Butikklederne er ikke klar over at deres selgere ønsker mer individuell oppfølging og blir motiverte av dette. Vi tror at dette gapet er et resultat av butikkledernes kompetanse innen personaloppfølging, da de ikke har de riktige verktøyene for å avdekke disse gapene selv.

#### ***10.4 Hva motiverer butikklederne?***

Formålet med dette spørsmålet er å se hva som motiverer butikklederne, hva de synes om arbeidsoppgavene sine samt om de er indre- eller ytre motiverte i jobben sin.

Vi stilte butikklederne spørsmål om hva skal til for at de føler seg motivert på arbeidsplassen. Svarene er at både ris og ros er klare faktorer som motiverer dem på arbeidsplassen. De mener at tilbakemeldingene bør være konkrete og konstruktive. Samtidig opplever alle butikklederne at kjedeleder kun sier *hva* som må gjøres bedre, og ikke *hvordan* de bør gå frem. Dette virker demotiverende. God ledelse, anerkjennelse av deres innsats og mestringsfølelse er faktorer som gir dem motivasjon på arbeidsplassen.

Det var kun to av butikklederne som følte at arbeidsoppgavene og ansvaret de har er variert nok. Alle ønsket mer ansvar og delaktighet innenfor innkjøp til egen butikk, samt trening og oppfølging på flere ansvarsområder som omhandler personal og lederaktiviteter generelt. De mangler følelsen av større eierskap til bedriften i helhet.

På skalaen om indre og ytre motivasjon så svarer noen mer utfyllende enn andre. Tre av butikklederne plasserer etter litt høytenking seg selv omtrent midt på skalaen, mens den siste plasserer seg på indremotivert. Ut i fra svar på tidligere spørsmål, så ser vi at to av butikklederne motsier seg selv. Vår oppfatning er at de ønsker å fremstille seg selv som mer indremotiverte, selv om tidligere svar avslører en plassering mot ytre motivasjon.

Ut ifra analyse av svarene konkluderer vi dermed med at butikklederne motiveres av konstruktiv kritikk, god ledelse og en egen mestringsfølelse. At ledelsen gir dem anerkjennelse for deres innsats er også meget motiverende. Vår oppfatning er som nevnt at butikklederne er litt spredt på skalaen om indre og ytre motivasjon. En ligger helt mot ytre, en litt nærmere midten, en på midten og en mer mot indre motivasjon. Denne oppfattelsen er begrunnet med helhetsinntrykket den enkelte butikkleder har gitt av seg selv i løpet av intervjuet.

---

Butikklederne ønsker mer oppfølging og trening i hvordan de bør være bedre butikkledere, samt en større realkompetanse innen salg og ledelse.

### ***10.5 Hva tror kjedeleder at motiverer butikklederne?***

Formålet med dette undersøkelsesspørsmålet er for å se om det eksisterer et gap mellom hva kjedeleder tror motiverer butikklederne og hva som egentlig motiverer dem.

Kjedeleder svarer utfyllende når vi spør om hva han tror motiverer butikklederne. Noen av svarene er muligheten til utvikling og karriere, trivsel og jobbglede samt et godt arbeidsmiljø. I tillegg tror han at ved å gi butikklederne anerkjennelse for gode resultater så motiverer han dem. Kjedeleder har også mange tanker rundt hva som kan gjøres for å motivere butikklederne bedre, da han føler at han på dette området kunne vært flinkere enn hva han er i dag. Han sier at ved å trene de ansatte mer så vil ønskede resultater oppnås bedre og mener at dette kan gjøres gjennom tiltak som for eksempel kurs og månedlige butikkledermøter, eller butikklederturer og sosiale aktiviteter med faglige innslag. Dette kan bidra til å øke kunnskap, samt å gi en trygghet for butikklederne. Samtidig er det viktig for kjedeleder at de ansatte er stolt av arbeidsplassen sin og gleder seg til å gå på jobb. Per i dag opplever han ikke at butikklederne gir alt og er forpliktet til jobben sin.

Angående butikkledernes plassering på indre og ytremotivasjonsskalaen så kjenner kjedeleder dem godt. Hans plassering av hver enkelt på skalaen er helt lik med vår oppfattelse av deres *egentlige* plassering, med en mot indremotivering, en på midten og to over mot ytremotivering.

Konklusjonen er at oppfattelsen av hva som motiverer butikklederne er lik hos butikklederne og kjedelederen. Det er derimot et gap mellom hva som motiverer butikklederne og hva kjedeleder faktisk gjør for å motivere dem. Selv om han er veldig klar over hva som motiverer og hva som bør gjøres så blir det ikke gjennomført 100 %. Dette kommer av at han har for mange oppgaver og til tider opplever en tidsklemme. Da innrømmer han at han har lett for å prioritere de oppgavene som ikke *kan* vente, og glemmer litt oppfølgingsbiten mot butikklederne. Alle oppgaver har en tendens til å bli gjort 80 % istedenfor at noen

---

oppgaver blir gjort 100 %. Dette gjenspeiler seg i butikkledernes oppfatning av at kjedeleder sier hva de må gjøre annerledes, men sjelden forteller hvordan de bør gjøre det og hvorfor. Kjedeleder ytrer et ønske om en å delegere til for å kunne gi 100 % på alle sine egne oppgaver.

### ***10.6 Hvilke opplærings- og motivasjonstiltak finnes i dag?***

For å få svar på dette undersøkelsesspørsmålet har vi sett på selgernes og butikkledernes usikkerhet etter endt opplæring, kurs, utviklingsmuligheter og incentiver på arbeidsplassen.

Respondentene fikk under intervjuet et spørsmål om opplæringstiden deres. Åtte av selgerne opplevde opplæringstiden som god, med prøvejobbing, god oppfølging, og grundig opplæring i produkter og salgsteknikker. De resterende selgerne svarer at de ikke fikk noen spesiell opplæring og legger skylden over på butikklederne som forventet at de skulle kunne alt etter meget kort tid. De savnet mer struktur, samt mer salgs- og produktkunnskap i opplæringstiden. En av selgerne forteller at butikkleder satt i telefon under hele prøvejobbingen, og mange fortalte at de ble satt til stenging alene uten god nok opplæring først. Det resulterte i at de ble usikre, følte veldig på et for stort ansvar og gruet seg til å gå på jobb i lang tid. Noen av selgerne nevner at de fremdeles opplever usikkerhet knyttet til håndtering av vanskelige kunder og reklamasjoner.

Flertallet av butikklederne følte de ble kastet ut i stillingen med lite opplæring og manglende oppfølging i etterkant. To av butikklederne svarer at det ble mye informasjon på en gang, men at de samtidig lærte mye på kort tid. Det kom forslag om at det burde vært mer grundig opplæring og gjennomgang av de ulike aspektene ved butikklederrollen som økonomi, personalledelse og rekruttering av ansatte. En av butikklederne hadde jobbet i firmaet i noen år før vedkommende fikk butikklederstilling, og hadde derfor delvis kontroll på hvordan oppgaver skulle håndteres. Gjengangeren blant butikklederne var et ønske om mer opplæring i bedriftsøkonomi og personalledelse.

