



# **Bacheloroppgave 2012**

**Selgere som suksessfaktor innen bransje for hjulpet salg  
Med fokus på Gresvig sine sportsforretninger**



## **GRESVIG**

**Markedshøyskolen Campus Kristiania**

**Markedsføring og Internasjonalisering**

**31. Mai 2012**

**Studentnummer:**

**979810**

**979819**

**979843**

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven handler om selgerens rolle i organisasjoner innen bransje for hjulpet salg, og hvordan man kan effektivisere denne rollen til å utnytte et foreliggende fortjenestepotensial. Det er blitt fokusert på opplæring, motivasjon og rekruttering av selgere, samt hvorfor selgerrollen i dag er viktigere enn tidligere, og hvordan dette kan utnyttes.

Selgeren presenteres som det avgjørende leddet i organisasjonen, som realiserer fortjenestepotensialet andre faktorer som markedsføring, produktmiks og lokasjon skaper.

For å best forstå selgerens rolle, tar vi for oss et helhetlig bilde av organisasjonens aktuelle tiltak for å øke salg, og undersøker deretter relevant teori, i et bredt historisk og teoretisk perspektiv. Det er presentert teori vedrørende temaer som kjøpsprosesser, opplæringsprogrammer, motivasjonskilder og effektive egenskaper hos selgere i forhold til rekrutteringsprogrammer. Gjennom teoridelen har vi ønsket å beskrive det som kan skape en helhetlig plattform der selgere kan effektiviseres og aktiveres av sine ledere.

For å videre undersøke teoriens valens i det norske markedet har vi innhentet primærdata fra tre ledere innen Gresvig sine sportsforretninger G-Sport og G-Max. Disse forretningene opererer i et marked der hjulpet salg er svært utbredt, og deres ledes personlige erfaringer og oppfatninger står derfor sentralt i validering av teorigrunnlaget. Vi har gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med hver leder, med utgangspunkt i en intervjuguide, og i etterkant kryssreferert deres fremstillinger og benyttet mønstermatching for å avdekke likheter og uenigheter. Intervjuobjektene var utvalgt på grunnlag av deres differanse i erfaring og bakgrunn, og vi fant derfor i analysen et lite sprik i hvilke teorier deres erfaringer lente seg på. Helhetlig har vi derimot kommet frem til en relativt unison oppfattelse av fenomenene opplæring, motivasjon og rekruttering lederne i mellom. Denne oppfattelsen finner sitt medhold og forankring i eksisterende teori, og vi presenterer derfor avslutningsvis en overordnet konsensusoppfattelse.

Vårt ønske er at denne oppgaven skal bidra til økt fokus på selgere som potensiale innen bransje for hjulpet salg, samt hjelpe ledelsen i Gresvig sine forretninger med å forstå hvordan en slik menneskelig ressurs best kan utvikles og utnyttes.

## Forord

Denne publikasjonen står som vårt avsluttende bidrag som studenter ved Markedshøyskolens med studieretning Markedsføring og Internasjonalisering. Vi har latt oss inspirere av egne erfaringer som selgere, til å ønske mer kunnskap og forståelse for kreftene som ligger bak selgeres varierte drivkraft, motivasjon og prestasjoner. Det falt oss naturlig å ta utgangspunkt i bransjen for hjulpet salg, da vi føler det er her man som selger faktisk har anledning til å påvirke bedriftens resultater. Et av gruppens medlem har tett relasjon til Gresvig konsernet, noe som dannet grunnlaget for et godt samarbeid inn i Gresvig som organisasjon.

Som studenter ved Markedshøyskolen har vi fått flere fine utfordringer, men bacheloroppgaven satt en ny standard. Arbeidet har vært svært motiverende, mye på grunn av uttalte forventninger til kvalitet og spenningen vi opplevde i arbeidsprosessen frem til ferdig produkt.

Formålet med oppgaven er å lage en oversiktlig plan for salgsledere, der de får veiledning i (1) rekruttering av ansatte, med fokus på bestemte karaktertrekk som fordrer gode selgerferdigheter; (2) motivasjonsformer som fungerer godt sammen samt faktorer som må foreligge eller vies spesiell oppmerksomhet for å unngå mistriivsel, og; (3) opplæringsmuligheter som er nødvendige for å effektivisere selgerne sine og hvordan de ulike opplæringsprogrammene henger sammen og bør benyttes.

Oppgaven har resultert i konkrete forslag til forbedring som avdelingsledere og butikksjefer enkelt kan følge og implementere. Det er ytterligere foreslått tiltak som fordrer satsningsvilje og innsats fra det overordnede konsernet, der positive gevinster vil forekomme via kollektiv satsning og fremgang. Med disse forslagene til grunn ønsker vi å overlevere denne oppgaven til ledelsen i Gresvig konsernet, og håper de ser samme potensiell gevinst som vi gjør.

