



Handelshøyskolen BI i Oslo

VHL 36601

Bacheloroppgave i Retail Management

Bacheloroppgave

Virkemidler i endringsprosesser

Navn: Hans-Magnus Overå

Utlevering: 09.01.2017 09.00

Innlevering: 02.06.2017 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

- Virkemidler i endringsprosesser -

Fagkode og –navn:

VHL 3660 - Bacheloroppgave i Retail Management

Innleveringsdato:

02.06.2017

Studium og studiested:

Retail Management ved Handelshøyskolen BI Oslo

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

Forord

Dette er en avsluttende bacheloroppgave ved studiet Retail Management på Handelshøyskolen BI Oslo. I denne oppgaven skal jeg se nærmere på hvilke virkemidler som kan brukes for å motivere selgere i en organisasjon som er i endring.

Det har vært meget givende å kunne begi meg ut på en avsluttende bacheloroppgave. Etter tre års utdannelse ved Handelshøyskolen BI har min motivasjon for å vise min faglige kompetanse vært ekstremt stor. Arbeidet har vært en bratt læringskurve med mye utfordrende og tidskrevende arbeid. Jeg presenterer derfor denne oppgaven med stor iver og god samvittighet.

Først og fremst ønsker jeg å takke min innsiktsfulle veileder, Bente Merete Flygansvær. Du har vært en god hjelper og støttespiller i arbeidet med oppgaven. Våre diskusjoner har skapt et uformelt klima som har gjort det enkelt for meg å forespør støtte og veiledning.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til mine informanter for muligheten til å utføre dybdeintervjuer. Videre vil jeg takke min mor, far og lillebror for gode tilbakemeldinger, og ikke minst mine medstudenter i 3. klasse for et godt samhold og en fantastisk studietid på BI.

Handelshøyskolen BI Oslo, 02.06.17

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Oppgavens struktur	3
1.3 Begrepsavklaring	3
1.3.1 Virkemidler	3
1.3.2 Motivasjon	4
1.3.3 Lederstil	4
1.3.4 Kommunikasjon.....	4
2.0 Teori om endring	5
2.1 Endring og motstand mot endring	5
2.1.1 Årsaker til motstand mot endring	6
2.2 Forskningsmodell	7
2.3 Motivasjon	8
2.3.1 Indre- og ytre motivasjon.....	8
2.3.2 Maslows behovspyramide.....	9
2.3.3 Herzbergs tofaktorteori	10
2.3.4 Hvorfor velger noen ansatte å bli værende?	12
2.4 Ledelse og lederstiler	13
2.4.1 Situasjonsbestemt ledelse.....	14
2.4.2 Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse	14
2.4.3 Lederrollen i en endringsprosess	16
2.5 Kommunikasjon	17
2.5.1 Kommunikasjon og tilbakemeldinger.....	18
2.5.2 Endringskommunikasjon – viktigheten av informasjon	18
2.5.3 Fallgruver i kommunikasjon	19
3.0 Forskningsprosess og Metode	21
3.1 Valg av tilnærming	21
3.1.1 Kvalitativ tilnærming.....	21
3.1.2 Kvalitativt dybdeintervju	22
3.1.3 Utarbeidelse av en semistrukturert intervjuguide	23
3.2 Utvalg	23
3.3 Datainnsamling	24

3.4 Kvalitet på undersøkelsen	25
3.4.1 Ethiske og kvalitetsmessige vurderinger	25
4.0 Resultater	26
4.1 Resultater Motivasjon	26
4.1.1 Annerkjennelse	26
4.1.2 Utviklingsmuligheter	27
4.2 Resultater Lederstil	28
4.3 Resultater Kommunikasjon	29
5.0 Analyse	30
5.1 Andre funn	36
5.1.1 Involvering	36
5.1.2 Arbeidsmiljø	37
6.0 Konklusjon	38
7.0 Kritikk til oppgaven	40
8.0 Kilder	41
8.1 Litterære kilder	41
8.2 Internett kilder	43
9.0 Vedlegg	46
9.1 Intervjuguide	46

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg undersøkt temaet virkemidler i endringsprosesser. For å dekke mitt ønskede fagområde har jeg valgt følgende problemstilling: ”Hvilke virkemidler motiverer selgere i en organisasjon som er i endring?”

I mitt teorifundament belyser jeg temaet endringer og årsaker til motstand mot endring. Jeg har videre fokusert på mine tre antatte virkemidler: Motivasjon, lederstil og kommunikasjon, og utviklet et delspørsmål til hvert av disse. For motivasjon belyser jeg kjente teorier som Maslows behovspyramide og Herzbergs tofaktorteori. For ledelse har jeg vektlagt Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse, og vist til hvordan valg av lederstil kan være kritisk for å lykkes i en endringsprosess. Avslutningsvis har jeg sett på kommunikasjon, og hvordan informasjonsflyt er viktig for de ansatte.

I metodekapittelet er det brukt en kvalitativ tilnærming. Jeg har gjennomført åtte dybdeintervjuer med tidligere og nåværende selgere fra et norsk telemarketingselskap. Med bakgrunn i dette har jeg laget en semistrukturert intervjuguide, vedlagt i besvarelsen. I utarbeidelse av intervjuguiden la jeg særlig vekt på oppgavens tre antatte virkemidler og hovedtemaene fra teoridelen.

Mine funn viser at oppgavens delspørsmål er relevante og interessante for oppgavens problemstilling. Videre framkommer det at motivasjon er et viktig emne som selgerne er opptatt av. Spesielt vektlegges annerkjennelse og ønsket om utviklingsmuligheter. Funnt fra emnet lederstil viser viktigheten av situasjonsbestemt ledelse, og hvordan selgerne verdsetter en støttende leder, men ser viktigheten av å kombinere en styrende og støttende lederatferd. Til slutt kommer det fram hvordan informativ kommunikasjon er viktig for å skape trygghet og redusere den uformelle kommunikasjonen internt.

Ved bearbeidning og analysering av datamaterialet framkom det også noen interessante tilleggfunn om arbeidsmiljø og involvering. Disse vil sammen med mine tre antatte virkemidler kunne bidra positivt i en endringsprosess.

1.0 Innledning

Vi lever i en verden som endrer seg i stadig raskere tempo, der det hele tiden oppstår nye behov. For å være konkurransedyktig må organisasjoner i ulike bransjer før eller siden tilpasse seg omgivelsene. Man kan derfor se på endring som et konstant uttrykk dagens organisasjoner må forholde seg til. Endringene som skjer kan være forskjellige, fellesnevneren er at de påvirker organisasjonens menneskelige ressurser. Opplevelsen av endringene vil trolig virke ulikt ut ifra hvor man jobber i organisasjonen. Videre er det flere faktorer som kan spille inn på de ansattes motivasjon, og det er ikke alle som kan styres. Man kan derfor spørre seg: Hvordan påvirkes motivasjonen til selgere i ulike endringsprosesser?

Gjennom studietiden på Handelshøyskolen BI har jeg vært ansatt i et norsk telemarketingselskap. Selgerne i salgsavdelingen jeg jobbet for tjente godt over gjennomsnittet for sin aldersgruppe, frem til en rekke endringer skjedde i 2016. Først ble hele bonus- og provisjonsmodellen endret, noe som førte til at de fleste selgerne gikk ned i lønn. Deretter mistet selgerne retten til å drive med oppsalg og mersalg til eksisterende konsernkunder, noe som førte til at en stor del av markedet ble borte. Videre fikk selgerne ny samtale mal med strengere krav på hva man kunne si i salgssamtalene, og bedriften fikk et lederbytte med ny lederstil. Kombinasjonen av dette medførte at endringene fikk en negativ effekt, ved at totalt ti av seksten selgere valgte å slutte. I kjølvannet av endringene ble jeg tilbudt stillingen som ”nestkommanderende”. Dette arbeidsforholdet har sammen med min interesse for psykologi motivert meg til å forske på endringsprosesser. Denne bacheloroppgaven tar derfor utgangspunkt i dette selskapet og endringsprosessene selskapet gikk igjennom. Som en fremtidig leder ønsker jeg motiverte ansatte og muligheten til å ta i bruk virkemidler som kan påvirke ansatte på en positiv måte.

Telemarketingselskapet jeg jobbet for har over 100 selgere og driver primært med nysalg, møtebooking og kundeservice for noen av Norges største bedrifter. Gjennomsnittsalderen her er relativt lav. Da selskapet ønsker å være anonymt, kalles det videre for ”Telemarketingselskapet AS”. Et telemarketingselskap kan defineres som ”en bedrift/enhet hvis formål er å motta/videreformidle/foreta

massehenvendelser over telefon, mail, sms, chat, sosiale medier eller en kombinasjon av to eller flere av disse” (Virke, 2013). Flere av Norges største bedrifter benytter telemarketing som salgskanal, både mot privat- og bedriftskunder.

Mange endringsprosesser blir dessverre mislykket da det å gjennomføre endringer er en kompleksitet som ser ut til å være økende (Jacobsen, 1998). Statistikk viser at omlag 70% av endringsinitiativ mislykkes (Lokken, 2010). Demotiverte ansatte er ofte fellesnevneren i flere av de mislykkede endringsinitiativene. I en endringsprosess må de ansatte tilpasse seg endringer som nye rutiner, ny strategi og nye arbeidsmåter. Mange har sterke meninger om dette, og det finnes som oftest ingen fasitsvar på hvordan man skal være en god leder, eller hvordan man bør utføre en ”god ledelse”. Det å ha et lederansvar og motivere selgerne, spesielt i en endringsprosess, kan derfor være svært krevende.

1.1 Problemstilling

Med bakgrunn i oppgavens tematikk har jeg utformet følgende problemstilling:

”Hvilke virkemidler motiverer selgere i en organisasjon som er i endring?”

Gjennom denne problemstillingen ønsker jeg å sette søkelys på hvilke virkemidler som motiverer spesielt selgere i en endringsprosess. Virkemidlene vil bli belyst i oppgavens teoridel, der jeg har utviklet tre delspørsmål.

1.3.2 Motivasjon

Motivasjon kommer fra det latinske ordet ”movare”, som betyr å ”bevege” seg mot et mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 113). Motivasjon handler om energi og retning av energibruk. Motivasjonspsykologien er opptatt av å forklare hva som er målet for våre handlinger, også på arbeidsplassen. Det finnes 4 sentrale motivasjonsteorier: Behovsteorier, kognitiv motivasjonsteori, sosiale motivasjonsteorier og jobbkarakteristiske modeller (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 113). De viktigste for min problemstilling vil bli gjennomgått i teoridelen.

1.3.3 Lederstil

Hovedgruppene jeg vil konsentrere meg om er: Delegerende, deltakende, instruerende og overtalende lederstil. Ledelse er en egen form for kommunikasjon, og det flotte med denne kommunikasjonen er at den kan læres (Farbrot, 2014). Type lederstil kan ha stor innvirkning på hvor effektiv endringsprosessen er.

1.3.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som ”Overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 395). Uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted. De flinkeste lederne evner å kommunisere et bilde for fremtiden, en visjon som mobiliserer de ansatte i endringene (Arnulf, 2012).

2.0 Teori om endring

Organisasjoners endringsprosesser innebærer reorientering av det bestående. Flere av dagens organisasjoner står ovenfor stor strukturell usikkerhet, som følge av endring av eksterne eller interne rammebetingelser (Karp, 2015). Omstillingene som skjer kan være store og omfattende, som økonomiske og politiske endringer, økt konkurranse, globalisering, ny teknologi eller endret tilgang på humankapital. Endringsprosesser er altså et komplekst og utfordrende fenomen. Følgelig vil planlagte endringer ikke nødvendigvis skape et engasjement hos de ansatte, selv om den er godt tilrettelagt (Tronsmo, 1998). Det er imidlertid viktig å påpeke at endringsprosesser også kan ha positive konsekvenser.