Som oppfølgingsspørsmål da det ble uttrykt for lite opplæring spurte vi om de hadde fått tilbud om kurs eller salgstrening på jobben. Flertallet av selgerne har

---

vært på kurs i produktkunnskap og lært mye av dette. Noen få har også vært på salgskurs, men sier at det blir sjelden arrangert. Alle selgerne opplever kurs som positivt, fordi de gir en følelse av at bedriften satser på dem, og skaper engasjement og bygger deres kompetanse. En av selgerne svarer at kurs burde være en del av opplæringsperioden. En annen selger ønsker å lære mer om hvordan man bør takle ulike kunder, istedenfor så mye fokus på mysteryshopper-manualen som de opplever som oppbrukt da den blir terpet på i alle sammenhenger.

En av butikklederne ønsker lederkurs, fordi dette vil bidra til bedre selvtillit, en trygghet i jobben og høyere realkompetanse. En annen butikkleder sier at opplevelsen hadde blitt bedre dersom eksterne ressurser hadde holde kurset. Vedkommende mener at dette ville skapt en mer seriøst oppfatning, men at et kurs med eksterne foredragsholdere ikke er nødvendig for deltidsansatte, da disse kunne fått en gjennomgang av butikklederne.

Flertallet av selgerne ser muligheter for utvikling på arbeidsplassen, blant annet ved å forbedre seg innen salg og mersalg. Flere av selgerne nevner også her at de ønsker mer ansvar og nye arbeidsoppgaver. Én av selgerne har lyst til å få innsikt i hvordan drive butikk. En annen selger mener at det å oppnå bedre salgsprestasjoner styrker selvfølelsen. En tredje selger har opplevd å bli sterkt motivert gjennom individuell oppfølging av en i ledelsen, og ønsker derfor å fortsette sin utvikling på veien mot å bli butikkleder. Noen av selgerne ser ingen muligheter på arbeidsplassen. En viktig årsak til dette skyldes at studiene tar mye av oppmerksomheten bort fra jobben. Dermed ønsker de heller ikke mer ansvar eller høyere stilling. Samtidig ser de muligheter i det å få erfaring og å jobbe i team. To andre årsaker er at disse selgerne ikke har konkrete karrieremål, samt at de ser på deltidsjobben kun som en inntektskilde.

Vi spurte deretter respondentene om det brukes incentiver for å øke motivasjonen på arbeidsplassen, og om de eventuelt fungerer som motivator. Flertallet av både selgerne og butikklederne svarer at den nyopprettede lønningspilsen hver første fredag i måneden er et veldig godt tiltak, og at det bidrar til en tilhørighet, som igjen øker motivasjonen. De resterende selgerne svarer at vinflaske som premie og rabatt på klær er incentiver som brukes for å øke motivasjonen. Ikke minst er

---

julebord et incentiv som er høyt verdsatt, og som skaper tilhørighet i likhet med lønningspils.

Flertallet av både selgere og butikkledere svarer også at kurs er et positivt incentiv for å øke motivasjonen på arbeidsplassen. Dette fordi det er lærerikt og spennende. Samtidig er det to av selgerne som synes at dersom det blir for *mange* kurs så er dette demotiverende. Disse to er enige i at kurs bidrar til økt kunnskap, som igjen skaper resultater.

På spørsmålet: *Hvor ofte har du medarbeidersamtale med din nærmeste leder* svarer kun 10 av 16 selgere at de har hatt medarbeidersamtale. Det er ulike svar om hvor ofte de har hatt. Noen av disse har bare hatt en gang på et år, andre har hatt opptil to stykk, men skulle gjerne ønsket flere for å få personlig utvikling. Det er kun én av selgerne som har hatt medarbeidersamtale hvor det ble satt opp utviklingsmål. Én av de som ikke har hatt medarbeidersamtale i heletatt ble enig med butikkleder om at det ikke var nødvendig, ettersom butikkleder ikke hadde noe spesielt å ta opp.

Vi spurte deretter hva respondentene satt igjen med etter endt medarbeidersamtale. Flertallet av selgerne sitter igjen med tilbakemeldinger i form av skryt og konstruktiv kritikk. En av selgerne opplevde samtalen som god, ettersom butikkleder satt opp individuelle mål og oppfordret selgeren til å jobbe mot å nå disse. En annen butikkleder hadde gitt selgeren en liste over hva de skulle snakke om på forhånd, og under samtalen gikk punktvis gjennom de ulike spørsmålene. Selgeren hadde derfor hatt tid til forberedelse og fikk mer ut av samtalen. Tre av selgerne hadde fått konstruktiv kritikk på medarbeidersamtalen, noe som hadde motivert dem til å gjøre det bedre i ettertid. Samtidig nevner de to at det ikke ble satt opp noen form for individuelle mål på *hvordan* de burde gjøre det bedre. En av selgerne forteller om følelsen av å bli *sett* som individ av butikklederen, noe som skapte en trygghetsfølelse.

Vi spurte deretter hva respondentene satt igjen med etter endt medarbeidersamtale. Flertallet av selgerne sitter igjen med tilbakemeldinger i form av skryt og konstruktiv kritikk. En av selgerne opplevde samtalen som god, ettersom butikkleder satt opp individuelle mål og oppfordret selgeren til å jobbe mot å nå disse. En annen butikkleder hadde gitt selgeren en liste over hva de skulle snakke om på forhånd, og under samtalen gikk punktvis gjennom de ulike



spørsmålene. Selgeren hadde derfor hatt tid til forberedelse og fikk mer ut av samtalen. Tre av selgerne hadde fått konstruktiv kritikk på medarbeidersamtalen, noe som hadde motivert dem til å gjøre det bedre i ettertid. Samtidig nevner de to at det ikke ble satt opp noen form for individuelle mål på *hvordan* de burde gjøre det bedre. En av selgerne forteller om følelsen av å bli *sett* som individ av butikklederen, noe som skapte en trygghetsfølelse.

Flertallet av butikklederne har kun hatt én medarbeidersamtale det siste året. Det er kun én av butikklederne som har hatt tre medarbeidersamtaler i løpet av et år. Etter samtalen satt de igjen med tilbakemeldinger i form av ros men også konstruktiv kritikk på hva som måtte forbedres. Flere av butikklederne hadde opplevd frustrasjon ettersom kjedeleder forklarte *hva* som måtte bli bedre, men ikke ga råd og sparring på hvordan butikklederen burde gå frem for å få til dette. Noen av butikklederne fortalte at kjedeleder brukte medarbeidersamtalen til å gå igjennom nødvendige tall, som snittsalg og budsjett. Flere av butikklederne følte at det kun var fokus på relevante ting der og da, noe som ga dem et kortsiktig perspektiv på jobben de hadde gjort. Dette fokuset var heller ikke spesifikt nok til at de fikk tak i konkrete tiltak de burde gjennomføre. Alle butikklederne opplevde allikevel medarbeidersamtalen som noe motiverende, fordi de ble sett på et individnivå av kjedeleder.