Til slutt vil vi sende takk til alle de som har vært med på å realisere oppgaven. Takk til våre foreldre som har fungert som utmerkede støttespillere og veiledere underveis, resultatet hadde ikke vært det samme uten dere. Vi vil også takke Gresvig for samarbeidet, spesielt Bjørn Gavelstad, Safiullah Rana og tidligere ansatt Rune Birkely, som stilte opp på lange intervjuer. Deres erfaring og innsikt bandt oppgaven sammen.

## Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>2</b>
<b>FORORD</b>	<b>3</b>
<b>1.0 INTRODUKSJON</b>	<b>6</b>
1.1 INNLEDNING	6
1.1.1 Salg i det store bildet og avgrensning av oppgaven	6
1.2 OM BEDRIFTEN	11
1.2.1 Historie	12
1.2.2 Gresvig i dag	12
<b>2.0 TEORI</b>	<b>14</b>
2.1 SELGERE SOM SUKSESSFAKTOR	14
2.1.1 Type selgere	15
2.2 OPPLÆRING	16
2.2.1 Grunnleggende nødvendigheter	16
2.2.2 Varianter av opplæring	17
2.2.3 Salgserfaring som differanse	18
2.2.4 Grunnleggende opplæring	18
2.2.5 Viderekommen opplæring	20
2.2.6 Selv-regulerende trening	20
2.2.7 Oppsummert	22
2.3 MOTIVASJON	23
2.3.1 Behovsteori	23
2.3.1.1 Maslows behovshierarki	23
2.3.2 Kognitiv motivasjonsteori	25
2.3.2.1 Kognitiv forventningsteori	25
2.3.2.2 Målsettingsteori	26
2.3.2.3 Kognitiv evalueringsteori	27
2.3.2.4 Videre om indre motivasjon	27
2.3.3 Sosiale motivasjonsteorier	29
2.3.3.1 Likeverdsteori	29
2.3.3.2 Prosedyrerettferdighet	29
2.3.4 Herzbergs dualitetsfaktorteori	31
2.3.5 Konkluderende	31
2.4 REKRUTTERING	33
2.4.1 Emosjonell intelligens	33
2.4.2 Praktisk og sosial intelligens	33
2.4.3 Naturlig vilje til å lede	34
2.4.4 Ytterligere favoriserte karaktertrekk	35
<b>3.0 METODE:</b>	<b>36</b>
3.1 KVALITATIV FORSKNINGSMETODE	36
3.2 FORSKNINGSDSIGN	37
3.3 YINS FEM KOMPONENTER	37
3.3.1 Forkningsspørsmål	37
3.3.2 Teoretiske antagelser	37
3.3.3 Analyseenheter	39
3.3.3.1 Utvalgsstrategi	39
3.3.3.2 Utvalgsstørrelse	40
3.3.3.3 Rekrutteringsstrategi	40

3.3.4 Den logiske sammenhengen mellom data og antagelsene -----	41
3.3.4.1 Intervjuene -----	41
3.3.5 Kriterium for å tolke funnene-----	42
<b>4.0 ANALYSE -----</b>	<b>43</b>
4.1 KVALITATIVT ANALYSEARBEID-----	43
4.2 ANALYSE AV DYBDEINTERVJUENE -----	44
<b>5.0 DISKUSJON -----</b>	<b>62</b>
5.1 SELGERE SOM SUKSESSFaktor-----	62
5.2 OPPLÆRING -----	63
5.3 MOTIVASJON-----	64
5.4 REKRUTTERING-----	67
5.5 KONKLUDERENDE UTOPISK FREMSTILLING -----	70
5.6 SELVEVALUERING-----	73
<b>REFERANSELISTE -----</b>	<b>75</b>
BØKER-----	75
ARTIKLER-----	76
NETTSIDER-----	80
MODELLER -----	80
<b>VEDLEGG -----</b>	<b>1</b>
VEDLEGG I INTERVJUGUIDE -----	1
VEDLEGG II INTERVJU – RUNE BIRKELY-----	6
VEDLEGG III INTERVJU – SAFIULLAH RANA -----	16
VEDLEGG IV INTERVJU – BJØRN GAVELSTAD -----	25
VEDLEGG V INTERVJU TOLKNING-----	35