En vanlig måte å synliggjøre forskjeller i endringsprosesser på er å skille mellom reaktiv og proaktiv omstilling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 377). I en reaktiv omstilling endrer organisasjonen seg innenfor eksisterende rammer. Man reagerer da på forhold som har skjedd i omgivelsene eller innad i organisasjonen, som for eksempel en nødvendig fusjon eller endring av rammebetingelser. En proaktiv omstilling er når man endrer seg basert på en forventning om noe som kan skje i fremtiden. Man skjønner at denne forventningen kan få betydning for organisasjonen, og forsøker å handle i forkant av for eksempel en økonomisk krise (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 377).

2.1 Endring og motstand mot endring

Motstand er et av de mest omtalte aspektene som kan forhindre en planlagt endringsprosess. Den kjente opphavsmannen til "Taylorismen", Frederick Winslow Taylor, påpekte allerede i 1911:

"The man who undertakes to direct the steps to be taken from the old to the new, must have had personal experience in overcoming the especial difficulties which are always met with, and which are peculiar to this period of transition" (Taylor, 1967 (1911)).

De vanskelige situasjonene Taylor her viste til var intense streiker grunnet store endringer tidlig på 1900 tallet. For dagens toppledere er også motstand,

opposisjon og krevende situasjoner en reell utfordring når man starter en omfattende endringsprosess. Fay Giæver definerer i sin Magma artikkel fra 2006 motstand mot endring som: ”Any conduct that serves to maintain status quo in face of pressure to later the status quo” (Giæver, 2006).

I nyere organisasjonsteori fremstår også motstand mot endringer som et sentralt element. Dette gjelder spesielt innenfor ”populasjons økologien” (Hannan & Freeman, 1989). Denne teorien viser at vi mennesker reagerer naturlig med skepsis eller avventende holdning til endringer som påvirker vår hverdag. Videre sier den at organisasjoner alltid vil endre seg sakte, fordi all endring fører til en viss motstand (Jacobsen, 1998). Man kan derfor si at endringsmotstand er en naturlig respons på forandring. Følgelig vil det naturlig oppstå ulike spørsmål rundt en endringsprosess – Er den godt gjennomtenkt? – Vil den ha en positiv eller negativ effekt på de ansattes arbeidshverdag?

2.1.1 Årsaker til motstand mot endring

Ulike forskere har i lengre tid vist til vanskeligheten av å gjennomføre organisatoriske endringer om ikke grupper, team eller individer endrer seg med tanke på arbeidsutførelsen, deres praksis, rutiner, verdier eller mentale modeller (Karp, 2015). Endringer fører ofte til emosjonelle reaksjoner hos de ansatte, og kan derfor aktivere deres psykologiske forsvarsmekanismer, som motforestillinger og endringsmotstand. Om disse menneskelige aspektene ikke blir tatt hensyn til kan det sette en stopp i endringsprosessene (Jacobsen, 2012).

Motstand mot endring kan komme fra forhold innad i en organisasjon. Ser man først på de individuelle forholdene, kan disse være: Frykt for å miste jobben, frykt for det som er ukjent og frykt for tap av identitet (Jacobsen, 2004). Det finnes imidlertid også andre rasjonelle årsaker til at selgere kan stille seg negativ til en endringsprosess. Noen endringer kan kreve at man i perioder må arbeide mer, eller tilegne seg ny kunnskap. Dette vil som oftest gi negativt utslag på opplevd motivasjon (Jacobsen, 2004). I tillegg er flere suksessfulle organisasjoner preget av en sterk, felles organisasjonskultur. De ansatte føler derfor en tilhørighet med

felles identitet og verdier. Blir denne identiteten ”satt på spill”, og truet av en organisasjonsendring, kan dette føre til en sterk motstand (Selznick, 2003).

Selv om begrepet ”motstand” ikke direkte omhandler følelser, indikerer fortsatt motstand mot endringer en tilstedeværelse av negativt ladde følelser hos den ansatte, som påvirker frihetsberøvelsen i endringsprosesser (Giæver, 2006). Disse følelsene representerer en emosjonell barriere som ledere må tenke nøye igjennom. Ledere må følgelig ”lokke” og ”overtale” de ansatte til å forstå viktigheten av endringene (Kiefer (a og b), 2002). Noen hevder imidlertid at negativt ladde følelser kan sees på som et problem med den ansatte, og ikke som et tegn på at noe er feil i organisasjonen. Den ansatte og firmaet den jobber for blir derfor sjelden sett i sammenheng eller som to sider av samme sak (Giæver, 2006). Det viktige man bør tenke på er hvordan ledere kan bruke virkemidler for å hindre at konsekvensene av motstanden blir større enn nødvendig.

2.2 Forskningsmodell

For å forstå hvordan man kan motivere selgere i en endringsprosess har jeg valgt å fokusere på tre virkemidler: Motivasjon, lederstil og kommunikasjon.

På bakgrunn av endringene ”Telemarketingselskapet AS” har gjennomgått finner jeg at disse er mest hensiktsmessig. Virkemidlene er fremstilt i modellen under:



Figur 2: Oppgavens forskningsmodell

Notat: Dette er en egenkomponert forskningsmodell som viser sammenheng mellom problemstilling og mine tre antatte virkemidler. Virkemidlene ble avdekket gjennom oppgavens litteraturgjennomgang.

2.3 Motivasjon

Det finnes utallige definisjoner på motivasjon. Kaufmann & Kaufmann (2015) definerer det som: ”De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 113). Flere forskere ser på motivasjon som noe man enten har lite eller mye av, motivasjon kan derfor sees på som et kvantitativt aspekt. Noen hevder imidlertid at motivasjon kan sees på som et kvalitativt aspekt. Spørsmålet da er ikke hvor motiverte de ansatte er, men også hva de er motivert av og for.

I motivasjonsteorien finnes flere ulike teoretiske retninger som forsøker å forklare motivasjon. Jeg har i denne oppgaven valgt å ta for meg indre- og ytre motivasjon (kognitiv motivasjonsteori), Maslows behovspyramide (behovsteori) og Herzberg tofaktorteori (jobbkarakteristika modell), da jeg føler disse best belyser min problemstilling. Teoriene beskriver hva som motiverer, de fokuserer på krefter i individet som igangsetter eller vedlikeholder atferd.

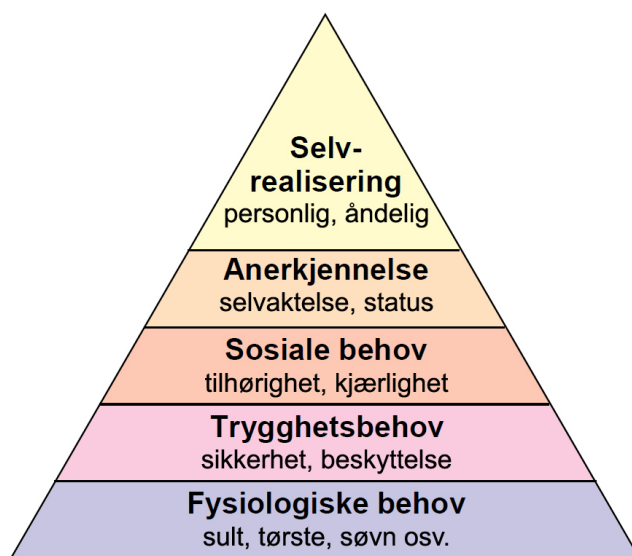
2.3.1 Indre- og ytre motivasjon

I kognitiv evalueringsteori vektlegger man evaluering av oppgavens iboende motivasjonsverdi. Ifølge ”Deci & Ryan” kan man skille mellom indre- og ytre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 128). Indre motivasjon sies å være den motivasjonsverdien som ligger i selve arbeidsutførelsen. Når en selger utfører sine arbeidsoppgaver med den opplevelse at disse i seg selv er hensiktsfulle og tilfredsstillende, drives den av indre motivasjon. Ytre motivasjon er belønningen, som for eksempel lønn ved telefonsalg. Kilden til motivasjonen ligger her utenfor selve jobbaktiviteten. Hvilken type motivasjon som er best egnet vil variere med type arbeid som skal utføres (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 129).

Flere forskere peker på at en overfokusering på belønning vil kunne ta bort gleden av selve arbeidet. I de situasjonene der arbeidsoppgavene er relativt ukompliserte, som for eksempel telefonsalg, kan imidlertid ytre belønningsformer som lønn og bonusordninger være effektivt (Ledernett, 1999). Det sentrale er hvordan arbeidsinnsatsen til selgeren gjenspeiles i form av lønn og bonus slik at selgeren føler at arbeidet er verdt slitet. Det kan i flere situasjoner være vanskelig å finne en løsning der en selger brenner for sitt arbeid, samtidig som de får tilfredsstilt sin ytre motivasjon med gode lønnsordninger og bonuser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 130). For å oppnå ønsket resultat vil det være avgjørende for ledere å motivere, enten man spiller på indre- eller ytre motivasjon.

2.3.2 Maslows behovspyramide

Maslows behovsteori ble utviklet av Abraham Harold Maslow i 1943. Dette er en av de mest kjente motivasjonsteoriene. Maslow karakteriserte vår atferd som utløst av fem dyptliggende, grunnleggende behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 115). Hans påstand var at behovene i pyramiden må oppfylles nedenfra og opp. Når et behov er oppfylt, strekker man seg videre mot neste behov i pyramiden.



Figur 3: Maslows behovspyramide (ndla, 2011)

Man ser her hvordan pyramiden har fullt fokus på individet. Maslow delte menneskelige behov inn i to hovedkategorier: Mangelbehov og vekstbehov. De tre nederste nivåene blir sett på som ”mangelbehov” som oppstår når man mangler noe. Disse kan ”oppfylles”. Mangelbehovene kan fungere som drivkrefter inntil behovet er dekket. Sentralt i disse er våre behov for trygget og sosiale tilknytning, som begge er viktige behov for trivsel på arbeidsplassen. De to øverste nivåene kalles ”vekstbehov”, og er umettelige (Raaheim, 2013). Disse er bygget på menneskers behov for respekt og anseelse, og dernest behov for selvrealisering (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 117).

Sentralt i pyramiden er behovet for å realisere ens potensial, som kan hjelpe oss å forklare hvorfor vi mennesker tar de valgene vi gjør. En studie gjennomført av Lyman W. Porter i 1961 fant at individer som arbeider på et lavt nivå i en organisasjon, som oftest bare får tilfredsstilt sine ”mangelbehov”. Telefonselgere vil kunne gå under denne kategorien. De som jobber i høyere stillinger med mer ansvar, for eksempel som salgsleder, har derimot en større sannsynlighet for å få tilfredsstilt sine vekstbehov i jobben (L. W. Porter, 1961). Dette viser hvordan ansattes opplevde mulighet for utvikling og kompetansebygging motiverer.

Jeg mener at Maslows behovspyramide er et godt utgangspunkt, men den har sine begrensinger. Pyramiden har møtt mye kritikk da den ikke tar forbehold om at individer har vokst opp i ulike kulturer med ulik oppvekst og påvirkning. Flere forskere peker også på hvordan Maslow ikke har tatt høyde for store forskjeller i sosiale og intellektuelle behov hos individer i ulike aldersgrupper (Raaheim, 2013).