Ved spørsmål om butikklederne følger opp avtaler, mål og aktiviteter så svarer bare 5 av 16 respondenter at avtaler, mål og aktiviteter blir fulgt opp godt nok. Dette skyldes at butikkleder er flink til å gi gode tilbakemeldinger, tips og råd. De resterende føler at de overordnede teammålene for butikken blir fulgt opp, men at individuelle mål blir i liten grad fulgt opp. En årsak til dette er at butikklederne sjelden setter individuelle utviklingsmål for selgerne. Noen av selgerne opplever butikklederen som stresset når det kommer til oppfølging. Noen nevner at når det kommer til større oppgaver så faller det lett sammen da butikklederen virker overarbeidet og ikke har kontroll. En av selgerne skulle gjerne visst hvordan man kan nå målene mer effektivt, og føler seg samtidig bortprioritert av butikkleder.

Flere av butikklederne mener det er rom for forbedring når det kommer til ledelsens oppfølging av avtaler, mål og aktiviteter. To av butikklederne ble lovet ny medarbeidersamtale, men dette har ikke blitt fulgt opp fra kjedeleder. Noen av

butikklederne opplever at kjedeleder kun prioriterer oppgaver han selv synes er viktig. Samtidig svarer de at det vises at kjedeleder har alt for mye å gjøre, og at det bør være noen som tar ansvaret for opplæring og personaloppfølging. En tredje butikkleder føler det er for lite informasjon fra kjedeleder rundt kommende aktiviteter. Vedkommende mener det burde bli satt opp en kvartalsplan som både inneholder kommende aktiviteter, kurs- og møtevirksomhet samt sosiale aktiviteter. Vedkommende mener også at det er for mye fokus på snitt- og omsetningstall butikkmessig, fremfor individuell oppfølging for å forbedre prestasjonene blant enkeltindividene.

Konklusjonen er at dagens opplæringssituasjon er for dårlig i firmaet når majoriteten av de ansatte ikke føler de har fått god nok opplæring eller oppfølging i etterkant. Det er for lite struktur og man mangler en konkret opplærings- og oppfølgingsplan som blir fulgt. Butikklederne har for liten realkompetanse innen personalledelse, og kjedeleder har ikke nok fokus på å styrke denne under opplæringsperioden.

De incentiver som fungerer som motivasjonstiltak per i dag er julebord hvert år, lønningpils hver måned, rabatter på klær i egne butikker, bonuser for butikklederne ved oppnådd budsjett samt produktkunnskapskurs innimellom. Alle disse fungerer godt og bidrar til en tilhørighetsfølelse blant de ansatte i firmaet.

Når det kommer til medarbeidersamtalene så holdes disse for sjelden, og er ikke strukturert nok med en plan og et mål for samtalen. Oppfølgingen i etterkant av det som avtales under samtalen er totalt fraværende, og dermed får de ansatte heller ikke noe ut av samtalen. Hele samtalen blir for "overfladisk" og har et kortsiktig perspektiv, fremfor å være langsiktig og dyptgående.

### ***10.7 Hvordan henger innsats og økt prestasjon sammen med motivasjon?***

Både selgere og butikkledere svarer likt når det kommer til hva som bidrar til arbeidsinnsats og effektivitet for å nå bedriftens mål. Flertallet svarer at å ha god oversikt over tall, som budsjettet snittsalg og omsetning, vil øke både innsatsen og motivasjonen. En av selgerne mener at alle selgerne er en brikke i spillet. Dersom vedkommende yter stor innsats for å nå butikkens mål så smitter dette

---

over på de andre selgerne og bidrar til et godt teamarbeid. Og dersom butikkene klarer sine mål, så har bedriften også gjort det. Mange nevner at de hadde blitt mer motivert av å hatt større innsikt i bedriften generelt, for å øke følelsen av å være en del av et fellesskap.

En annen innsats- og effektivitetsfaktor som nevnes for å nå bedriftens mål er god kommunikasjon med hver enkelt kunde. En av selgerne mener at grunnsteinen for innsats og effektivitet er motivasjon og tilbakemeldinger. En av butikklederne bruker følgende metafor for å forklare hvordan arbeidsinnsats og effektivitet bidrar til at bedriften når sine mål: ”Min butikk er en bit av kaka. Dermed er min innsats og mitt teams effektivitet avgjørende for at kaka skal smake best mulig.”

For å kunne foreta en konklusjon om sammenhengen mellom innsats og motivasjon så spurte vi respondentene om hva som motiverte dem mest til ekstra innsats. Her svarer alle butikklederne og selgerne at trivsel er det viktigste. Dette i form av et godt arbeidsmiljø og gode kolleger. Også mestringsfølelse blir nevnt som trigger til å gjøre en ekstra innsats videre. Tre av butikklederne sier at ytre motivasjon som annerkjennelse fra ledelsen ved å klare budsjett, gode referanser og lønn/bonuser er viktige faktorer for ekstra innsats. Fire selgere forteller også at ambisjoner om mer ansvar, større stilling, det å være på toppen og muligheten til å få flere vakter motiverer dem til ekstra innsats.

Vi stilte både selgerne og butikklederne spørsmålet: *Føler du at belønningen du mottar er verdifull nok i forhold til den innsatsen du legger ned.* Her så vi at flertallet av selgerne svarer de får ”lønn for strevet” på flere måter. Noen av selgerne svarer at dersom kunden er fornøyd er dette godt nok. Stort sett er også alle selgerne fornøyde med lønnen sin. Flertallet av disse synes det er verdifullt nok med tilbakemeldinger og skryt fra butikklederen. Tidligere i analysen så vi at butikklederne trodde at selgerne ble mest motivert av belønning i form av materielle goder, og konkluderer nok en gang med et gap mellom selgers motivasjon og butikkleders oppfatning av denne. 6 av 16 selgere er usikre på om de får belønning nok. Årsaken viser seg å være at de ikke vet nok om sine egne rettigheter og hva de har krav på og ikke, til å si seg verken fornøyd eller misfornøyd.

---

Det er derimot delte meninger blant butikklederne. To av dem er usikre på om de føler at belønningen de mottar er verdifull nok i forhold til nedlagt innsats. De to siste er misfornøyde med sin lønnsordning. Dette skyldes at de jobber hardt og får gode tilbakemeldinger, men ikke nok betalt. En av disse er også misfornøyd med bonusene, da de kun blir regnet ut ifra vekst mot fjorår, og ikke andre faktorer som går på vedkommende sin arbeidsinnsats. Å ha bonuser som i stor grad påvirkes av eksterne faktorer som antall besøkende og lignende kan være demotiverende da vekst mot fjoråret aldri kan stige mot himmelen. Den andre butikklederen svarer at dersom lønnen hadde blitt høynet, så hadde vedkommende lagt ned en enda større innsats og vært fornøyd nok til å tenke på jobben som et langsiktig sted å være.