Antall ord: 23,910

## 1.0 Introduksjon

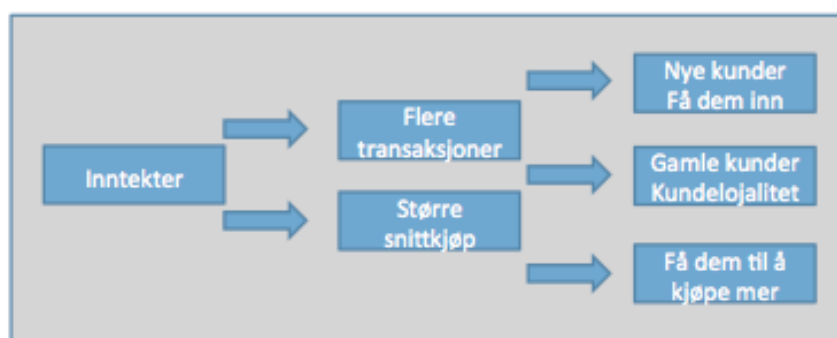
### 1.1 Innledning

Temaet salgsledelse har blitt viet mye oppmerksomhet igjennom årene, og det er utviklet flere modeller og teorier som reflekterer relevante sammenhenger og fenomener. Vi har her tatt med oss blant annet Court m.fl. (2009) sin forskning på endrede kjøpsprosesser og Cron m.fl. (2005) sin teori om opplæring, der det fokuseres på ulike nivåer for opplæring basert på selgertype og erfaring, med Leach, Liu og Johnston (2005) sin undersøkelse som forsterkende og utfyllende referanse. Vi har med Kaufmann og Kaufmann (2009) sine redegjørelser av diverse motivasjonsteorier fra blant andre Maslow (1954), med sitt behovshierarki, Locke og Latham (1986; 2002) sine målsettingsteorier og Deci og Ryan (1985) om indre motivasjon. Deretter følger teorier vedrørende rekruttering fra blant andre Flaherty m.fl. (2009) og Leibowitz (2010), hvor diverse ferdigheter, egenskaper og personlige styrker fremmes som fordelaktige for selgere.

Før vi går løs på teorikapittelet vil vi forklare hvordan vi har avgrenset oppgaven til ledelse av selgere, og deretter introdusere Gresvig, bedriften vi har samarbeidet med.

#### 1.1.1 Salg i det store bildet og avgrensning av oppgaven

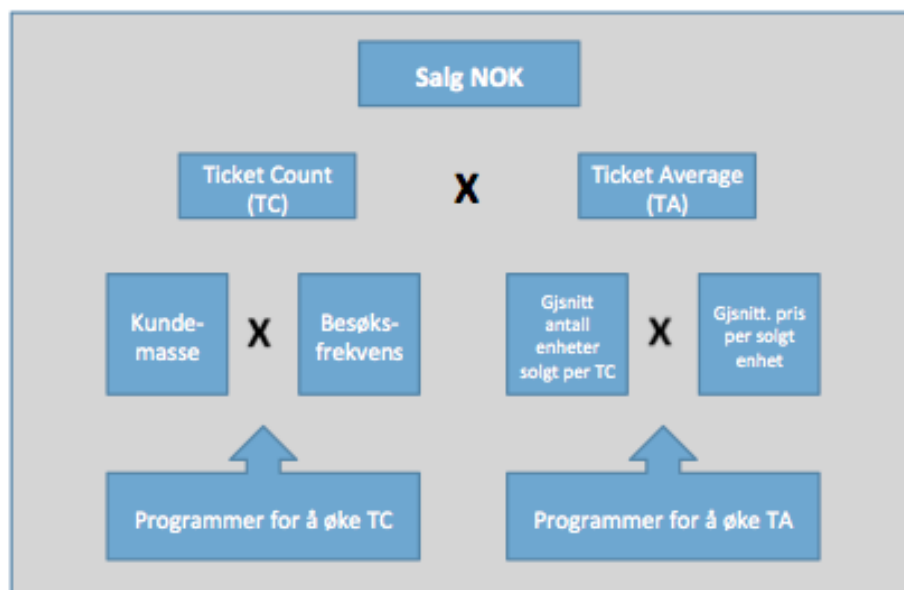
Lønnsomheten til en salgsbedrift avhenger i stor grad av salget, som igjen avhenger av ytterligere faktorer. Jon Ivar Johansen og Frode Berg (2007, 16) forklarer sammenhengen med en modell (Fig. 1):



(Fig. 1)

Modellen forklarer hvordan salg kan deles opp i antall transaksjoner, eller enkeltbonger, og snittverdien av enkeltbongene. En bong er rett og slett et samlet salg til én kunde, og ved å dele det totale salget på antall bonger får man en gjennomsnittlig verdi av enkeltbongene. For