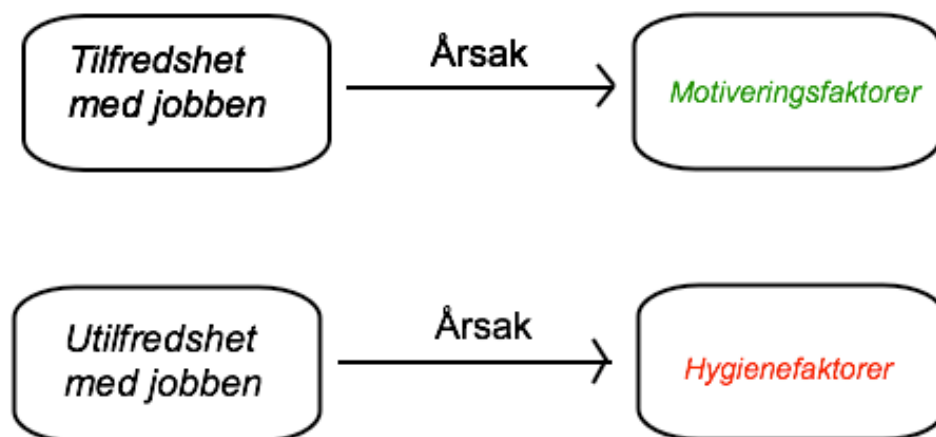
2.3.3 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg gjennomførte i 1964 en studie på jobbtildfredshet ved Pittsburg University i USA. Her intervjuet han hundrevis av personer, for å se hva som skapte jobbtildfredshet på arbeidsplassen. Modellen utfordret de gjeldende oppfatningene av de underliggende dimensjonene ved jobbegenskaper, og vakte dermed stor interesse. Etter undersøkelsen konkluderte Herzberg med at de

faktorene som var årsak til trivsel på jobben, var andre faktorer enn de som ble sett på som årsak til mistrivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 138).

Herzberg fant grunnlag for å skille mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Hygiene faktorer kan skape mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men vil ikke skape trivsel om de er tilstede. Viktige forhold her er de fysiske og sosiale arbeidsforhold som lønn, status og jobbtrygghet. Disse faktorene har mye til felles med de nederste mangelbehovene i Maslows behovspyramide. Motivasjonsfaktorer skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Disse gir derfor kun en positiv effekt når de er oppfylt. Noen av egenskapene ved jobben som aktivt fremmer jobbtillfredshet er annerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Disse er svært tilknyttet vekstbehovene i øvre del av Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 139). Noe av det mest interessante med funnene til Herzberg er hvordan en ansatt som trives, også vil være en motivert og produktiv ansatt.

Herzbergs teori kan fremstilles i modellen under, som to uavhengige dimensjoner:



Figur 4: Herzbergs teori (Sander, 2016)

Om lønn kan regnes som en hygienefaktor er blitt mye omdiskutert. I dagens samfunn er lønn tett knyttet opp mot sosial status. Selv om lønn dekker individens basisbehov til for eksempel mat og vann, er det også et sterkt symbol i vårt samfunn (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En belønning fra arbeidsgiver i form av høyere lønn kan derfor være å regne som anerkjennelse for godt utført arbeid, og kan være en av de eneste tilbakemeldingene en ansatt får (Sander, 2016).

2.3.4 Hvorfor velger noen ansatte å bli værende?

Dersom mange ansatte velger å slutte som følge av en omveltende endring, vil ikke organisasjonen kunne opprettholde sitt felles nervesystem. Det er derfor viktig å kartlegge hvorfor ansatte er motivert til å bli værende. Eknes & Kveine har i boka "GPS for endringsledelse" gjennomført undersøkelser på hvorfor ansatte er motivert og velger å bli i en organisasjon. Her er noen av svarene de fikk:

- Får tilfredsstilt sine grunnleggende behov, for eksempel lønn til mat og husleie.
- Får muligheten til å realisere sine ambisjoner.
- Har det hyggelig sammen med kollegaer.
- Brenner for det som organisasjonen bidrar med til verden.
- Ikke søker nye muligheter av frykt for forandring.
- Opplever autonomi og medbestemmelse.
- Opplever mestringsglede.
- Opplever mening med det de gjør.

Flere av punktene over henger direkte sammen med behovene i Maslows behovspyramide. Ser man nærmere på svarene, er det klart at de fleste handler om intensjoner. Det må derfor være et minimum av samsvar mellom intensjonene til den ansatte og organisasjonen den jobber for (Eknes & Kveine, 2016, 37).

Med bakgrunn i overstående teori om motivasjon som virkemiddel har jeg utviklet følgende delspørsmål:

Hvordan motiveres selgere av motivasjonsfaktorer som annerkjennelse og utviklingsmuligheter?

Begrunnelse for delspørsmål 1:

Selgere motiveres av ulike motivasjonsfaktorer. I endringsprosesser er det derfor viktig å være bevisst dette. Unge selgere, slik som i ”Telemarketingselskapet AS”, har ofte en lav gjennomsnittsalder og et lavt utdannelsesnivå. Når ytre motivasjonsfaktorer som lønn og bonusordninger endres, kan man anta at andre faktorer blir ekstra viktig for å skape tilfredshet på arbeidsplassen. For denne type selgere kan derfor Herzbergs motivasjonsfaktorer som annerkjennelse og utviklingsmuligheter bli viktig for å motivere.

2.4 Ledelse og lederstiler

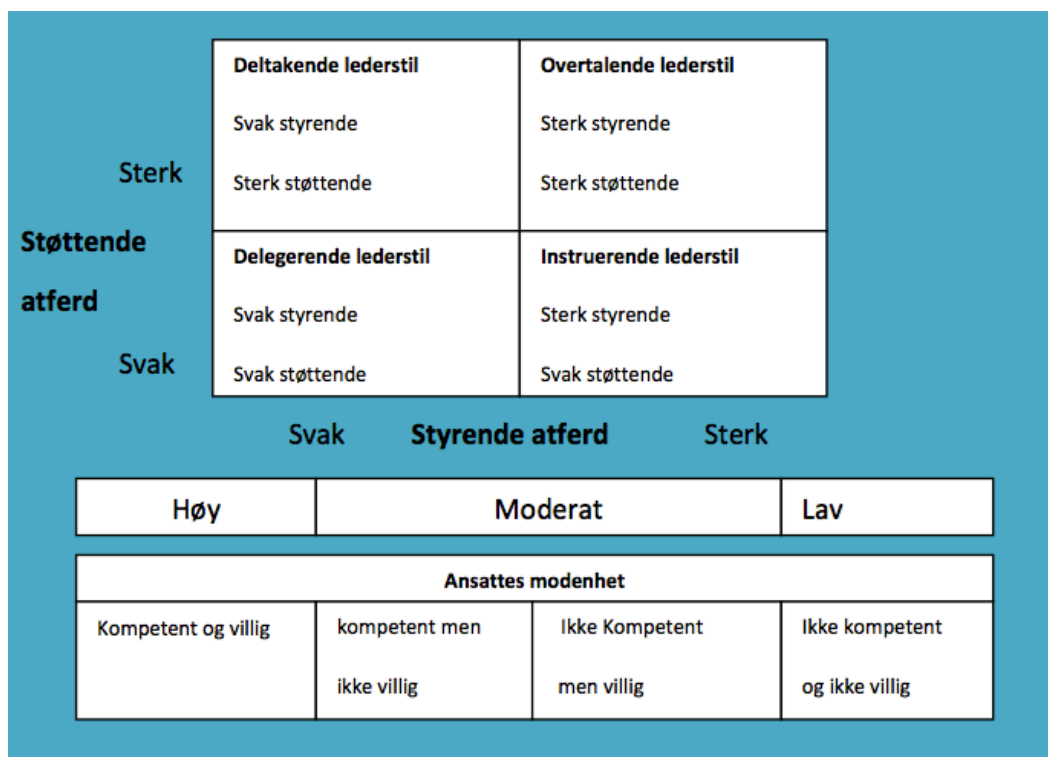
Ledelse er rangert som den største årsaken til organisatorisk suksess i Norge, fremfor ansattes egenskaper og kompetanse, strategier og økonomiske ressurser (Strand, 2007, 4). Det finnes utallige definisjoner og teori på hva som er ”god ledelse”. Til tross for variasjon i definisjonene er det mulig å trekke frem sentrale kjennetegn. Jeg har valgt å belyse to definisjoner: (1) ”Ledelse handler om bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen/organisasjonen når sine mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2015) og (2) ”Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd” (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Fellesnevneren i disse er at en leder skal påvirke de ansatte til å nå et felles mål. Ved å studere ledelse som en kontinuerlig prosess ser man viktigheten ledelse har på å nå organisasjonens strategiske mål.

2.4.1 Situasjonsbestemt ledelse

Suksessfulle ledere er bevisst hvilken lederstil som er gunstig i ulike situasjoner. Situasjonsbestemt ledelse bygger på forutsetningen om at ledere er i stand til å variere egen atferd samt tilpasse lederstil til situasjonen på en måte som har god effekt på de ansattes prestasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 462). Lederens strategi for påvirkning kan kombinere styrende og støttende atferd. Styrende atferd vil si at leder kontrollerer arbeidet, tid og prosedyrer, mens støttende atferd vil si at leder oppmuntrer og deltar (Farbrot, 2010).

2.4.2 Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse

De amerikanske ledelsesspesialistene Paul Hersey og Ken Blanchard har utviklet en teoretisk modell for situasjonsbestemt ledelse. Denne benyttes ofte i praktisk lederutvikling og trekker store veksler på tidligere forskning og modeller vedrørende lederatferd og lederstil (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 462).



Figur 5: Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007, 400).

En gjennomgående faktor er at det ikke finnes en lederstil som er ”best”, men at

ledere må tilpasse seg situasjonen samt de ansattes kompetanse og modenhet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Som påpekt har ansatte i et telemarketingselskap ofte lav gjennomsnittsalder og lavt utdannelsesnivå ved ansettelse. Ut fra modellen vil derfor modenhet være en viktig faktor ved valg av lederstil for denne gruppen selgere.

Instruerende lederstil: Dette er en ledelsesstil som markerer seg ved å være autoritær, beordrende og enveiskommuniserende. Denne er sterkt styrende og lite støttende. Medarbeideren er motivert, men mangler kunnskap. Lederen tar selv avgjørelser, følger tydelig med og klargjør for hva som forventes, gir spesifikk veiledning og presenterer fremdriftsplaner for arbeidet.

Overtalende lederstil: Dette er en ledelsesstil som karakteriseres ved at vekten legges på overtalelse og forklaring som virkemidler. Denne er derfor sterk styrende og sterk støttende. Det er en toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider. Situasjonen er gjerne preget av stress/frustrasjon, og uklare regler og prosedyrer. Lederen er her åpen og tilgjengelig for medarbeideren, og har evnen til å vise forståelse for behov.

Deltakende lederstil: Dette er en ledelsesstil som bygger på medbestemmelse og samarbeid som styringsmidler. Denne er sterk støttende og lite styrende. Det er her toveiskommunikasjon. Medarbeideren sitter ofte inne med mye kompetanse, men er lite motivert. Her står medarbeideren enda friere, og lederen er støttende og oppmuntrende.

Delegerende lederstil: Dette er en ledelsesstil som karakteriseres ved evne til å delegerer oppgaver og ansvar til medarbeiderne. Denne er lite støttende og lite styrende. Medarbeideren er motivert og har høy kompetanse og høy modenhet til å jobbe selvstendig. Det legges vekt på høye presentasjoner og stor tillit.

Modellen til Hersey og Blanchard oppfatter modenhet som noe fast, som ikke kan utvikles. Dette har ført til at modellen har møtt mye kritikk. Videre er det forsket mye for å teste ut de ulike lederstilene. Forskere er som regel positive til at en sterk instruerende lederstil (sterk styrende) kan være effektiv ovenfor ansatte med lav modenhet og lav kompetanse. Derimot hviler flere av de andre antakelsene på et mer usikkert vitenskapelig grunnlag (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 463)

2.4.3 Lederrollen i en endringsprosess

Endringsledelse kan defineres som en reaksjon på kreftene i en organisasjons omgivelser, på både makro og mikro nivå (Leban & Stone, 2008). Ledere må ha et strategisk blikk rettet mot omgivelsene og deres komplekse/usikre forhold, med tanke på beslutninger for bedriften (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 382). Videre er det som leder viktig å vite at man er ansvarlig for de ulike endringene som oppstår, og hvordan håndtere medarbeideres reaksjoner i omstillingsfaser. Dette da de ansatte kan oppleve organisatoriske endringer som noe av det mest krevende og usikre på arbeidsplassen (Karp, 2015).