Vi ønsket også å undersøke det vi nevnte under de psykologiske motivasjonsfaktorene i teorikapittelet. Vi nevnte her at valensen påvirker skaleringen av egen innsats, altså den følte relasjonen mellom en forbedret innsats og belønningen den gir. Selgerne og butikklederne vil dermed ha en mening om hvorvidt en økt egeninnsats vil gi forbedret belønning. Vi ser her at flertallet av selgerne mener det foreligger en sammenheng. Dette skyldes gleden som kommer av skryt og gode prestasjoner som resultat av ekstra innsats, og at de fleste selgerne synes dette er belønning nok. En av selgerne svarer: ”Jeg får ingen materialistisk belønning, men et godt stykke utført arbeid som gir meg en indre gevinst. Da kan jeg være fornøyd med meg selv når jeg går hjem fra jobb, og vet at andre også synes jeg har gjort en god jobb”. Noen av selgerne svarer derimot at økt innsats *ikke* gir økt belønning. To av disse opplever at de nye ansatte får flere timer, samt at ledelsen fokuserer mest på snittsalg og omsetning, og dermed ikke ser helheten i arbeidet de utfører.

Bare én av butikklederne svarer at økt innsats gir økt belønning, da belønning for vedkommende ikke er materielt, men at butikken går bra. To av butikklederne er usikre. Dette fordi de er fornøyd med skryt som tilbakemelding, men at de ønsker seg bedre bonuser. Den fjerde butikklederen svarer at ledelsen påstår at økt innsats skal gi økt belønning, men vedkommende føler ikke at dette stemmer ut ifra egne erfaringer.

---

Vi konkluderer dermed med at *maktmotivet, prestasjonsmotivet og bekvemmelighetsmotivet* er fremtredende motivasjonsmotiver blant både selgerne og butikklederne. En større innsikt i bedriften bidrar til økt fellesskapsfølelse, og tilbakemeldinger på innsats gir økt motivasjon. Alle respondenter var enig i at trivsel er den viktigste motivasjonsfaktoren for økt innsats, tett fulgt av mestringsfølelse og annerkjennelse. De aller fleste selgerne er fornøyde med lønnsnivået, men ønsker mer tilbakemelding fra sin nærmeste leder da det er dette som gjør dem motivert for å stå på videre. Vi konkluderer derfor med at valensen er høy blant selgerne, men noe lavere blant butikklederne som hadde blitt motivert av et mer individuelt grunnlag for bonusavtalene og en høyere fastlønn bestemt av innsats.

## 11. Drøftelse av funnene

Vi konkluderte i undersøkelsesspørsmål 1 med at en klar rolleforståelse, opplæring i faglig kompetanse, forventninger og tilbakemeldinger, samt relevante egenskaper og ferdigheter er faktorer som bidrar til sterkere selgerprestasjoner. Vi ser en tydelig sammenheng mellom funnene i undersøkelsen og teorien. I figur 5.1, *avgjørende elementer for selgers innsats og effektivitet*, nevnes rolleforståelse, ferdigheter og egenskaper blant de faktorene som påvirker selgerens innsats og effektivitet. Vi fikk også påvist at klare mål fra ledelsen gir arbeidet en tydeligere retning, og bidrar til sterkere selgerprestasjoner. Selv om dette ikke gjennomføres 100 % hos Brando i dag, så ser vi en sammenheng med teorien om SMARTE mål som en del av motiverende lederatferd.

I undersøkelsesspørsmål 2 konkluderte vi med at selgerne motiveres av tilbakemeldinger, individuelle mål, godt arbeidsmiljø og kollegaer. Vi velger også å se dette opp mot figur 5.1. Modellen viser til at belønning har innvirkning på tilfredsstillelses- og motivasjonsnivået, som direkte påvirker selgerens innsats. Og som vi kan se i figur 6.1, *psykologiske motivasjonsfaktorer*, så er selgerens innsats en del av det som påvirker motivasjonen, i sammenheng med valens (belønningens følte verdi). Ut i fra konklusjonen ser vi at materiell belønning ikke er en nødvendighet for at selgerne skal prestere, mens belønning i form av tilbakemeldinger og individuelle mål er motiverende og bidrar til innsatsnivå. Vi ser ovenfor at et godt arbeidsmiljø også er en av faktorene som motiverer selgerne. Her ser vi en sammenheng med Vavras tilfredshetscyklus i figur 5.2,

---

hvor hovedfokuset er at dersom selgerne er tilfredse på arbeidsplassen så vil dette føre til økt kundetilfredshet. Vi ser også i figur 5.1 at tilfredshet vil bidra til økt innsats og effektivitet, som igjen vil skape sterkere selgerprestasjoner. De motivene som bidrar til selgenes motivasjon anser vi å være prestasjonsmotivet, konformitetsbehovet samt vennskapsmotivet, som nevnt i avsnitt 6.3.

I undersøksspørsmål nummer 3 konkluderte vi med at det foreligger et delvis gap mellom hva butikklederne tror at motiverer selgerne og hva som faktisk motiverer dem. Dette fordi butikklederne ikke er klare over at selgerne motiveres av individuelle mål og ønsker mer oppfølging, men tror at det er materiell belønning og skryt som motiverer mest. Dette gapet kan sees opp imot avsnittet om motiverende lederatferd tidligere i kapittel 7. Essensen i motiverende lederatferd er at leder må sette mål sammen med de ansatte for å skape forpliktelse og aksept. Klare mål er dermed et av de viktigste punktene i motiverende lederatferd. Ved å sette SMARTE mål kan salgslederen gi konkrete og spesifikke tilbakemeldinger på forbedringsområder til selgerne. Ettersom essensen i salgsledelse er å oppnå målsatte resultater gjennom andre er det viktig at butikkleder vet hva motiverer selgerne, og butikklederne i undersøkelsen trenger mer realkunnskap innen personalledelse for å kunne gjøre dette på en tilfredsstillende måte.