å øke antall transaksjoner og snittverdien av enkeltbonger må man i følge Johansen og Berg gjennomføre tiltak for å få flere kunder inn i butikk, sørge for at de kommer tilbake gang på gang, og få dem til å kjøpe mer hvert besøk. Vi tar her med oss en ny modell (Fig. 2), utviklet av Mike Claud (Anno, u.å.) og bearbeidet av Aquila Consulting (Knut Harald Holst-Hansen 2012), som tydeligere definerer virkeområdene man kan forbedre for å endre på faktorene *antall bonger* (Ticket Count) og *snittverdi per bong* (Ticket Average):



(Fig. 2. Mike Claud via Knut Harald Holst-Hansen 2012)

Hvis vi ser på venstre side av modellen (Fig. 2), ser vi faktorene som utgjør antall bonger: andel av det totale antallet kunder i forretningens område (Kundemasse) ganget med hvor hyppig de besøker den (Besøksfrekvens). For å øke bongantallet kan man fokusere på hver av de to faktorene: man kan (1) øke besøksfrekvens og; (2) øke andel av kundemasse.

For å øke besøksfrekvensen til en bedrift, kan man bygge kundelojalitet via lojalitetsprogrammer, og gjennomføre markedsføringstiltak som trigger gjenkomst. Slike programmer og tiltak gjennomføres hovedsakelig i regi av konsernet eller kjeden, ettersom at kostnadsnivået relativt sett blir mindre jo flere forretninger en reklamerer for innenfor samme område.

Eksempelvis lener vi oss til Jie Zhang og Els Breugelmans (2012), som har testet ut effektive lojalitetsprogrammer, og funnet at en løsning der kunder opparbeider seg poeng ved kjøp som senere kan realiseres i besparinger, fungerer mer effektivt i form av å trigge kunders interesse og oppmerksomhet sammenlignet med et system der fokus ligger på direkte prisavslag.

Løsningen markedsføres som ordinære kampanjer, og åpner derfor også for påvirkning av

hvilke varer som selges, da kunden belønnes med mer poeng for bestemte varer. Videre ble det funnet at kundene ble mindre påvirket av konkurrenters belønningsprogrammer, ble inklinerte til å handle mer, og handlet sjeldnere andre steder. Programmet bidro faktisk også til å innhente flere nye kunder; faktoren som utgjør resten av fortjeneste-modellens venstre side.

Målet er å få eksisterende kunder til å besøke forretningen oftere, og dette fordrer blant annet riktige tilbud til rett tid, og god informering om disse tilbudene. Det er med andre ord markedsføring av bedriften og dens produkter og løsninger som hovedsakelig skal forbedre besøksfrekvensen. En del av denne markedsføringen anbefales å forekomme i samarbeid med leverandører, da det er funnet at samarbeid mellom bedrift og rett leverandør kan gi positive resultater for begge parter (Tsui-Yii Shih 2012), og spesielt i form av å holde på, eller gripe tak i, de kundene som føler lojalitet overfor det relevante merket.

Økning av andel av kundemassen handler om å forbedre antallet individer som sogner til enkeltforretningene. Arbeidet er relevant også i forkant av etablering, da første del av arbeidet går ut på å finne den lokasjonen med riktig tilrettelegging for tilstrømning av kunder, og ytterligere tilgang på de *riktige* kundene i tråd med markedsføringen og butikkkonseptet. I tillegg må man se hvor de nærmeste konkurrentene befinner seg, og sørge for at det er mulig å overleve som naboer, samt utforske muligheter for å utkonkurrere dem ved å erobre deres kunder.

En stor del av arbeidet med å skaffe nye, og å holde på eksisterende kunder, foregår kontinuerlig og handler om å undersøke hvordan demografiske, sosiologiske og finansielle forhold utvikler seg i bedriftens geografiske virkeområde, da dette i større eller mindre grad vil påvirke hvilke produkter kunder ønsker, hvor mye de ønsker å betale for diverse produkter og hva de faktisk evner å betale for. Her blir det tydeliggjort at venstre side av modellen har en klar sammenheng, da slik kartlegging av området rundt bedriften utgjør en stor del av analysearbeidet markedsførere må gjennomføre, for å kunne treffe med de riktige tiltakene og kampanjene. Vi presiserer igjen, at målet her er å få flest mulig kunder inn i butikklokalet, både nye og eksisterende, for å øke bongantallet.

På den høyre siden av modellen (Fig. 2) kommer vi inn på de elementer som påvirker gjennomsnittsverdien av enkeltbongene. Her deles det igjen i to hovedfaktorer: (1) gjennomsnittlig antall enheter solgt og; (2) gjennomsnittlig pris per solgt enhet.