Hennestad viser til at en av de viktigste årsakene til at endringsprosjekter ikke fører frem, er at omstillingen ikke ledes ordentlig (Hennestad, 2002). En aktiv ledelse i en endringsprosess skal sikre en bærekraftig endring som skaper merverdi i organisasjonen. Ledere følger opp sine ansatte gjennom motivasjon og inspirasjon, ved å skape energi og engasjement. Man ser derfor viktigheten av å ha et godt forhold til sine ansatte for å best mulig finne en passende lederstil.

Med bakgrunn i modellen til Hersey og Blanchard har jeg utviklet følgende delspørsmål:

<p style="text-align: center;">Hvilken lederstil kan ha en positiv innvirkning på selgere i en endringsprosess?</p>
--

Begrunnelse for delspørsmål 2:

Som påpekt over er ledelse situasjonsbestemt. For å best mulig lede og motivere selgere i en endringsprosess vil et bevisst forhold til valg av lederstil være en kritisk suksessfaktor. Jeg har i ”delspørsmål 2” ønsket å undersøke hvilken lederstil som kan ha en positiv effekt på selgerne i ”Telemarketingselskapet AS”. Dette vil være ekstra aktuelt da det som kjent har vært et lederbytte her.

2.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en av de viktigste samordningsprosessene i en organisasjon, og kan defineres som ”overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 395). Effektiv kommunikasjon kan øke ansattes motivasjon, gi energi og skape engasjement for bedriftens ønskede retning. Målet med kommunikasjon er at mottakeren skal oppfatte og forstå meningsinnholdet som blir formidlet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 394). Ledere har her et spesielt ansvar til å bidra til god kommunikasjon både innad og utad. De skal overvåke og formidle informasjon, formidle retning, visjon og strategi, og sørge for at budskapet blir oppfattet. Kommunikasjonens formål i en endringsprosess skal være å skape aksept for endringen, redusere motstand, angst og usikkerhet samt utfordre ”status quo” (Barret, 2002).

I organisasjoner skiller man ofte mellom formell og uformell kommunikasjon. Med formell kommunikasjon menes all planlagt formidling av informasjon, som er relatert til organisasjonens hierarkiske styringssystem. Uformell kommunikasjon er all kommunikasjon som ikke er definert som formell, og foregår kontinuerlig der de ansatte møtes, som for eksempel i lunsjpauser. Denne form for kommunikasjon referer mer til det spontane (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 410). Mye av denne kommunikasjonen er ikke-planlagt og vil være vanskelig for ledelsen å styre, spesielt i en endringsprosess. Naturlig vil det kunne forekomme mye informasjon og rykter, som ledelsen ikke har full kontroll over. Det er derfor viktig å ha en høy kvalitet på planlagt kommunikasjon og informasjonsformidling for å redusere antall spekulasjoner og rykter internt (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

2.5.1 Kommunikasjon og tilbakemeldinger

Det har blant forskere dannet seg en generell oppfatning om at kommunikasjon er en kritisk suksessfaktor for å lykkes i en endringsprosess. Mye av grunnen til dette er at ansatte naturlig verdsetter betydningen av leders vurdering, noe som igjen påvirker deres motivasjon og derfor også trygghetsfølelse. Dette blir teoretisk kalt ”symbolsk interaksjonisme” (Skaalvik, 2013). Det interessante her er hvordan ansattes oppfatning formes indirekte gjennom persepsjon av andres oppfatninger av dem. Derfor blir man mer bevisst seg selv gjennom andres oppfatning og kommuniserte tilbakemeldinger. Trekker man dette et steg lengre kan man si at ansattes motivasjon kan være et resultat av oppfatninger og tilbakemeldinger de har fått av sin leder, illustrert i figuren under:



Figur 6: Modell laget av Rommeltveit (Skaalvik, 2013)

Figuren viser at den ansattes atferd blir konfrontert av leder, som da reagerer på denne atferden. Atferden blir naturligvis tolket av den ansatte. Den ansattes tolkning påvirker dens oppfattelse av seg selv (Skaalvik, 2013). Denne selvoppfatningen kan påvirke dens motivasjon og holdninger til å utføre oppgaver på jobben.

2.5.2 Endringskommunikasjon – viktigheten av informasjon

Informasjon er til for å skape trygghet, jo mer informasjon som finnes om en

hendelse, jo mindre usikkerhet vil det generelt sett bli (Karlsen & Gottschalk, 2008). Towers Watson foretok i 2011 en undersøkelse for å kartlegge hva bedrifter som utfører vellykkede endringsprosesser gjorde riktig. Undersøkelsen fant at disse bedriftene klart og tydelig informerer om årsaken til endring, hva denne vil bety for de ansatte og hva de må gjøre annerledes for at endringsprosessen skal bli suksessfull (Brønn, 2013, 340). For å motivere de ansatte gjennom en endring må det derfor foreligge en informasjonsflyt der medarbeidere får relevant informasjon rundt firmaets strategi og planer (Brønn, 2013, 340).

2.5.3 Fallgruver i kommunikasjon

God kommunikasjon kan være vanskelig å få til. Karl Schwalbe (2008) sier at mangel på kommunikasjon kan resultere i uønsket resultat for bedriften. Eksempelvis blir flere viktige bedriftsmøter mislykkede da formålet med møtet er uklart for interessentene (Schwalbe referert i Karlsen og Gottschalk, 2008). Kreitner, Kinicki og Buelens (2002) viser i Karlsen og Gottschalk til fire kommunikasjonsbarrierer bedrifter hele tiden må forholde seg til (Karlsen & Gottschalk, 2008, 243):

- Prosessbarrierer: Dette kan være problemer som oppstår hos sender, i budskapet, i mediet, i kodingen/dekodingen eller hos mottaker.
- Personlige barrierer: Dette er barrierer ved personen, som for eksempel lytteevner, fordommer eller manglende kapasitet til å motta informasjon.
- Fysiske barrierer: Dette kan være stor geografisk avstand mellom sender og mottaker
- Semantiske barrierer: Dette gjelder forståelse av hverandres ord og uttrykk

Alle disse kan naturlig føre til misforståelse i kommunikasjonen. Det sentrale her er at man ønsker å redusere barrierene og komme seg over dem (Karlsen & Gottschalk, 2008, 243).

Ut ifra ovenstående kommunikasjonsteori vektlegges viktigheten av å gi tydelig, informativ kommunikasjon for å skape trygghet i en endringsprosess. Med dette som bakgrunn har jeg utformet følgende tredje og siste delspørsmål:

<p style="text-align: center;">På hvilken måte kan informativ kommunikasjon skape trygghet i en organisasjon som er i endring?</p>

Begrunnelse for delspørsmål 3:

Som påvist av Barret vil kommunikasjonens formål i en endringsprosess, slik som ”Telemarketingselskapet AS” har vært igjennom, være å skape aksept for endringen samt redusere motstand (Barret, 2002). Om ledelsen ikke informerer klart og tydelig til de ansatte, vil endringer kunne bli vanskelig å gjennomføre. Tydelig informasjon med forklaring av konsekvenser for selgerne vil kunne demme opp for den uformelle kommunikasjonen, med rykter og negative kommentarer.

3.0 Forskningsprosess og Metode

Jeg skal her presentere de metodiske valgene som danner grunnlag for min videre analyse. For å best mulig belyse arbeidsprosessen beskrives hva som kjennetegner en kvalitativ tilnærming til forskerspørsmålet. Videre belyser jeg utvalgsstrategi, kvalitet på undersøkelsen samt mine etiske og kvalitetsmessige vurderinger av det overnevnte.

3.1 Valg av tilnærming

En forskningsstrategi er den måten man logisk skal svare på valgt undersøkelsesspørsmål. Blaikie (2010) viser til viktigheten av å velge forskningsstrategi først etter man har etablert selve forskningsspørsmålet (Blaikie, 2010). Ulike forskningsstrategier representerer naturlig ulike måter å forske på.

Utgangspunktet for mitt valg av tilnærming er problemstillingen jeg skal undersøke. Jeg mener at motivasjon og endringsprosesser er fenomener som kan undersøkes både kvalitativt og kvantitativt. Imidlertid er oppgavens problemstilling og mine delspørsmål formulert slik at det er mest hensiktsmessig å søke kvalitativ data. Med en slik kvalitativ tilnærming mener jeg at jeg som forsker har hatt større mulighet til å fange opp den enkelte informants synspunkter, og nyanser, på en hensiktsmessig måte.

3.1.1 Kvalitativ tilnærming

Kvalitativ metode kjennetegnes ved at man ønsker å gå i dybden på noe. Forskere som benytter en slik tilnærming søker å få frem menneskers subjektive virkelighetsoppfattelse og få en dypere innsikt i deres perspektiv (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, 103). Her er det hver enkeltes forståelse og fortolkning som er av interesse. Man samler inn data i form av ord, setninger og uttrykk. Informantene står relativt fritt til å uttale seg om fenomenet, og det legges som oftest få begrensninger (Jacobsen, 2005, 124). Dette samsvarer med mitt ønske om å få fram selgeres synspunkter på endringene, og hvilke virkemidler som i størst grad motiverer dem.

Ved å benytte kvalitativ metode har jeg valgt en induktiv tilnærming til det som skal forskes på. Induksjon er en av flere slutningsformer som representerer forskjellige tilnærminger til det å forske (Jacobsen, 2005). Jeg samler inn empiri og forsøker å holde empirien opp mot teorien. Det spennende med en induktiv tilnærming er at jeg som forsker har med mine egne teorier og erfaringer, og forsøker å skape en mening i det datamaterialet jeg har samlet inn.

3.1.2 Kvalitativt dybdeintervju

Jeg har valgt å benytte individuelle dybdeintervjuer til datainnsamling.

Dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, 49). I boken "Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag" viser forfatterne at et intervju skal være en samtale med en struktur og et formål. Hensikten med intervjuet skal være å få frem den hverdagen informantene selv opplever slik at man som forsker lettere skal kunne tolke de fenomen som beskrives (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, 144). Gjennom fortolkning skal informasjonen man får bidra til å belyse ett eller flere fenomen som forskeren ønsker å se nærmere på.

Før gjennomføringen har jeg som intervjuer tenkt nøye igjennom hvilken innvirkning jeg kan ha på informantene. Hvis jeg for eksempel virker nervøs, kan dette ha betydning på informantens svar. Det er også viktig å skape en trygg ramme rundt intervjuet, slik at man får en nærhet til informanten. Videre bør intervjuet foretas et sted der informanten kan føle seg rolig og avslappet, slik at man unngår forstyrrelser (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, 150).

I utformingen av intervjuet kan man ta for seg et gitt tema med åpne spørsmål, eller fastlegge tema og spørsmål på forhånd. Hvis spørsmålene er for åpne kan det være vanskelig å sammenligne dem. Intervjuet blir da mer som en uformell samtale, der informantene lettere kan åpne seg og snakke fritt. Om man ønsker å enkelt kunne sammenligne de svarene man får bør intervjuet være strukturert (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, 146).

3.1.3 Utarbeidelse av en semistrukturert intervjuguide

På bakgrunn av argumentene nevnt ovenfor valgte jeg å lage en semistrukturert intervjuguide (se vedlegg: 1). Dette er en overordnet guide som er utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, 145). Dette gir meg som intervjuer god mulighet til åpenhet og fleksibilitet.

I utarbeidelse har jeg lagt vekt på oppgavens tre antatte virkemidler og hovedtemaene fra teoridelen. De ulike temaene springer ut av problemstillingen og delspørsmålene som undersøkelsen skal belyse. Jeg tok utgangspunkt i Johannessen, Kristoffersen og Tuftes 7 intervju faser. De mest sentrale fasene i mitt intervju er introduksjon, overgangsfasen, hovedfasen og avrundingsfasen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, 149). I introduksjonen presenterte jeg meg selv, tema, betydningen av å delta på intervjuet, og garanterte informantene full anonymitet. Videre stilte jeg et par enkle faktaspørsmål. I overgangsfasen ønsket jeg å ytterligere belyse hva som skal undersøkes, dette for å videreføre samtalen til hovedtema. I hovedfasen brukte jeg god tid på å gjennomgå mine tre antatte virkemidler for å få svar på delspørsmålene og problemstillingen. Her så jeg viktigheten av å komme med forklarende begrepsinformasjon om lederstil og ulikheter blant disse. Jeg var imidlertid ekstra bevisst på å ikke legge inn egne føringer. Da informantene hadde mange synspunkter ble det stilt en del oppfølgingsspørsmål, før vi til slutt kom til avrundingsfasen. Her ønsket jeg å oppklare eventuelle uklarheter og sjekke om informanten satt igjen med noen kommentarer. Målet var å bruke de ulike fasene som en ramme i intervjuet, og skape god flyt i overgangene.