I konklusjonen fra undersøkelsesspørsmål nummer 4 fant vi at butikklederne motiveres av konstruktiv kritikk, god ledelse, egen mestringsfølelse, anerkjennelse, samt opplæring og trening for å oppnå økt realkompetanse. Her kan vi se sammenhenger med *Maslows behovshierarki* og *Alderfers ERG-teori*, begge teorier som blir omtalt i kapittel 6 om motivasjon. Essensen i disse teoriene er som nevnt i teorikapittelet at et individ har ulike behov. I likhet med Alderfers oppfatter vi at butikklederne opplever en nivåskifte mellom eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov. Vi tolker i denne sammenheng at butikklederne motiveres av relasjonsbehov, som god ledelse og tilbakemeldinger. Samtidig motiveres butikklederne av vekstbehov, som anerkjennelse, egen mestringsfølelse, opplæring og trening. Vi ser også under dette undersøkelsesspørsmålet at motivene for butikkledernes motivasjon er prestasjonsmotivet, konformitetsbehovet, bekvemmelighets- og rettferdighetsmotivet, som omtalt i avsnitt 6.3. Også temaet lønn og bonuser fremkalte sterke meninger blant butikklederne, og vi ser dette i sammenheng med

---

likeverds teorien til Adam Smith omtalt i avsnitt 3.8. Dette fordi både ytelse (inntak) og belønning (uttak) har en sammenheng med butikkledernes rettferdighetsfølelse. Butikklederne har en opplevelse av at det ikke er sammenheng mellom inntak og uttak, da det er for lite variasjon mellom lønn og butikkstørrelse, og andre faktorer de legger vekt på. Dermed har det oppstått en likeverdsspenning. Likevekt skal gi følelsen av rettferdighet og tilfredsstillelse, som fremmer positiv motivasjon. En årsak til likeverdsspenningen kan være at kjedeleder ikke har vært tydelig nok til å understreke at belønningen ikke er absolutt, men relativ.

I likhet med undersøkelsesspørsmål 3 finner vi at det er et gap i undersøkelsesspørsmål 5. Gapet befinner seg mellom hva som motiverer butikklederne og hva kjedeleder faktisk *gjør* for å motivere dem. Dette til tross for at han vet hva de blir motivert av. Kjedeleder har for mange oppgaver på en gang, og vi tolker svarene som at for lite tid resulterer i at han nedprioriterer en strukturert oppfølging av sine butikkledere. Vi velger å se dette opp i mot kapittel 8 om coaching. En av de viktigste faktorene i god salgsledelse er å utvikle og følge opp sine ansatte. Det er dermed viktig at lederen avsetter ressurser til oppfølging og trening, i form av PSO-utvikling som nevnt i avsnitt 8.1 om den lærende salgsorganisasjonen, samt å legge til rette for at den enkelte butikkleder og selger skal kunne ta ansvar for egen læring.

I undersøkelsesspørsmål 6 konkluderte vi med at firmaets opplærings situasjon per dags dato er for dårlig. Dette fordi de ansatte ikke har fått god nok opplæring eller oppfølging i prøvetiden. Lite struktur og få konkrete opplærings- og oppfølgingsplaner preger dagens situasjon. Som nevnt tidligere har butikklederne for liten realkompetanse innen personalledelse, samt at kjedeleder ikke har nok fokus på å styrke denne under opplæringsperioden. I likhet med Hertzbergs to-faktorteori som nevnes i avsnitt 6.9 ser vi at personlig utvikling er en motivasjonsfaktor. Mangelen av ressurser til opplæring og oppfølging fra ledelsen reduserer muligheten til økt realkompetanse hos butikklederne, noe som igjen svekker utviklingen til selgerne. Dette alene skaper ikke utilfredshet, men reduserer motivasjonen blant de ansatte.

---

Videre i konklusjonen fant vi at også tiltak som julebord, lønningspils, rabatter på klær og bonuser skaper tilhørighet til arbeidsplassen og fungerer som motivasjonsfaktor sett i sammenheng med Hertzbergs to-faktorteori.

Vi fant også at gjennomføringen av medarbeidersamtaler skjer sjelden og når de gjennomføres så er de lite strukturerte uten klart mål og mening. Mål og avtaler blir i liten grad fulgt opp, og samtaler har en tendens til å bli gjennomført i et kortsiktig perspektiv. Medarbeidersamtalen er, som nevnt i avsnitt 8.2.1, én av de 6 coaching arenaer som salgslederen bør utnytte fordi målstyrt kompetanseutvikling er selve drivkraften for styrket motivasjon og bedre prestasjoner. Vi opplever et tydelig gap mellom teori og praksis, og årsaken kan være for liten realkompetanse hos ledelsen til å igangsette og utnytte mulighetene som ligger i coaching og motiverende lederatferd. Dersom kjedeleder hadde vært opplært til å stille hver enkelt butikkleder de riktige spørsmålene og trene vedkommende til å bli en bedre coach og salgsleder selv så ville det lettet mye av arbeidet, samt gitt en positiv ”spin-off” effekt på salgsprestasjonene. Samtidig er det viktig at kjedeleder er klar over forskjellene mellom en ledersamtale og en coachingdialog, som drøftet i avsnitt 8.2.1. Butikklederne har også som nevnt vanskelig for å se individet i hver enkelt selger, og fokuserer mest på butikkresultatene. Det har resultert i kritikk, stress og mas etter bedre resultater fra butikklederen sin side, fremfor tilrettelegging for prestasjonsforbedring på individnivå.

I konklusjonen på undersøkelsesspørsmål 7 ser vi klare sammenhenger mellom teori og praksis. Makt-, prestasjons- og bekvemmelighetsmotivert er som nevnt fremtredende motivasjonsmotiver på arbeidsplassen. Her er det klare likheter, ettersom økt fellesskapsfølelse, tilbakemeldinger, trivsel, mestringsfølelse og annerkjennelse er fremtredende behov blant de ansatte. Videre konkluderer vi med at valensen er høy blant selgerne, men noe lavere blant butikklederne. Dette fordi butikklederen er ikke føler at bonusavtaler og fastlønn er verdifull nok i forholdt til oppfattelsen av egen innsats. Vi ser i figur 6.1 at selgerne hele tiden vurderer eget ønske om en spesiell belønning, og om belønningen føles verdifull nok i forhold til egen innsats. Ut ifra dette tolker vi at dersom belønningen ikke er verdifull nok i forhold til butikkleders oppfattelse av egen innsats, vil det påvirke instrumentaliteten. I likhet med modellen om de psykologiske motivasjons



---

faktorene ser vi belønning x instrumentalitet tilsvarer selgers motivasjon. Det ovennevnte faktorene vil dermed kunne bidra til å redusere butikklederens motivasjon, og dermed også innsats- og prestasjonsnivået.

## 12. Konklusjon og anbefaling

På bakgrunn av funnene vi har gjort i undersøkelsen så konkluderer vi med at Brando i dag har manglende strategier og avsatte ressurser til en strukturert kompetanseutvikling hos sine ansatte. Kjedeleder for Jack & Jones er veldig dedikert til jobben og firmaet, og han ønsker å gjøre det han kan for at butikkledere og selgere skal prestere best mulig. Per i dag har han for liten realkunnskap om coaching og motiverende lederatferd til å kunne fungere som coach for sine butikkledere, og butikklederne har for liten kompetanse i personalledelse til å vite hvordan de på best måte kan utvikle sine selgere. Vi vil også nevne at kjedeleder kunne hatt nytte av en stilling å delegerer til slik at han får tid til å gjennomføre alle sine oppgaver 100 %.