Når kunder først har blitt lokket inn i butikk ved hjelp av de tidligere nevnte virkemidlene, blir målet å overbevise kunden om å kjøpe alternative varer, som koster mer, samt flere varer som utfyller hovedproduktene. For å tilrettelegge for slikt salg må bedriften gå igjennom sin produktmiks og optimalisere sammensetningen av produkter. Eksempelvis vil man kunne høyne sitt gjennomsnittssalg ved å høyne det gjennomsnittlige prisnivået på produkter. Dette innebærer å kjøpe inn varer av høyere kvalitet, som naturligvis koster mer, men som også setter et høyere ideal for kundene. Det dyreste alternativet er tenkt å bli et referansepunkt, da dette er det man ønsker seg, og hadde valgt dersom man hadde uendelig med kroner. Dette kan utnyttes ved å inngå et kompromiss for kunden, der de ikke får det aller fineste, men kommer delvis på vei ved å gå for modellen som er et par hakk under, men samtidig et par hakk over det de opprinnelig hadde sett for seg.

Videre må det være et naturlig antall alternativer for både hovedprodukter og tilleggsprodukter, enten det går på alternativer innen samme prisklasse, i form av estetisk differanse eller ulike leverandører, eller alternativer nærliggende opp og ned i pris slik at oppsalg blir et alternativ, både for selger og kunde. Det er nødvendig å gjennomføre analyser av produktmiksen for å unngå unødvendig produktbeholdning, eksempelvis der en gul hjelm kan være et unødvendig alternativ til den ordinære sorte, og heller et alternativ som velges vekk, og til slutt må rabatteres for å få solgt. Ytterligere må analysene gjennomføres for å vite hvilke produkter kunden har et behov og er villig til å betale for, slik at vi kan tette eventuelle hull i sortimentet, og med andre ord, realisere potensiell fortjeneste.

Styrkning av salgspersonell er for oss kjernen i modellen. De tidligere nevnte faktorene må foreligge for å skape et potensielt salg, men det er først via selgerne det realiseres. I butikker uten selgere vil elementene ovenfor i utgangspunktet være nok til å utnytte fortjenestepotensialet, men der kompliserte og tekniske produkter selges vil kunden ofte ønske eller forvente hjelp til å velge. I slike forhold vil selgerens atferd spille en svært viktig rolle i arbeidet med å optimalisere fortjenesten i sisteleddet.

Det er blitt forsket på endringer i forbrukermønstre (David Court m.fl. 2009), og flere undersøkelser tyder på at forbrukere har generelt økt kunnskapsnivå om produkter de er interesserte i enn tidligere, og konsekvensen er at selgeres jobb blir progressivt mer krevende. I en undersøkelse utført av Alan Wolf (2006), er kunders forhold til salgsbetjening og oppslutning rundt salg tydelig dominert av svar som viser til at selgere utgjør en viktig eller viss del av beslutningsprosessen. Færre enn én av ti mener selger er lite viktig eller helt

uvesentlig i prosessen, og dette illustrerer tydelig at selgere fortsatt er essensielle verktøy for at detaljister skal kunne styre sin produktstrøm til kundene.

Undersøkelsen til Court m.fl. (2009) viser at forbrukere har endret sine kjøpsrutiner, og dette fører til både konsekvenser og muligheter for de ulike markedsaktørene. Ett av punktene som fremmes i undersøkelsen er muligheten for å påvirke kundens beslutning etter at de har ankommet butikklokalet. Opptil 40% av kundene som allerede hadde en formening om foretrukket produkt var villige til å endre valget sitt etter å ha fått alternativene presentert, enten via produktplassering og innpakning, eller via interaksjon med selger. Dette faktumet utgjør essensen i grunnlaget for oppgaven, og forklarer hvorfor det må fokuseres mer på riktig ledelse av selgerne. Påstanden forsterkes videre i Josh Leibowitz: (2010, egen oversettelse) ”Forhandlere som feiler i å ha kunnskapsrike ansatte tilgjengelig for å hjelpe kunder i å nå beslutninger (...) taper salg etter potensielt salg”.

I tråd med Leibowitz (2010) fordres det at produktkunnskaper må foreligge for å kunne argumentere for og imot alternativer, for å kunne utpeke diverse tilleggsprodukter og å dermed kunne skape tillitt mellom kunde og selger. Videre må salgsferdigheter foreligge for å effektivt kunne bearbeide kunder og veilede dem mot sine beslutninger. Deretter må selgerne være motiverte for arbeidet, samt personlig og kollektiv fremgang, slik at de kan nå egne og bedriftens mål. Det er viktig å poengtere at denne oppgaven er rettet til bedriftens ledelse, ettersom at det er opp til ledelsen å sørge for å rekruttere riktige ansatte for jobben, og å deretter holde dem kunnskapsrike og motiverte i utførelsen av den.