3.2 Utvalg

I en strategisk utvelgelse undersøker man hvilken målgruppe som må intervjues for å innhente data, deretter velger man et utvalg fra denne målgruppen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2011, 110). Jeg har i denne oppgaven foretatt en strategisk utvelgelse av åtte selgere fra ”Telemarketingselskapet AS”. Av disse åtte har fire sluttet og fire er fortsatt ansatt. Dette utvalget ble valgt for å best belyse oppgavens tematikk. Siden de fleste nyansatte selgerne ikke har vært med på de største endringene, ble det viktig å også intervju tidligere selgere. Jeg

valgte å anonymisere alle selgerne ved å bruke betegnelsen ”S-1” til ”S-8”, S står for ”Selger”. Dette gjør at identiteten til selgerne forblir anonym, jf personopplysningsloven paragraf 13, 1. Ledd (lovdata, 2016). S1-S4 er nåværende selgere, mens S5-S8 er tidligere selgere som har sluttet.

Kvalitativ metode kan være tidkrevende, noe som medfører at man ikke kan ha et like stort utvalg som i en kvantitativ undersøkelse. Dette gjør at man vanskelig kan generalisere, men dette er heller ikke alltid målet i slike studier (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, 116). Om generalisering hadde vært mitt overordnede mål, ville jeg måtte foreta en større undersøkelse (Askheim & Grenness, 2008).

3.3 Datainnsamling

Jeg har valgt å benytte eksplorativt design da jeg ønsket å utforske et fenomen. Derfor har jeg intervjuet selgere i ”Telemarketingselskapet AS” som har vært igjennom endringer. Motivasjon kan være et sensitivt emne, derfor var det viktig å få hver enkelt informants meninger uten påvirkning fra andre. Videre var det viktig å treffe informantene personlig, for å kunne stille utdypende og oppfølgende spørsmål. Denne form for datainnsamling har gitt muligheten til å styre samtalen i større grad enn ved for eksempel en fokusgruppe (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, 116).

Alle intervjuene ble foretatt i Oslo i begynnelsen av april 2017. For å sikre spontane svar, og så ærlige tilbakemeldinger som mulig, valgte jeg å ikke utdele spørsmålene på forhånd. Informantene fikk kun vite tema og tidsbegrensningen på én times tid. Ved gjennomføringen ønsket jeg å skape en dialog med naturlig flyt, fremfor å følge intervjuguiden til punkt og prikke. Mitt mål var å skape et helhetsbilde av endringsledelse og situasjonen til ”Telemarketingselskapet AS”. Oppfølgings spørsmål ble spesielt brukt når informanten hadde sterke meninger om et tema. Jeg merket stor forskjell på hvor villig de ulike informantene var på å dele informasjon, dette gjorde at noen av intervjuene ble kortere enn andre. Det framkom et skille her, mellom nåværende selgere, og de som har sluttet. De som har sluttet virket mer åpne i forhold til konsekvensene av endringene, og hvordan disse påvirket dem.

3.4 Kvalitet på undersøkelsen

Før dybdeintervjuene ble gjennomført ønsket jeg å pre-teste intervjuguiden min. Jeg gjennomførte derfor et pilotintervju med en tidligere selger. Her merket jeg at noen av spørsmålene var litt uklare, derfor valgte jeg å omformulere disse. Dette har gitt en positiv innvirkning på svarene.

Alle intervjuene ble tatt opp på taleopptaker (iPhone 7) og deretter transkribert for å være sikker på at jeg har fått med meg alt som ble sagt, og for å sikre mitt analysemateriell, samt informantenes og min egen troverdighet. Jeg har valgt å transkribere ord for ord, ved å lage et oversiktlig sammendrag av hvert intervju med alle de viktigste hovedpunktene fra hvert tema. Denne transkriberingen danner utgangspunkt for min videre analyse.

Etter transkriberingen sitter man igjen med mye notater som må organiseres og tolkes. Det neste steget i prosessen er da å få en oversikt over all innsamlet rådata, noe som ofte er et tidkrevende arbeid (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, 116). Jeg brukte mye tid på å lese og tolke de ulike intervjusammendragene, for å se hvilke sammenhenger og ulikheter som fantes i datamaterialet. Her la jeg spesielt vekt på viktige sitater fra informantene.

3.4.1 Ethiske og kvalitetsmessige vurderinger

Studien min har relativt få informanter. Muligheten for at enkelte lesere kan vite hvem informantene er, kan muligens være til stede. Jeg har derfor forsøkt å benytte sitater som kan være representative for flere, for å ikke gjøre det mulig å gjenkjenne disse. Det er et bevisst valg å ikke nevne navn, alder eller kjønn. For å få ytterligere informasjon kunne jeg ha intervjuet flere selgere. I tillegg til dette kunne jeg også ha valgt å intervju teamleder og daglig leder, for å belyse deres perspektiv på motivasjon og endringer. Dette ville kunne ha bidratt til å styrke oppgavens validitet og relabilitet ytterligere. Jeg mener imidlertid at informantene var villige til å dele tilstrekkelig informasjon om deres erfaring og synspunkter. Derfor mener jeg at oppgavens validitet er ivaretatt på en god måte gjennom min intervjuguide.

4.0 Resultater

I dette punktet presenteres resultater fra intervjuene som er relevant for min problemstilling. Her har jeg vært opptatt av å løfte fram selgernes stemme. Jeg har beskrevet hovedfunnene sammen med noen sitater for å underbygge min argumentasjon i analysedelen.

4.1 Resultater Motivasjon

Samtlige åtte selgere påpeker at motivasjon har en stor betydning i jobben de utfører. Er de ikke motivert, vil dette påvirke deres evne til å selge. Dette kan oppsummeres slik S-1 og S-2 påpeker:

S-1: "Motivasjon er den drivkraften jeg har for å nå målet mitt."

S-2: "Det betyr alt, og er grunnen til at jeg er der hver dag. Motivasjon er det som driver meg opp og frem i hverdagen."

Videre har alle selgerne en klar formening om hva de blir motivert av. Det forekom likevel forskjell i svarene. Fem av åtte selgere trekker fram hvordan de motiveres av gode salgsresultater og lønn. På spørsmål om hva de motiveres av, fremhever sitatet fra S-4 det disse selgerne påpeker:

S-4: "I denne jobben er det penger og gode resultater. Jeg liker også å vise lederne og ledelsen at jeg er flink og kan prestere. Dette motiverer meg, det å gjøre det godt på jobb."

De resterende trekker blant annet fram hvordan god stemning på salgsteamet og et godt arbeidsmiljø er viktig for deres motivasjon.

4.1.1 Annerkjennelse

Alle selgerne vektlegger behovet for annerkjennelse. Det vises imidlertid et skille mellom nåværende og tidligere selgere i forhold til opplevelsen av dette. I

intervjuene med S-1 til S-4 kommer det fram hvordan denne gruppen mener salgsleder er flink til å gi tilbakemelding og anerkjennende ord. Dette kan oppsummeres med følgende sitat fra S-3:

S-3: "Han gir gode tilbakemeldinger når jeg gjør det bra. Han anerkjenner meg ved å vise at han synes jeg gjør en god jobb. Når jeg når målene mine er han fornøyd. Det jeg liker er at han motiverer meg til å gjøre det lille ekstra."

S-5 til S-8 har derimot en annen oppfatning. Salgsleder har ikke klart å nå disse selgerne på samme måte. På spørsmål om hvordan selgerne opplever at leder anerkjenner dem, fremhever sitat fra S-7 det disse selgernes mener:

S-7: "Jeg føler ikke at han klarer å nå meg som person. Han tenker alt for mye på salg og det å oppnå resultater, men mindre på meg og mine behov. Han er veldig hard og resultatorientert. Det er ikke sånn en leder skal være, en leder skal være flink til å gi skryt og snakke med selgerne."

Videre sier S-7 at det er viktig med tilbakemelding og forbedringsmuligheter:

S-7: "Jeg synes det er viktig å få gode tilbakemeldinger når man har levert bra, for å motivere meg ytterligere. Det andre som også er viktig er at man får vite hva man kan gjøre bedre, og hva man burde jobbe videre med."

4.1.2 Utviklingsmuligheter

I intervjuene kommer det fram at flere selgere ikke føler de får utvikle seg, noe som har ført til at flere har mistet motivasjonen. Videre framkommer det et klart skille i opplevde utviklingsmuligheter etter lederbyttet med ny salgsleder.

Fem av åtte selgere, (S-1, S-2, S-5, S-7 og S-8), hevder å ikke ha fått noen utviklingsmuligheter etter den største endringen med bonus- og provisjonsmodellen. Dette har påvirket deres motivasjon, ved at flere valgte å slutte. På spørsmål om selgerne har fått tilbud om utviklingsmuligheter, sier S-5 følgende:

S-5: "Nei, ingenting. Hadde jeg fått dette ville det påvirket meg veldig positivt, og ville gjort at en flink selger som meg hadde valgt å bli værende. Jeg var som du vet blant de beste selgerne på teamet, men jeg så ingen videre muligheter til å utvikle meg i denne jobben."

Man ser hvordan utviklingsmuligheter er svært viktig for selgerne. Et sammenfallende funn er at seks av åtte selgere, (S-2, S-3, S-4, S-5, S-7 og S-8), påpeker hvordan utviklingsmuligheter ville motivert dem ytterligere. Sitat fra S-7 oppsummerer dette på en god måte:

S-7: "Om jeg hadde fått tilbud om å gå på ledertalentutviklingsprogrammet, ville det motivert meg i stor grad. Da hadde jeg faktisk valgt å bli værende istedenfor å se etter ny jobb. Det at jeg ikke fikk utviklet meg gjorde at jeg ikke ble tilfredsstillt i jobben min. Dette er noe jeg setter pris på i min nye jobb. Allerede etter fire uker har jeg fått tilbud om å sende søknad til å bli teamleder på kveldstid. Bare å få en slik mulighet motiverer meg til å prestere bedre og vise hva jeg er god for."

4.2 Resultater Lederstil

Funnene viser at noen selgere liker å jobbe selvstendig, mens andre ønsker en tett oppfølging av salgsleder. Flere trekker også frem hvordan de ønsker en blanding:

S-3: "Man må få jobbe selvstendig, men samtidig få støtte og oppfølging."

S-7: "Jeg personlig har alltid likt å jobbe selvstendig. Det er sånn jeg er, da jeg liker å gjøre ting på min egen måte. Men samtidig så er det å få oppfølging viktig, det er noe som trengs. Oppfølging kan hjelpe å utvikle."

Når det kommer til hvordan selgerne opplevde salgsleder, viser seks av åtte selgere, (S-1, S-2, S-5, S-6, S-7 og S-8), at de opplever leder som mest styrende. En av selgerne går veldig langt i sin uttrykksform:

S-6: "Jeg opplevde den nye salgslederen etter lederbyttet som et diktatur. Det var veldig styrende. Når han fikk rollen gjorde han det tydelige at alle skulle ha respekt for han, fordi han er leder. Jeg mener respekt er noe man skal fortjene."

S-7 deler denne oppfatningen og oppsummerer viktigheten av å kombinere en styrende og støttende lederstil med følgende sitat:

S-7: "Jeg har opplevd nåværende salgsleder som mest styrende. Han skulle alltid passe på at alle jobber, og ser etter ting å sette fingeren på. Jeg føler at om han hadde støttet og motivert oss ytterligere, ville arbeidsmiljøet vært mye bedre. Jeg mener derfor at man som leder bør finne en god balanse mellom det å være styrende og støttende."