Som svar på problemstillingen hva Brando kan gjøre for at selgerprestasjonene skal bli sterkere så har vi kommet frem til flere tiltak som vi anbefaler bedriften å implementere:

For det første bør det legges klare strategier for kompetanseutvikling og det må settes av nok ressurser til dette arbeidet. Ledelsen bør også fremme coaching som lederform. For at dette skal fungere er det viktig at nøkkelpersoner i bedriften får trening og opplæring så de har den faglige tyngden som trengs.

Man bør vurdere å leie inn en ekstern coach for å trene nøkkelpersoner så disse blir i stand til å gjennomføre selgertrening på egen hånd. I en slik prosess må man la flere eksterne krefter presentere sine løsningsforslag og lytte med et åpent sinn. Samtidig bør man søke aktivt etter interne krefter som sitter på kompetanse eller kunnskap man kan utnytte. På denne måten kan man sammen utvikle en plan for kompetanseutviklingen og selgertreningen fremover, som kan startes med et kurs med en ekstern coach. Et slikt kurs kan for eksempel gå over to dager og inneholde de viktigste elementene rundt coaching, lederutvikling og selvledelse. Som diskutert med coach Frank Kristiansen så vil én dags kurs med innhold som er tilpasset den enkelte bedrifts utfordringer koster omtrent 20.000 kroner.

Det er viktig å ikke glemme at et selgertreningsprogram er en prosess, og læring skjer over tid. Man kan ikke trene selgere i én dag og forvente resultater. Om man ønsker å utnytte coach til hele treningsopplegget vil det være vesentlig dyrere, men kan være et godt alternativ dersom man ikke har egnede nøkkelpersoner eller interne krefter som kan ta seg av den videre kompetanseutviklingen i bedriften. Å investere i en systematisk PSO-utvikling er synonymt med langsiktig verdiskapning for bedriften. På sikt vil det kunne bidra til at både kjedeleder og butikkledere blir bedre salgsledere, mer fornøyde ansatte med større eierforhold til bedriften og en lavere turnover.

---

### 13. Referanser

- Berg, Petter A. 2009. *Kunsten å selge: etablere, beholde og utvikle salgsrelasjoner*. 4. utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Berg, Petter A. 2009. *Salgsledelse: om coaching av selgere*. 2. utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Drucker, Peter F. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Hvatum, Anne Jarmot og Trine Beate Øyum. 2011. *Selgerprestasjoner og motivasjon*. Fagoppgave, Handelshøyskolen BI Trondheim
- Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. 2009. *Analyseteknikker – og presentasjon av kvalitative data*. Hentet 3. mai 2012.  
<http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-5/53-Analyseteknikker-og-presentasjon-av-kvalitative-data/>
- Johnston, Mark W., Greg W. Marshall. 2011. *Churchill/Ford/Walker's sales force management*. 10th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3 utgave. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kunøe, Gorm. 2010. *Salg og salgsledelse med CRM-systemer*. 1 opplag. Oslo: Scanforum AS.
- Vavras, Terry G. 1992. *Aftermarketing*. New York: Irwin Professional Publishing.

---

## 14. Vedlegg

### *Vedlegg 1: Intervjuguide selgere*

#### Egen rolleforståelse:

- Hvilken stilling har du på din arbeidsplass?
- Hva innebærer denne stillingen?
  - o Er du trygg på denne rollen?
  - o Føler du at din oppfattelse av rollen samsvarer med det din leder og dine kollegaer oppfatter?
- Hvilke forventninger og krav stiller du til deg selv i denne stillingen?
  - o Hva med andre? Leder, kollegaer, andre?
- Har du opplevd at det stilles motstridende forventninger og krav til deg i din stilling?
- Opplever du stillingsinstruksen din som flertydig?

#### Opplæring

- Hvordan fungerte opplæringstiden?
  - o Er det noe du fremdeles opplever/opplevde som usikkert etter endt opplæring?
  - o Kom det klart nok frem under opplæringstiden hvilke krav og forventninger din arbeidsgiver har til deg?
- Hva gjør ledelsen for at du skal kunne utvikle deg som selger?
  - o Hvilke type kurs har du fått gjennom jobben?
  - o Hvilke muligheter ser du selv i å utvikle deg på arbeidsplassen?
    - Hvilken type utvikling kunne du ønsket?
    - Hva ønsker du at ledelsen kan bidra med her?
    - På hvilke måter ser du at ekstra arbeidsinnsats lønner seg på jobben?
- Hvor ofte har du medarbeidersamtale med din nærmeste leder?
  - o Hva sitter du igjen med etter en slik samtale?
- Hvordan føler du at ledelsen følger opp avtaler, mål og aktiviteter?

#### Talent for salg

- Hva legger du i salgstalent?
  - o Hvilke faktorer påvirker talent for salg?

- Er salgstalent medfødt eller kan det læres? Hva synes du?
- Hvilke personlige egenskaper påvirker om en selger er god eller ikke (definer egenskaper)
  - o Innehar du noen av disse?

#### Ferdighetsnivå

- Hvilke ferdigheter er viktige i salg? (definer ferdigheter)
  - Hvorfor presterer noen selgere bedre enn andre?
    - o Kan du si noe om de følgende faktorene og hvilken betydning du synes de har for dine salgsprestasjoner:
      - Kunnskap/kompetanse
      - Individuell kapasitet (fysisk/mentalt)
      - Målsetting og forventninger
      - Tilbakemeldinger og belønning satt i system
      - Konsekvenser (positivt og negativt)
  - Tenk på en gang du opplevde et godt salg
    - o Hva var årsaken til at det gikk så bra?
    - o Hva er årsaken de gangene det ikke går så bra?

#### Motivasjonsnivå

- Hva legger du i ordet motivasjon?
- Hva skal til for at du føler deg motivert på arbeidsplassen?
- Hva gjør ledelsen for at du skal føle deg motivert?
  - o Hva er bra?
  - o Hva kunne vært enda bedre?
- Føler du at du har noen innflytelse på hvordan ting blir gjort på din arbeidsplass?
- Hvor viktig er det for deg å lykkes i jobben din? Hvor stor innsats er du villig til å ofre for å lykkes? (overtid, ekstraarbeid, ansvarsoppgaver, osv)
- Føler du at din egen innsats påvirker resultatet av prestasjonen?
  - o I hvilke situasjoner påvirker din egen innsats resultatet mest?
- Hva motiverer deg mest til ekstra innsats?
  - o Føler du at du får ”lønn for strevet”? Altså at den belønningen du mottar er verdifull nok i forhold til innsatsen du legger ned?
  - o Føler du at en økt egeninnsats vil gi økt belønning?

- (Forklare kort ytre/indre motivasjon)
  - o Hvor på skalaen vil du plassere deg selv og hvorfor?
- Hva legger du i en god ambassadør for firmaet?
  - o Hvem er gode ambassadører? Hva gjør disse?
  - o Føler du noen forpliktelser overfor jobben?
  - o Er du en god ambassadør i følge deg selv? I følge andre?