Selgerne opptrer som bedriftens ambassadører, og blir bedriftens ansikt utad mot kunden. Som Johansen og Berg (2007) illustrerer i sin modell (Fig. 1) er det særdeles viktig å opprettholde kundelojalitet, og det er funnet i Kristy E. Reynolds og Mark J. Arnold (2000) og Pi-Chuan Sun og Chia-Min Lin (2010) at kundelojaliteten hovedsakelig oppstår mellom kunde og selger, og deretter til bedriften selgeren jobber for. Slik kundelojalitet er videre i Reynolds og Arnold funnet å forbedre selger- og bedriftsrelatert *word of mouth*, motstand til konkurrenter og andel av salget. De oppsummerer sine funn slik: ”Ved å fokusere på slike kundeforhold, og samtidig sikre seg en kvalifisert og tilfreds salgstropp, vil *upscale-forretninger* kunne realisere potensielle fordeler ved slike tiltak og bedre differensiere seg og sitt tilbud i et marked med sterk konkurranse.” (Reynolds og Arnold 2000, egne oversetting)

Vi har nå lagt til grunn hvorfor vi velger å fokusere på selgerne som suksessfaktor i organisasjonens komplekse sammensetning. Selgerne står herved i fokus, og vi skal i

oppgaven avgrense oss til å undersøke hvordan de kan brukes til å realisere det fortjenestepotensialet de resterende faktorene i modellen har åpnet for, ved å forbedre bedriftens evne til å rekruttere, motivere og lære opp en optimal salgsavdeling.

## 1.2 Om bedriften

Gresvig Retail Group AS

Gresvig konsentrerer seg om to marked, fordelt på sport og tekstil. I divisjonen sport eier de Gresvig AS som tar for seg kjedene G-Sport, Intersport og G-MAX, og i tekstilmarkedet forvalter de Voice Norge AS som igjen styrer kjedene Boys of Europe, Match og VIC. På samlet basis er det snakk om rundt 700 kjedebutikker og en omsetning på omtrent 5,7 milliarder kroner. (Gresvig 2012)

Gresvig Retail Group AS eies av ONS Invest AS, som er et holdingselskap for en rekke underliggende selskap:

<b>Gresvig AS</b>	G-Sport, Intersport og G-MAX
<b>Gresvig Detaljhandel AS</b>	Detaljselskap som eies fullstendig av Gresvig Retail Group AS, med ansvar for Gresvigs egneide butikker.
<b>Deleide butikker og selskaper</b>	Eierandeler mellom 10% og 49%
<b>Voice Norge AS</b>	Boys of Europe, VIC og Match
<b>Gresvig Service AS</b>	Regnskapsbyrå

<b>Visjon:</b> ”Norges beste kjedehus for faghandelskjeder”	<b>Misjon:</b> ”Vi inspirerer til fritidsopplevelser og livskvalitet”
<b>Kjerneverdier for sport:</b> ”Organisasjonskulturen i Gresvig sikres gjennom vårt verdigrunnlag basert på trivsel og utvikling blant våre medarbeidere. Våre styrende verdier er Presisjon, Ansvar, Vekst og endringsvilje, Enkelhet”	<b>Kjerneverdier for Tekstil:</b> ”I Voice ønsker vi at våre medarbeidere og vår kultur skal preges av våre kjerneverdier – ærlighet, åpenhet, engasjement, samhold og mot – gjennom å dyrke disse verdiene ønsker vi å skape en organisasjon som tar riktige valg og utvikler virksomheten videre med styrke og fremragende resultater.”

### 1.2.1 Historie

Gresvig Retail Group AS startet i 1901, da konkurransesyklisten Aksel Gresvig startet et firma ved navn A. Gresvig. Han dyrket sin allerede iboende pasjon for sykler, og begynte derfor i det små med sykkelproduksjon i 1908, dermed den første Diamant-sykkelen. Det påfølgende året vant han Trondheim – Christiania på den samme sykkel, sannsynligvis til stor hjelp for butikken. I 1923 kjøpte han opp Huitfeldts Skifabrikk og sportsforretning, og startet eksport av ski til resten av Europa og Nord-Amerika. I 1927 ble bedriften døpt om til Gresvig, og 9 år etter dette trer Knut Gresvig inn. I 1969 blir G-Sport kjeden dannet, med 200 butikker på landsbasis. I 1970 tar Aksel Gresvig over for Knut Gresvig, og 20 år etter blir aksjene solgt til et selskap under Kjell Inge Røkke. I 1994 blir selskapet børsnotert, og i 1996 er Gresvig eid av finansielle investorer. Året etter kjøper Gresvig ASA Intersport og Sport Holding AS, og bruker Gresvig ASA som holdingselskap for å balansere de to originalt konkurrerende kjedene. Etter en rekke mindre gode år frem til 2001 med mislykkede satsninger i Latvia, Polen og Danmark, makter konsernet å snu trenden frem til 2004, og opplever sterk økning og grønne tall. I 2006 kjøpes Voice Norge AS og ONS Invest AS opp, og i 2007 erverves Sportshuset. I 2010 så den førte G-MAX butikken dagens lys i Stavanger.