4.3 Resultater Kommunikasjon

Flere av selgerne viser en forståelse for firmaets strategi. Allikevel påpeker flere hvordan kommunikasjonen retter seg mot de som gjør det best, og hvordan de som er gjennomsnittlig ofte blir glemt. På spørsmål om hvordan selgerne opplever firmaets kommunikasjon og strategi, påpeker S-2 følgende:

S-2: "Jeg føler at en del av strategien deres er å ikke anerkjenne de selgerne som er gjennomsnittlige, men å kun fokusere på de som er best. De er veldig klare på at dersom du er flink og har mange salg, er det mulighet til å utvikle deg ytterligere. Men dersom du er gjennomsnittlig har man ikke det."

Flere selgere utdyper hvordan de ikke har fått tilstrekkelig informasjon om årsak til endringene, og konsekvensene for dem som ansatt. S-7 påpeker følgende:

S-7: Min opplevelse var at vi fikk lite informasjon om årsak til endringen. Hvis ledelsen hadde informert oss tidlig og kommunisert tydelig hva som ville skje fremover så hadde nok stemningen på salgsteamet blitt betydelig mye bedre."

Det kommer fram hvordan lite kommunikasjon og mangel på informasjon skapte dårlig stemning internt. Mangel på informativ kommunikasjon førte til usikkerhet, ved at den uformelle kommunikasjon blant selgerne skapte ulike rykter. Flere av selgerne viser til hvordan samtalene i lunsjpausen ofte handlet om konsekvensene av endringene, og hvordan ryktene skapte et dårlig arbeidsmiljø.

5.0 Analyse

I denne delen tar jeg for meg innsamlet data fra dybdeintervjuene. Jeg har valgt å bruke en fenomenologisk analyse, da jeg ønsket større innsikt i hvordan selgerne forstår og opplever de ulike fenomenen jeg undersøker. Her har jeg tatt utgangspunkt i mine delspørsmål, og analysert disse hver for seg.

Delspørsmål 1 – Hvordan motiveres selgere av motivasjonsfaktorer som anerkjennelse og utviklingsmuligheter?

Motivasjon sies å være drivkraften bak våre handlinger. Det angir både kraft og retningsgrunnlag, noe som er selve utgangspunktet for at vi mennesker bruker tid, krefter og ressurser for å oppnå noe. Dette stemmer overens med hva samtlige av selgerne har beskrevet i intervjuene, der de vektlegger betydningen av motivasjon for dem. En gjennomgående faktor er at motivasjon er viktig for å lykkes med salg. S-5 oppsummerer dette på en god måte: ”Motivasjon og PMI (positiv mental innstilling) er 80% av det som kreves for å selge. Produktkunnskap og selgerstil mener jeg er 20%”. Svarene fra selgerne samsvarer med Kaufmann & Kaufmann, som i teoridelen viser at motivasjon aktiverer, gir retning og opprettholder atferd for å nå et mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, 113).

I organisasjoner som er i endring er det viktig å motivere de ansatte slik at de blir stimulert til å utføre sine arbeidsoppgaver. En bevissthet rundt hvilke virkemidler som kan motivere blir derfor ekstra viktig når noe selgerne verdsetter blir fjernet, som eksempelvis lønn- og bonusordninger. Lønn kan sees på som ytre motivasjon, der kilden til motivasjonen ligger utenfor selve arbeidet. Den indre motivasjonen er motivasjon som ligger i selve arbeidsutførelsen, og kan sees på som et kvalitativt aspekt, slik som Skaalvik belyser. Fokus på anerkjennelse og utviklingsmuligheter kan demme opp for de negative effektene av endringene. Som vist i teoridelen kan slike motivasjonsfaktorer skape trivsel på arbeidsplassen i den grad de er til stede.

I intervjuene kommer det fram hvordan anerkjennelse har stor betydning for selgernes motivasjon. Samtlige selgere trekker fram hvordan de naturlig verdsetter leders tilbakemelding og anerkjennende ord. S-7 poengterer eksempelvis: ”Det å få ros og gode tilbakemeldinger motiverer meg i stor grad. Når salgsleder gir bra tilbakemelding føler jeg at jeg blir verdsatt og satt pris på”. Av de selgerne som har opplevd lederbyttet påpeker alle et tydelig skille i anerkjennelse etter den nye salgslederen tok over. Dette har ført til at de mistrivdes. S-5 sier blant annet: ”Når det kommer til anerkjennelse føler jeg at den nye lederen overser meg. De gangene jeg er den beste selgeren så ignorerer han omtrent dette. Det gjør meg veldig skuffet og er noe jeg har lagt merke til.”

Mine funn viser videre hvordan utviklingsmuligheter motiverer og skaper trivsel på arbeidsplassen. S-6 påpeker følgende: ”Etter vi byttet leder fikk jeg ikke utvikle meg i det heletatt. Men tidligere med han forrige salgslederen fikk jeg mulighet til dette. Han ble bedre kjent med meg og anerkjente meg for å ha jobbet som teamleder tidligere, han fant liksom mine gode egenskaper. Jeg fikk derfor mulighet til å utvikle meg ved å ha opplæring med nye telefonselgere”. Det kommer også fram hvordan mangel på utviklingsmuligheter har vært avgjørende for selgeres motivasjon til å bli, eller slutte i ”Telemarketingselskapet AS”. Funn fra intervjuene stemmer godt overens med Herzberg, som viser hvordan en ansatt som trives, også vil være en motivert og produktiv ansatt. S-1 sier blant annet: ”Det å kunne utvikle meg som selger er veldig viktig for at jeg skal være motivert”. S-5 på sin side sier at det er viktig at salgsleder legger opp til utvikling og har tro på deg, spesielt i en endringsprosess. Videre sier S-5 hvordan mangel på utviklingsmuligheter gjorde at vedkommende valgte å slutte: ”Jeg så ingen videre utviklingsmulighet i selskapet.” Selgerne uttrykker her ulike behov for utvikling. Noen ønsker å bli bedre på salg, mens andre uttrykker et ønske om å bli internrekruttert til en høyere stilling. Dette har ”Telemarketingselskapet AS” lagt opp til, ved å tilby et ledertalentprogram for flinke selgere. Imidlertid ser man at mange selgere som ønsker å være med her, ikke har fått muligheten til dette.

Mange organisasjoner synes å tro at ansattes motivasjon har en direkte

sammenheng med lønn, bonusordninger, pensjon og fine, oppussede lokaler. Oppgavens teoridel og mine datafunn stiller seg imidlertid kritisk til dette. En vanlig feil flere firmaer gjør er å tro at en lønnsøkning alltid vil øke produktivitet og motivasjon, også i en endringsprosess. Disse type faktorer er viktigste når man velger arbeidsgiver, men viser seg å være mindre viktig i det daglige. Fred Fallik viser eksempelvis i boken ”Managing Organizational Change” at slike belønninger kan gi en kort produktivitetsøkning, men at de som oftest vil avta over lengre tid (Fallik, 1988).

Ut fra svarene fra dybdeintervjuene er det mye som tyder på ”Telemarketingselskapet AS” kunne håndtert endringene annerledes. Da anerkjennelses motiverer selgerne i stor grad kunne dette vært benyttet ytterligere som en belønning for godt utført arbeid. De selgerne som fortsatt jobber i selskapet påpeker også viktigheten av utviklingsmuligheter for at de skal fortsette i jobben. Hadde ledelsen vært mer bevisst på bruk av slike motivasjonsfaktorer hadde trolig en del av de som har sluttet valgt å fortsette istedenfor å se etter ny jobb.

<p>Delspørsmål 2 – Hvilken lederstil kan ha en positiv innvirkning på selgere i en endringsprosess?</p>
--

Ved å studere dette delspørsmålet har jeg vært interessert i å få fram selgernes vurdering, samtidig som dette blir sett opp imot forskning og forskningslitteratur, som ofte verdsetter en sterk styrende lederstil, spesielt for unge, ”umodne” selgere. Det har de siste tiår kommet ny forskning som utfordrer effektiviteten av en sterk styrende og lite støttende lederstil. En BI studie fra 2010 fant eksempelvis at dersom ansatte ikke opplever nærmeste leder som støttende, vil effekten av kurs, medarbeidersamtaler og andre personaltiltak utebli. Jo mer støtte medarbeiderne opplevde fra sin nærmeste leder, jo mer positivt opplevde de organisasjonens HR-virkemidler (Kuvaas & Dysvik, 2010). Dette kan også

relateres til endringsprosessene. Når selgerne opplever salgsleder som støttende kan deres motstand mot endring og usikkerhet avta.

På grunn av stor variasjon i selgernes personlighet, kompetanse og erfaringsgrunnlag mener jeg det er viktig at ledere er bevisst sin lederstil. Modellen til Hersey og Blanchard gir en god oversikt over ulike lederstiler og hvordan ledere kan kombinere en styrende og støttende lederatferd. Telefonsalg er som kjent en bransje preget av et høyt ”turnover”. Ansatte som jobber her har generelt sett en lav gjennomsnittsalder og lavt utdannelsesnivå. Ut fra modellen til Hersey og Blanchard vil derfor selgeres modenhet være en viktig faktor ved argumentasjon for en styrende lederstil.

Av endringene i ”Telemarketingselskapet AS” trekker selgerne særlig fram lederbyttet som stort og omfattende. I dybdeintervjuene påpeker S-5 til S-8, som alle valgte å slutte, at de merket et klart skifte i måten de måtte forholde seg til den nye lederen. S-7 påpeker: ”Vi mistet en veldig god teamleder, og fikk en ny, uerfaren leder, som ikke hadde de riktige holdningene som en leder skal ha, mener jeg”. S-5 støtter dette og kommenterer følgende om den nye lederen: ”Jeg opplever han som mest styrende. Han har alltid vært fokusert på seg selv og det å ville vise ledelsen at han kan gjøre en god jobb”. Dette viser hvordan flere selgere opplever at salgsleder er for styrende. S-1 viser i intervjuet hvordan nåværende salgsleder burde være mindre styrende: ”Jeg føler han er veldig styrende og de ansatte blir stresset av å ha salgsleder over skuldrene sine hele tiden. Min mening er at ansatte burde ha mer ”frihet under ansvar”, så lenge man leverer gode resultater”. Man ser her at selgerne opplever salgsleders ledertil som det Hersey og Blanchard vil kalle ”instruerende”. Denne lederstilen gir lite rom for selvstendighet. Selvstendighet er imidlertid noe denne gruppen selgere vektlegger som ekstra motiverende.

I intervjuet la jeg vekt på hvilken lederatferd selgere blir motivert av, spesielt i en endringsprosess. På spørsmål om hvilken lederatferd selgerne mener vil fungere best, kommer det fram at flere foretrekker en støttende lederstil, men ser

viktigheten av at en leder kan kunne kombinere en styrende og støttende atferd. S-1 sier blant annet: ”Jeg mener man må finne en mellomting, da blir lederen godt likt, samtidig som man beholder kontrollen ved å kunne være litt autoritær. En godt likt sjef er en motiverende sjef!”. S-8 er enig, og sier: ”Det beste er å kombinere styrende og støttende atferd. Da styrer man slik at det ikke blir for mye, men er støttende i sin sak. Det gjør det også lettere å kommunisere med leder når han viser veien samtidig som han støtter.”

Noen selgere opplever leders lederstil som utilstrekkelig, mens andre har en annen oppfatning. Nyansatte kan generelt sett ha mangelfull kompetanse, men med et ønske om å lære. Dette kan igjen sees i sammenheng med modellen til Hersey og Blanchard, som underbygger hvordan en sterk styrende og sterk støttende lederstil vil fungere for denne type selgere. Det er imidlertid viktig å belyse hvordan ansatte ikke er en egen homogen gruppe, og at opplevelsen av leder og dens lederstil kan være ulik. Flere av selgerne poengterer her viktigheten av å bli spurt hva som motiverer dem. Man kan anta at en leder med en ”instruerende” lederstil i liten grad evner til å komme med denne undrende og motiverende tilnærmingen.