#### Arbeidsoppgaver og ansvar (Innsats og effektivitet)

- På hvilken måte fordeler din leder arbeidsoppgavene mellom de ansatte?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?
  - o Synes du de er varierte nok?
  - o Hva ville du hatt annerledes, og hvorfor?
- Hvordan kan din arbeidsinnsats og -effektivitet bidra til at bedriften når sine mål?
- Jobber du best mot kortsiktige eller langsiktige mål?
- Hvilken type tilbakemelding får du for din arbeidsinnsats?
- Hva legger du i god kommunikasjon?
- Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder?
- Hvordan fungerer den interne kommunikasjonen på din arbeidsplass?
  - o Får de ansatte den informasjonen de trenger?
- Hva betyr det for deg å få informasjon og tilbakemeldinger for å utføre arbeidsoppgavene dine?
- Går din nærmeste leder foran som et godt eksempel på hvordan ting skal gjøres?
- Hvilke momenter gjør at du trives på jobb?
  - o Føler du noen gang at du ikke har lyst til å dra på jobb? Hva kan være årsaken?

#### Belønning

- Brukes det incentiver for å øke motivasjonen på din arbeidsplass?
  - o Hvilke? Og fungerer det?

#### Tilfredsstillelse:

- Er du fornøyd med:
- Din nærmeste leder?

- Hva med resten av ledelsen?
  - Arbeidsmiljøet
    - I butikken, i firmaet generelt, på senteret
  - Selve jobben og arbeidsoppgavene
  - Kollegaene
  - Lønnsordningene
  - Bonus/incentiver

---

***Vedlegg 2: Intervjuguide butikkledere***Egen rolleforståelse:

- Hvilken stilling har du på din arbeidsplass?
- Hva innebærer denne stillingen?
  - o Er du trygg på denne rollen?
  - o Føler du at din oppfattelse av rollen samsvarer med det din leder og dine kollegaer oppfatter?
- Hvilke forventninger og krav stiller du til deg selv i denne stillingen?
  - o Hva med andre? Leder, kollegaer, underordnede, andre?
- Har du opplevd at det stilles motstridende forventninger og krav til deg i din stilling?
- Opplever du stillingsinstruksen din som flertydig?

Opplæring

- Hvordan fungerte opplæringstiden din?
  - o Er det noe du fremdeles opplever/opplevde som usikkert etter endt opplæring?
  - o Kom det klart nok frem under opplæringstiden hvilke krav og forventninger din arbeidsgiver har til deg?
- Hva gjør ledelsen for at du skal kunne utvikle deg som leder?
  - o Hvilke type kurs har du fått gjennom jobben?
  - o Hvilke muligheter ser du selv i å utvikle deg på arbeidsplassen?
    - Hvilken type utvikling kunne du ønsket?
    - Hva ønsker du at ledelsen kan bidra med her?
    - På hvilke måter ser du at ekstra arbeidsinnsats lønner seg på jobben?
- Hvor ofte har du medarbeidersamtale med din nærmeste leder?
  - o Hva sitter du igjen med etter en slik samtale?
- Hvordan føler du at ledelsen følger opp avtaler, mål og aktiviteter?
- Hvordan fungerer opplæringstiden for dine selgere?
  - o Tror du selgerne fremdeles opplever/opplevde noe som usikkert etter endt opplæring? Hvorfor?
  - o Kom det klart nok frem under opplæringstiden hvilke krav og forventninger du som butikkleder har til selgeren?
- Hvor ofte har du medarbeidersamtaler med dine ansatte?



- Hva sitter du igjen med etter disse samtalene?
  - Hva med de ansatte?

### Talent for salg

- Hva legger du i salgstalent?
  - Hvilke faktorer påvirker talent for salg?
- Er salgstalent medfødt eller kan det læres? Hva synes du?
- Hvilke personlige egenskaper påvirker om en selger er god eller ikke (definer egenskaper)
  - Innehar du noen av disse?
  - Innehar dine selgere noen av disse?

### Ferdighetsnivå

- Hvilke ferdigheter er viktige i salg? (definer ferdigheter)
  - Hvorfor presterer noen selgere bedre enn andre?
    - Kan du si noe om de følgende faktorene og hvilken betydning du synes de har for dine ansattes salgsprestasjoner:
      - Kunnskap/kompetanse
      - Individuell kapasitet (fysisk/mentalt)
      - Målsetting og forventninger
      - Tilbakemeldinger og belønning satt i system
      - Konsekvenser (positivt og negativt)
  - Tenk på når dine selgere opplever å gjøre gode salg
    - Hva er årsaken til at det går så bra?
    - Hva er årsaken de gangene det ikke går så bra?

### Motivasjonsnivå

- Hva legger du i ordet motivasjon?
- Hva skal til for at du føler deg motivert på arbeidsplassen?
- Hva gjør ledelsen for at du skal føle deg motivert?
  - Hva er bra?
  - Hva kunne vært enda bedre?
- Hva tror du at motiverer dine ansatte på jobb?
  - Hva gjør du for å motivere dem?

- 
- I hvilken grad føler du at du har noen innflytelse på hvordan ting blir gjort på din arbeidsplass? Hvem tar avgjørelsene?
  - Hvor viktig er det for deg å lykkes i jobben din? Hvor stor innsats er du villig til å ofre for å lykkes? (overtid, ekstraarbeid, ansvarsoppgaver, osv)
  - Føler du at din egen innsats påvirker resultatet av prestasjonen?
    - o I hvilke situasjoner påvirker din egen innsats resultatet mest?
  - Hva motiverer deg mest til ekstra innsats?
    - o Føler du at du får ”lønn for strevet”? Altså at den belønningen du mottar er verdifull nok i forhold til innsatsen du legger ned?
    - o Føler du at en økt egeninnsats vil gi økt belønning?
  - (Forklare kort ytre/indre motivasjon)
    - o Hvor på skalaen vil du plassere deg selv og hvorfor?
  - Hva legger du i en god ambassadør for firmaet?
    - o Hvem er gode ambassadører? Hva gjør disse?
    - o Føler du noen forpliktelser overfor jobben?
    - o Er du en god ambassadør i følge deg selv? I følge andre?
    - o Er dine ansatte gode ambassadører?

#### Arbeidsoppgaver og ansvar (Innsats og effektivitet)

- På hvilken måte fordeler du som leder arbeidsoppgavene mellom dine ansatte?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?
  - o Synes du de er varierte nok?
  - o Hva ville du hatt annerledes, og hvorfor?
- Hvordan kan din arbeidsinnsats og -effektivitet bidra til at bedriften når sine mål?
- Jobber du best mot kortsiktige eller langsiktige mål?
- Hvilken type tilbakemelding får du for din arbeidsinnsats?
  - o Hvilken type tilbakemelding gir du på andres arbeidsinnsats?
- Hva legger du i god kommunikasjon?
- Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder?
  - o Hva med mellom deg og dine ansatte?
- Hvordan fungerer den interne kommunikasjonen på din arbeidsplass?
  - o Får de ansatte den informasjonen de trenger?
  - o Får du den informasjonen du trenger?