### 1.2.2 Gresvig i dag

Gjennom samtaler med selgere og ledere i Gresvigforretninger, og basert på egne erfaringer og kunnskaper, har vi kommet frem til en liste over de fleste av tiltakene Gresvig i dag gjennomfører:

Det benyttes i dag en rekke ulike virkemidler for å motivere og lære opp de ansatte innen Gresvig sine ulike forretninger. Flere av ordningene er styrt av konsernet, men ofte er også leverandører med i bildet.

Stort sett er det en fellesnevner for Gresvig sine forretninger å ha bonusordninger, enten på tvers av avdelinger eller felles for hele butikken, dersom noen avdelinger blir for små. Denne bonusordningen er ment å fungere motiverende, da man får noen kroner ekstra per time man har arbeidet den måneden man når budsjettet for avdelingen eller butikken. Dette er fremmet som en kollektiv innsatsdriver, der samarbeid og felles fremgang er middelet for å nå målet.

G-Max butikkene er blitt satsningsområde på flere måter for Gresvig, og det fokuseres på blant annet finansieringsmuligheter for kunden. For å øke gjennomslaget av antall betalingsutsettelse gjennomført per sportsforretning har det blitt innført økonomiske

incentivordninger der selgere får provisjonsbasert bonus per solgte betalingsutsettelse. Det er videre satt opp en konkurranse der landets tre beste selgere av betalingsutsettelse per kvartal får en ekstra bonus. Disse ordningene er gjennomført for å skape en mer personlig motivasjon mot et mål, da gevinsten utbetales til enkeltpersoner utelukkende.

Salgskonkurranser startes regelmessig av leverandører på tvers av forretningene, der diverse premier loves til eksempelvis et kvartals eller en måneds beste selger av bestemte produkter.

Gresvig har et ledelsesprogram, som de tilbyr unge aspirerende avdelingsledere. Dette innebærer verktøy en kan bruke for å veilede og å motivere sine ansatte i en avdeling.

Eksempelvis lærer de å tildele ansvar og å gi tillitt til selgeres evne til å gjennomføre diverse oppgaver på egenhånd.

Ut over disse tiltakene er det generelt opp til en hver enkelt leder å motivere sine ansatte. Det er stor variasjon i relevant erfaring og utdanning blant de ulike lederne man finner i Gresvig sine forretninger, og tiltak varierer deretter. Disse kan være alt fra salgskonkurranser innad i avdelinger, til sammenkomster for å øke det sosiale samholdet, til roteringer imellom avdelinger for å variere arbeidet.

I forhold til opplæring har Gresvig en interaktiv løsning på nett, der man kan lese om produkter og løsninger for så å testes i sine kunnskaper. Det er som regel et stillingskrav å gjennomføre enkelte av disse interaktive kursene og kunnskapstestene, for å sikre et minimum av produktrelatert kunnskap.

Videre er det i G-Max blitt gjennomført enkle satsninger på opplæring av selgere, der en egen opplæringsansvarlig, felles for alle forretningene, er ansatt og tilbyr salgskurs og veiledning. Alle selgere gjennomgår enkel øving på salgsprosessen fra tid til annen i regi av varehusledelsen.

Flere leverandører tilbyr kursing i bruk og salg av sine produkter for Gresvig sine selgere, og det er opp til hver enkelt forretning å melde sine selgere på. Det er derimot ofte frivillig for selgerne å delta på slike kurs. Disse kursene er desidert en av de beste kunnskapskildene for selgere, da de får informasjon direkte fra leverandøren. Også kurs relatert til reparasjon og montasje av sykler tilbys av leverandører, men begrenses ofte til den relevante avdelingsleder.

Gresvig har inngått et samarbeid med diverse leverandører av ski og skiutstyr, og har en vintercamp der hovedsakelig avdelingsledere fra ulike deler av landet får delta i å teste og

lære om nye produkter for kommende vinter. Dette er for å sikre tilgang på ekspertise og erfaring med bruk av produkter i enhver forretning.

Med introduksjonen av G-Max forretningene har også deres selgere utenom avdelingsledere fått lov til å delta på slike kurs, for å heve det generelle kompetansenivået over konkurrentene sitt.