Basert på analysen ovenfor ser man viktigheten av situasjonsbestemt ledelse. Som påvist i teoridelen er ledelse en egen form for kommunikasjon som kan læres (Farbrot, 2014). Med bakgrunn i endringsprosessene til ”Telemarketingselskapet AS”, kommer det fram at det å være bevisst sin lederstil, og kunne bruke en sterk styrende, men samtidig sterk støttende lederstil, vil kunne ha en positiv innvirkning på selgernes motivasjon. Sett i sammenheng med forskning og forskningslitteratur vil denne ”overtalende” lederstilen til Hersey og Blanchard kunne påvirke selgerne positivt. For å finne en passende lederstil vil det å ha et godt forhold til ansatte være en stor fordel. Da vil man i større grad vite hva som motiverer den enkelte, og hvilken lederstil som vil være best egnet ut ifra situasjon og person.

Delspørsmål 3 – På hvilken måte kan informativ kommunikasjon skape trygghet i en organisasjon som er i endring?

Som påvist i teoridelen skal kommunikasjonens formål være å skape aksept for endringen, redusere motstand, angst og usikkerhet (Barret, 2002). I en endringsprosess er informasjonsformidling viktig. Imidlertid tar en del endringsprosesser tid og er av en slik karakter at det ikke alltid er like hensiktsmessig å informere for tidlig, dette for å hindre unødvendig usikkerhet og motstand. Slike utfordringer kan sees i sammenheng med prosessbarrierer.

God kommunikasjonsflyt handler om mer enn å bare håndtere negative budskap. Den dagligdagse oppfølgingen fra salgsleder med fokus på oppmuntring, tilbakemelding og støtte, blir ekstra viktig i en organisasjon som er i endring. Man kan her trekke paralleller til begrepet ”symbolsk interaksjonisme”. Selgere vil verdsette betydningen av salgsleders kommuniserte vurdering av jobben de gjør. Dette vil igjen kunne påvirke motivasjon og trygghetsfølelse positivt.

Når det skjer flere endringer parallelt er det viktig å være ekstra bevisst hvilken informasjon som blir gitt for å skape trygghet og ro. Dette for å samtidig minimalisere ryktene og den uformelle kommunikasjonen. En gjennomgående faktor i intervjuene er hvordan mangel på informasjon i flere tilfeller førte til at den uformelle kommunikasjonen skapte usikkerhet på salgsteamet. S-6 påpeker hvordan selgerne ikke aksepterte endringene og at rykter gikk rundt i flere måneder. S-7 utdyper som nevnt i resultatkapitlet at om informasjonen hadde vært tydelig og kommet fram på et tidligere tidspunkt, så kunne stemningen på salgsteamet bedret seg. Dette viser viktigheten av informativ kommunikasjon.

Undersøkelsen som ble utført av Tower Watson i 2011 gir gode innspill til ledere i en endringsprosess. Klar og tydelig informativ kommunikasjon om hva

endringen vil innebære for den enkelte, og arbeidet videre ville kunne påvirke selgernes opplevelse av situasjonen som mindre belastende. Her er det viktig å påpeke at den informative kommunikasjonen bør nå alle selgerne, og ikke kun de som gjør det best, slik flere av selgerne i ”Telemarketingselskapet AS” påpekte. I svarene fra intervjuene kommer det fram at selgerne mener det er viktig med en god toveiskommunikasjon med ledelsen og salgsleder. Dette gjelder spesielt i endringsprosesser, da selgerne har etterspurt mer informasjon om endringene. I endringen med bonus- og provisjonsmodellen påpeker S-2 hvordan det å få tidlig informasjon gjorde at vedkommende fikk en større aksept: ”Jeg ble mer trygg på endringen når jeg fikk klar informasjon tidlig, og fikk regnet ut min nye lønn”. Det var imidlertid ikke alle som synes informasjonen var tilstrekkelig. S-5 ønsket ytterligere informasjon: ”Om vi hadde fått mer informasjon føler jeg det ville skapt større trygghet”. Dette viser hvordan selgere kan ha ulike behov for trygghet.

Informativ kommunikasjon kan sees på som er en kritisk suksessfaktor. Tydelig informasjon med faktaopplysninger om endringenes konsekvenser vil være avgjørende for selgers opplevelse og motivasjon. Det er imidlertid viktig at fokuset ikke bare går på endringsprosessene. For at endringene ikke skal stjele ”all” oppmerksomhet er det viktig med fokus på de dagligdags salgsoppgavene.

5.1 Andre funn

Ved bearbeiding av innsamlet datamateriale kom det fram noen interessante tilleggsopplysninger om involvering og arbeidsmiljø.

5.1.1 Involvering

Flere av selgerne trekker fram hvordan mangelfull involvering har vært en utfordring i endringsprosessene. S-5 sier følgende om lederbyttet: ”Jeg følte virkelig ikke at selgerne fikk sagt hva de mente. Det manglet en fellessamtale med ledelsen og selgerne.” Morten Berg argumenterer for viktigheten av å involvere selgerne i endringsprosessene for å minimalisere motstanden og frihetsberøvelse. De ansatte bør føle et eierskap til endringsprosessene. Et viktig punkt her er at

endringer som er basert på forslag de ansatte har vært med å utvikle, og dermed føler et eierskap til, er vanskeligere å motarbeide (Berg, 2008, 275).

Enkelte av selgerne påpekte at om de hadde blitt involvert i endringen med lederbyttet, ville de fått en større aksept. S-7 sier: ”Hvis ledelsen hadde spurt meg om min mening og faktisk vært åpne om det som skulle skje, ville jeg stilt meg mer positivt til det som hadde skjedd. Men vi ble ikke involvert i det heletatt, og det følte som at ledelsen overså oss”. Videre kommer det fram hvordan involvering vil kunne minimalisere mostand. S-7 fortalte hvordan det å få informasjon tidlig i endringsprosessen med bonus- og provisjonsmodellen gjorde selgerne fikk en større aksept for endringen. Når ansatte blir involvert vil de kunne føle et eierforhold til endringen. Dette vil igjen kunne føre til at de føler seg verdsatt som en verdifull ressurs i organisasjonen. Føler man seg verdsatt, vil dette kunne styrke engasjement for å sikre salgsavdelingen eller organisasjonens suksess (Stark, 2017). Resultatet kan da bli at ansatte, på tross av utfordrende endringer, velger å bli værende istedenfor å slutte.

5.1.2 Arbeidsmiljø

Et annet interessant funn er hvordan flere selgere hadde en utfordring i forhold til trivsel på arbeidsplassen. Når dette er tilfellet, kan mistrivselen spre seg og virke demotiverende. Som vist i teoridelen kan arbeidsmiljø sees på som en hygienefaktor for selgernes trivsel og motivasjon, sammen med fysiske og sosiale arbeidsforhold. Et av spørsmålene i intervjuet gikk på hvorfor de ansatte trives eller mistrives i jobben. Her trekker flere av selgerne trekker fram arbeidsmiljøet som en positiv eller negativ faktor. S-2 påpeker blant annet at det er kollegaene vedkommende jobber med, og miljøet på arbeidsplassen, som motiverer og skaper trivsel. Dette kan sees i sammenheng med undersøkelsen til Eknes og Kveine, som fant at individer som velger å bli værende i en endringsprosess, som oftest trives og har det hyggelig med kollegaer. I et godt arbeidsmiljø, der motivasjonsfaktorer vektlegges, vil dette kunne prege arbeidsmiljøet på en god måte. I et slikt miljø vil også de ansatte kunne motivere hverandre, med oppmuntring og positive tilbakemeldinger. Et godt arbeidsmiljø blir ekstra viktig når endringsprosesser kan virke demotiverende.

6.0 Konklusjon

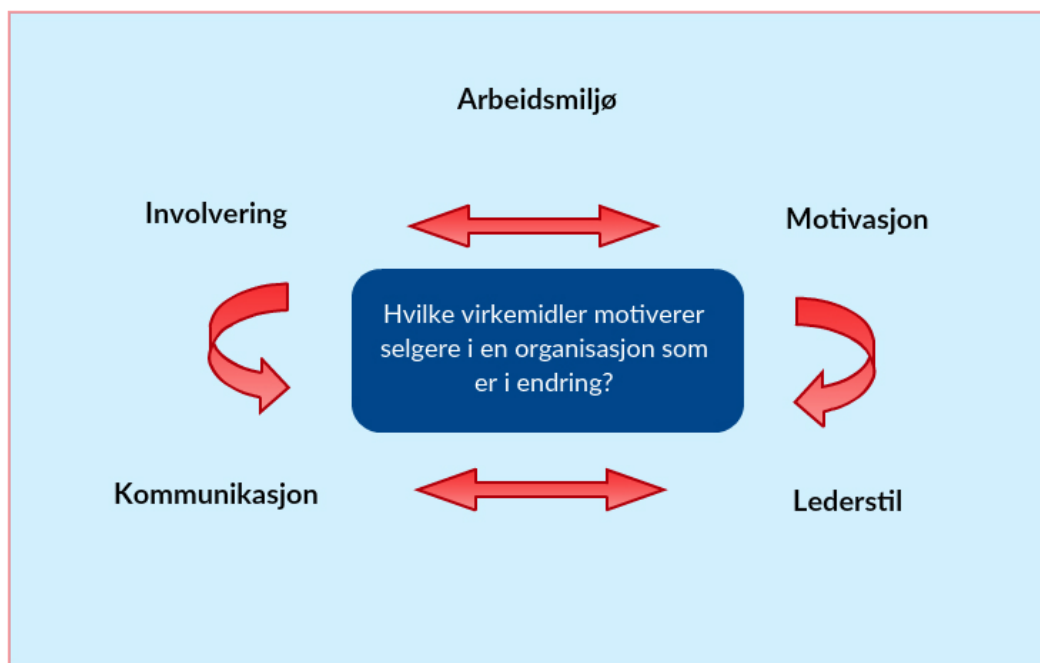
Hensikten med denne oppgaven har vært å belyse oppgavens tema. Jeg har tatt for meg en hovedproblemstilling: Hvilke virkemidler motiverer selgere i en organisasjon som er i endring. Utgangspunktet er følgende tre virkemidler: Motivasjon, lederstil og kommunikasjon. Disse emnene utgjør et stort teoretisk fagområde. Med bakgrunn i relevant teori blir virkemidlene konkretisert i tre sentrale delspørsmål, disse har gjort det enklere å svare på problemstillingen min. Empirien har jeg hentet fra åtte telefonselgere i Oslo.

Oppgavens fokus på endringsprosesser har jeg opplevd som spennende og lærerikt. Gjennom livet må vi alle forholde oss til ulike endringer som påvirker vår hverdag. Det å ha en induktiv tilnærming ser jeg også på som interessant for oppgavens problemstilling og delspørsmål, og er noe jeg har lært mye av. Videre har intervjuene med tidligere og nye selgere i ”Telemarketingselskapet AS” gitt meg nye innfallsvinkler til hvordan man som leder kan motivere selgere. Jeg begynte tidlig med ulike forberedelser, og er fornøyd med oppgavens resultat.

For en organisasjon som er i endring er det ekstra viktig at selgerne blir stimulert og beholder motivasjonen sin. Det at ti av seksten dyktige selgere i ”Telemarketingselskapet AS” har sluttet, fremhever hvordan endringer kan få store følger. Flere av endringene selskapet har gjennomgått har vist seg å ha en direkte påvirkning på selgernes motivasjon og tilfredshet. Gjennom studien har jeg fått bekreftet at mine antatte virkemidlene bør være til stede for at endringsprosesser skal bli vellykket. Mine funn viser hvordan informativ kommunikasjon i endringsprosesser kan skape en større trygghet for selgerne, noe som igjen kan hindre rykter i den uformelle kommunikasjonen og negativt fokus. Når det er flere endringer som skjer parallelt, er det ekstra viktig at ledelsen er bevisst aktiv bruk av andre virkemidler som motivasjonsfaktorer og lederstil, for å gjøre konsekvensene av endringen mindre omfattende.