- Hva betyr det for deg å få informasjon og tilbakemeldinger for å utføre arbeidsoppgavene dine?
- Går din nærmeste leder foran som et godt eksempel på hvordan ting skal gjøres?
  - o Går du foran som et godt eksempel for dine ansatte?
- Hvilke momenter gjør at du trives på jobb?
  - o Føler du noen gang at du ikke har lyst til å dra på jobb? Hva kan være årsaken?

### Belønning

- Er du fornøyd med din lønns- og bonusavtale?
  - o Evt. Hva kunne du tenkt deg annerledes?
- Er det satt klare kriterier for når bonus og ekstra belønninger finner sted?
  - o Hvilke er disse?
- Får du bonuser etter resultater og forhold som du selv kan være med å påvirke?
- Brukes det incentiver for å øke motivasjonen blant dine ansatte?
  - o Hvilke? Og fungerer det?

### Tilfredsstillelse:

Er du fornøyd med:

- Din nærmeste leder?
  - o Hva med resten av ledelsen?
- Arbeidsmiljøet
  - o I butikken, i firmaet generelt, på senteret
- Selve jobben og arbeidsoppgavene
- Kollegaene
- Dine ansatte
- Lønnsordningene
- Bonus/incentiver

### Hvor fornøyd tror du dine ansatte er med:

- Deg som leder
  - o Resten av ledelsen?
- Arbeidsmiljøet

- I butikken, i firmaet generelt, på senteret
  - Selve jobben og arbeidsoppgavene
  - Kollegaene
  - Lønnsordningene
  - Incentiver

---

***Vedlegg 3: Intervjuguide kjedeleder***Egen rolleforståelse:

- Hvilken stilling har du på din arbeidsplass?
- Hva innebærer denne stillingen?
  - o Føler du at din oppfattelse av rollen samsvarer med det dine ansatte oppfatter?
- Hvilke forventninger og krav stiller du til deg selv i denne stillingen?
  - o Hva med dine ansatte?
- Har du opplevd at det stilles motstridende forventninger og krav til deg i din stilling?

Opplæring

- Hvordan fungerer opplæringstiden for butikkledere?
  - o Tror du butikklederne fremdeles opplever/opplevde noe som usikkert etter endt opplæring? Hvorfor?
  - o Kom det klart nok frem under opplæringstiden hvilke krav og forventninger du som arbeidsgiver har til butikklederen?
- Hva gjør du(som ledelsen) for at butikklederne skal kunne utvikle seg som leder?
  - o Hvilke type kurs tilbys de gjennom jobben?
  - o Hvilke muligheter ser du selv i å utvikle butikklederne?
    - Hvilken type utvikling kunne du ønsket?
    - Hva føler du at du kan bidra med her?
    - På hvilke måter viser du butikklederne at ekstra arbeidsinnsats lønner seg på jobben?
- Hvor ofte har du medarbeidersamtale med dine ansatte?
  - o Hva sitter du igjen med etter en slik samtale?
    - Hva med de ansatte?
- I hvilken grad følger du opp avtaler, mål og aktiviteter?

Talent for salg

- Hva legger du i salgstalent?
  - o Hvilke faktorer påvirker talent for salg?
- Er salgstalent medfødt eller kan det læres? Hva synes du?
- Hvilke personlige egenskaper påvirker om en selger er god eller ikke (definer egenskaper)

- Innehar du noen av disse?
- Innehar dine butikkledere noen av disse?

### Ferdighetsnivå

- Hvilke ferdigheter er viktige i salg? (definer ferdigheter)

- Hvorfor presterer noen selgere bedre enn andre?
  - Kan du si noe om de følgende faktorene og hvilken betydning du synes de har for dine butikklederes prestasjoner:
    - Kunnskap/kompetanse
    - Individuell kapasitet (fysisk/mentalt)
    - Målsetting og forventninger
    - Tilbakemeldinger og belønning satt i system
    - Konsekvenser (positivt og negativt)

### Motivasjonsnivå

- Hva legger du i ordet motivasjon?
- Hva skal til for at du føler deg motivert på arbeidsplassen?
- Hva gjør du for å motivere dine butikkledere?
  - Hva er bra?
  - Hva kunne vært enda bedre?
- I hvilken grad føler du at du har en innflytelse på hvordan ting blir gjort i de ulike butikkene? Hvem tar avgjørelsene?
- Hvor viktig opplever du at det er for butikklederne å lykkes i jobben sin? Hvor stor innsats opplever du at de er villige til å ofre for å lykkes? (overtid, ekstraarbeid, ansvarsoppgaver, osv)
- Føler du at din egen innsats påvirker resultatet av butikkledernes prestasjoner?
  - I hvilke situasjoner påvirker din egen innsats resultatet mest?
- Hva tror du motiverer dem mest til ekstra innsats?
- (Forklare kort ytre/indre motivasjon)
  - Hvor på skalaen vil du plassere dine butikkledere og hvorfor?
- Hva legger du i en god ambassadør for firmaet?
  - Hvem er gode ambassadører? Hva gjør disse?
  - Opplever du at dine butikkledere føler en forpliktelse overfor jobben?

- Er dine ansatte gode ambassadører?

#### Arbeidsoppgaver og ansvar (Innsats og effektivitet)

- Hvilken type tilbakemelding får du for din arbeidsinnsats?
  - Hvilken type tilbakemelding gir du på andres arbeidsinnsats?
- Hva legger du i god kommunikasjon?
- Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?
- Hvordan fungerer den interne kommunikasjonen på din arbeidsplass?
  - Får de ansatte den informasjonen de trenger til enhver tid?
- Hva betyr det for deg å få informasjon og tilbakemeldinger for å utføre arbeidsoppgavene dine?
- Går du foran som et godt eksempel på hvordan ting skal gjøres?

#### Belønning

- Opplever du at dine ansatte er fornøyd med din lønns- og bonusavtale?
  - Evt. hva kunne de tenkt seg annerledes?
- Er det satt klare kriterier for når bonus og ekstra belønninger finner sted?
  - Hvilke er disse?
- Får butikkledere bonuser etter resultater og forhold som de selv kan være med å påvirke?
- Brukes det incentiver for å øke motivasjonen blant de ansatte i firmaet?
  - Hvilke? Og fungerer det?

#### Tilfredsstillelse:

Hvor fornøyd tror du dine ansatte er med:

- Deg som leder
  - Resten av ledelsen?
- Arbeidsmiljøet
  - I butikken, i firmaet generelt, på senteret
- Selve jobben og arbeidsoppgavene
- Kollegaene
- Sine ansatte
- Lønnsordningene
- Bonus/Incentiver