Studien min bekrefter Herzbergs teori om motivasjonsfaktorer. Flere av selgerne påpeker hvordan de hadde valgt å bli værende i jobben om de hadde fått tilbud om utviklingsmuligheter og opplevd salgsleder som mer anerkjennende. Videre bekrefter funnene viktigheten av situasjonsbestemt ledelse, og hvordan selgerne ønsker en støttende salgsleder som ikke overvåker og kommanderer. Det å kunne benytte en styrende og støttende lederatferd (overtalende lederstil), samt variere lederstil ut fra situasjon, er derfor viktig.

Underveis i intervjuene og analyseprosessen fikk jeg inntrykk av viktigheten av å involvere selgerne i endringsprosessen og hvordan et godt arbeidsmiljø er viktig for motivasjon. Jeg har derfor valgt å legge til disse virkemidlene i oppgavens modell:



Figur 7: Endelig modell for virkemidler

Modellen viser hvordan alle virkemidlene henger sammen. Et bredt fokus på alle disse vil kunne motivere selgere og skape en større trivsel på arbeidsplassen. Ved å benytte modellen ønsker jeg å vise hvordan arbeidsmiljø er en faktor som kan påvirke de andre fire virkemidlene. Et godt arbeidsmiljø vil som ”olje i et maskineri” gjøre virkemidlene mer smidige og bevegelige. Videre vil det kunne demme opp for mulige negative effekter av en endring og motstand fra de ansatte.

7.0 Kritikk til oppgaven

I den første delen av bacheloroppgaven tar jeg for meg innledning og presenterer oppgavens problemstilling. Her er jeg fornøyd med arbeidet da tema om motivasjon og endringsprosesser er dagsaktuelt.

I den andre delen beskrives oppgavens teoriforankring. Her presenterer jeg relevante teorier og modeller ut fra oppgavens tre virkemidler. En kilde som har blitt mye benyttet er boken ”Psykologi i organisasjon og ledelse” av Kaufmann og Kaufmann. Jeg mener denne har vært sentral for oppgavens tematikk, men ser også at andre kilder kunne vært benyttet for å forklare samme teori.

I den tredje delen tar jeg for meg metode og datainnsamling. Dette har vært den mest tidkrevende delen av oppgaven. Kvalitative undersøkelser er ofte mindre strukturert enn kvantitative, noe som gjør at min personlige tolkning av selgenes svar kan være forskjellig fra andre forskere. Ved bruk av intervju er det alltid fare for å kunne påvirke informanten. Det at noen av selgene var tidligere kollegaer av meg kan ha bidratt til at disse følte seg tryggere, og derfor delte mer informasjon enn de jeg ikke kjente så godt fra før. Videre oppdaget jeg ved gjennomgang av lydfilene at jeg på noen av intervjuene virker mer positiv og engasjert enn på andre. Jeg har imidlertid vært bevisst på å skape trygghet og ha like rammer rundt alle intervjuene.

Hadde jeg skrevet en ny bacheloroppgave med samme bakgrunnsinformasjon som jeg besitter i dag, ville jeg tatt for meg alle de fem virkemidlene og hatt et større fokus på viktigheten av arbeidsmiljø. Som nevnt i metodedelen ville jeg også intervjuet ledere og ledelsen, dette for å få deres perspektiv på virkemidlene og effektiv ledelse i endringsprosesser.

8.0 Kilder

8.1 Litterære kilder

- Arnulf, Jan Ketil. (2012). – *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askheim, Ole Gaute & Grennes, Tor. (2008). – *Fra tall til ord*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barret, Deborah J. (2002). – Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*”. Emerald Group Publishing Limited.
- Berg, Morten Emil. (2008). – *Ledelse, verktøy og virkemidler*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Blaikie, Norman. (2010). – *Designing Social Research*. 2. Edition. Malden: Polity Press.
- Briner, Wendy. Hastings, Colin & Geddes, Michael. (2000). – *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brønn, Peggy Simcic & Arnulf, Jan Ketil. (2013). – *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Skaalvik, Einar M. & Skaalvik, Sidsel. (2013). – *Skolen som læringsarena, selvoppfatning, motivasjon og læring*. 2. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fallik, Fred. (1988). – *Managing Organizational Change. Human Factors and Automation*. USA: Foutledge Library Editions.
- Gripsrud, Geir. Olsson, Ulf Henning & Silkoset, Ragnhild. (2016). –

Metode og dataanalyse. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Hannan, Michael Thomas & Freeman, John. (1989). – *Organizational Ecology*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2004). – *Endringsprosessen – tid, oversettelse og motstand*, Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). – *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode 2*. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2012). – *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2007). – *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn. Kristoffersen, Line. & Tufte, Per Arne. (2011). – *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsen, Jan Terje & Gottschalk, Petter. (2013). – *Prosjektledelse- fra initiering til gevinstrealisering*. 3 utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (2015). – *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. Utgave. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Kiefer, T. (2002 a). – *Understanding the Emotional Experience of Organizational Change: Evidence From a Merger*. *Advances in Developing Human Resources* og Kiefer, T. (2002 b). – “*Analysing*

emotions for better understanding of organizational change: fear, joy and anger during a merger. I N.M. Ashkanasy, C.E.J. Hârtel and W.J. Zerbe (eds.), *Managing emotions in the workplace.* New York: M. E. Sharpe.

- Kuvaas, Bård & Dysvik, Anders. (2010). – *Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes.* Human Resource Management Journal.
- Leban, Bill. & Stone, Romulard. (2008). – *Managing Organizational Change.* USA: John Wiley & Sons.
- Eknes, Monika & Kveine, Randi. (2016). – *GPS for endringsledelse.* Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Porter, Lyman, W. (1961). – *A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs.* Journal of Applied Psychology.
- Selznick, Phillip. (2003). – *Leadership in administration.* Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (Eds.). *The Strategy Process.* New Jersey: Prentice Hall.
- Strand, Torodd. (2007). – *Ledelse, organisasjon og kultur.* Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Taylor, Frederick Winslow. (1911/1967). – *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper & Row.

8.2 Internett kilder

- Farbrot, Audun. (2014). – "Gode ledere kommuniserer bra". Hentet 05.04.2017. URL: <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-kommunikasjon-naeringsliv/2014/03/gode-ledere-kommuniserer-bra>

- Farbrot, Audun. (2010). – “*Støttende ledere gir gode resultater*”. Hentet 05.04.2017. URL: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-abc-i-naeringsliv-sosiale-relasjoner/2010/05/stottende-ledere-gir>
- Giæver, Fay. (2006). – “*Omstillingsprosjekter på arbeidsplassen: Hva har følelser med saken å gjøre?*” *Magma*. Hentet 17.04.2017. URL: <https://www.magma.no/omstillingsprosjekter-paa-arbeidsplassen-hva-har-foelelser-med-saken-aa-gjoere>
- Hennestad, Bjørn W. (2002). – “*Endringsledelse som implementering – sentrale utfordringer*”. Hentet 18.04.2017. URL: <https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>
- Jacobsen, Dag Ingvar. (1998). – “*Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*”. *Magma*. Hentet 21.02.2017, URL: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarere-aa-endre-en-organisasjon>
- Karp, Tom. (2015). – “*Hvordan skjer vellykket endring i næringslivet?*” Hentet 26.02.2017. URL: <https://psykologisk.no/2015/03/hvordan-skjer-vellykket-endring-pa-arbeidsplasser/>
- Ledernett, (1999). – “*Riktig belønning gir rett motivasjon*”. Hentet 10.04.2017. URL: <http://www.ledernett.no/id/4657.0>
- Lokken, Eva Tryti. (2010). – “*Kommunikasjon kan redde omstillingen*”. Hentet 05.04.2017. URL:

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/meninger/kommunikasjon-kan-redde-omstillingen>

- Lovdata.no, (2016) – ”*Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)*”. Hentet 18.04.2017. URL: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31/KAPITTEL_2#§12

- Ndl.no, (2011). – ”*Maslows behovspyramide*”. Hentet 10.02.2017. URL: <http://ndla.no/nb/node/85351?fag=102780>

- Raaheim, John, M. (2013). – ”*Maslows behovshierarki, levende klassiker*”. Hentet 10.02.2017. URL: <http://ledelse.tekna.no/maslows-behovshierarki-levende-klassiker/>

- Sander, Kjetil. (2016). – ”*Herzbergs motivasjonsteori*”. Hentet 11.02.2017. URL: <http://estudie.no/jobb-berikelse/>

- Stark, Peter Barron. (2017). – ”*6 reasons to involve employees in decision making.*” Hentet 24.05.2017. URL: <https://www.peterstark.com/key-to-engagement/>

- Tronsmo, Per. (1998). – ”*Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring*”. Hentet 21.04.2017. URL: <http://www.magma.no/myten-om-menneskers-og-organisasjoners-iboende-motstand-mot-forandring>

- Virke (hovedorganisasjonen), (2013). – ”*Den eksterne callsenterbransjen*”. Hentet 10.02.2017, URL:

<http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/Bransjeanalyse%20callsenterbransjen.pdf>

9.0 Vedlegg

9.1 Intervjuguide

1.0 Introduksjonsfasen

Dato:

Kjønn:

Alder:

1. Hvor lenge har du jobbet for dette telemarketingselskapet?
2. Hvilken tidligere arbeidserfaring har du?
3. Hvordan trives/trivdes du på jobb?
4. Hvilken endring påvirket deg mest siden du begynte på jobb?
5. Hvordan har kravet til det å prestere forandret seg etter endringen?

2.0 Overgangsfasen

Her beskrev jeg de tre temaene som blir gjennomgått i hovedfasen.

3.0 Hovedfasen

Motivasjon

1. Hvilken betydning har motivasjon for deg?
2. Hva motiveres du mest av på jobb? Forklar
3. Hvordan føler du at man får utvikle seg og vokse i jobben som telefonselger?
4. Hvordan opplever du at din salgsleder anerkjenner deg? Forklar
5. Hvordan opplever du det å få tilbakemelding når du har levert gode salgsresultater?
6. Har du fått tilbud om utviklingsmuligheter etter endringene tredde i kraft? Forklar
7. Ville eventuelle utviklingsmuligheter motivere deg ytterligere? Eventuelt hvorfor?
8. Hvordan opplever du mestringsglede og mening med det du gjør på jobb?

3.0 Lederstil

1. Hva mener du er den viktigste oppgaven til en leder?
2. Liker du best å jobbe selvstendig eller få tett oppfølging av salgsleder? – Hvorfor?
3. Har du opplevd salgsleder som styrende eller støttende i endringene? – Forklar
4. Liker du best at salgsleder er styrende eller støttende? – Forklar

5. Hvor viktig mener du det er at salgsleder viser forståelse for deg og dine behov?

4.0 Kommunikasjon

1. Hvordan opplever du firmaets kommunikasjon rundt deres visjon og strategi?
2. Forklar hvordan du synes kommunikasjonen flyter i selskapet
3. Beskriv hvordan du vanligvis får tilbakemeldinger på utført arbeid
4. På hvilken måte har du fått informasjon om årsak til endringen og konsekvensene for deg som ansatt?
5. Beskriv om den formelle kommunikasjonen mellom salgsteamet og ledelsen skapte aksept for endringen
6. Kan du redegjøre for den uformelle kommunikasjonen rundt endringsprosessen blant selgere på teamet?
7. I hvilken grad føler du at du har fått bidratt med dine synspunkter rundt endringene?

5.0 Avslutning:

1. Er det noe annet du skulle ønske salgsleder kunne gjort annerledes for å motivere deg i endringsprosessene?
2. Ønsker du å tilføye noe mer?

3. Hvordan opplever du at dette intervjuet har vært?