Utenom kurs forekommer det meste av læringen på arbeidsplassen i form av dialog selgere i mellom, med avdelingsleder eller andre eksperter innad i forretningen, og med kunder. Ytterligere er det flere selgere som selv benytter seg av produktene de selger, og derav opparbeider seg en mengde egne erfaringer samt relativ kompetanse som utnyttes i salgssituasjoner.

## 2.0 Teori

### 2.1 Selgere som suksessfaktor

Tidligere har det i følge David Court m.fl. (2009) blitt fokusert på en lineær modell, som kan forbildes som en trakt, for å forklare kunders beslutningsprosess. Prosessen starter med markedsføring av alternativene, som legger grunnlag for hvilke produkter kunden erindrer når et behov oppstår. Dette er alternativene kunden da vil vurdere, og det er derfor naturligvis essensielt å markedsføre seg sterkt for å være del av kundens top-of-mind; de som alltid er med i trakten. Prosessen innebærer videre en vurdering fra kundens side, hvor alternativer elimineres etter egenskaper, affeksjon og lignende, til kunden til slutt sitter igjen med alternativet som er det beste kompromisset. For store markedsaktører som generelt er trygge på sin top-of-mind posisjon ble det dermed viktigere å fokusere på markedsføring som fremmer produktegenskaper, kvalitet, holdbarhet eller lignende, for oftere å nå igjennom til å bli det favoriserte alternativet.

Resultatet av Court m.fl. (2009) sin undersøkelse tyder på at den reelle prosessen i dag er mer kompleks. I motsetning til tidligere formodninger om at kunder enklest kan påvirkes ved å bruke ”push-strategi” av markedsføring, for å dytte på dem informasjon og holdninger, ser de nå at flere kunder selv aktivt innhenter informasjon angående produktalternativer før de bestemmer seg. Dette medfører at flere produkter dukker opp som alternativer for kunden underveis i beslutningsprosessen, og bedrifters kontaktpunkter med kunden multipliseres. Flere kunder besøker bedrifters hjemmesider og lokaler for å innhente informasjon før de

føler for å nå en endelig beslutning, og en selgers rolle blir derfor annerledes med den nye generasjonen kunder. En selger i bransjen for hjulpet salg må fungere både som informasjonskilde for kunden, samt veileder i beslutningsprosessen. Dette forutsetter økte produktkunnskaper om ikke bare sine egne, men også andres eksisterende alternativer, og som tidligere nevnt anser et flertall av kunder selgerens formening som viktig for salgets utfall (Wolf 2006), og opptil 40% av kunder kan overbevises til å velge annet enn tidligere formodet (Court m.fl. 2009), som igjen krever både innsats og evne fra selgerens side.

Philip Kotler (2008, 164) skriver også om hvordan den nye kjøpsprosessen foregår, og i generelle trekk er han enig i Court m.fl. sin undersøkelse. Kotler kommer inn på de samme punktene som Court m.fl., der han poengterer hvordan kunden i dag søker etter mer informasjon, og at det i en valgprosess er to variabler som påvirker kundens beslutning, nemlig andres meninger og uforutsette, situasjonsbestemte faktorer. Selgere har ingen anledning til å påvirke hvilke produkt kunden i utgangspunktet ser for seg som favoritter dersom kunden på forhånd har innhentet informasjon og bestemt seg for noen få aktuelle alternativer. Det selgeren derimot kan gjøre er, som tidligere nevnt, å overbevise kunden om at det er det ene eller det andre som vil passe best, ettersom at de fleste kunder lar seg påvirke av en selgers mening. Kotler poengterer at en persons evne til å påvirke kunden stammer fra to faktorer. Den første er hvor positiv eller negativ personen er mot produktet, og den andre er hvor motivert kunden er for å innfri den andre personens ønsker. Mange kunder oppsøker selgere i sportsbransjen for å få ekspertråd og gode meninger, og det er spesielt i disse situasjonene selgerne kan være overbevisende ved å favorisere bestemte produkter de ønsker å sikte kunden inn på. Som nevnt er det viktig å også regne med situasjonsbestemte faktorer, og disse vedrører alt fra dårlig imøtekommelse av kunden, svak serviceutførelse og mangel på salgspersonell (Kotler 2008, 168). Det er her snakk om faktorer som virker negativt inn på kundens kjøpsbeslutning, med andre ord, faktorer vi ønsker å unngå.

### 2.1.1 Type selgere

Saxe og Weitz (1982) har tatt for seg forskjellene mellom to typer salg, og deres fordeler. De skiller mellom kundeorientert salg (customer-oriented selling, eller COS) og orientert salg (oriented selling, eller OS). De argumenterte for at COS var implementering av markedsføringsaspektet på nivået der salgspersonell opererte, og utarbeidet i tillegg en modell kalt Soco (Sales Orientation-Customer Orientation) der tanken er å tallfeste forholdet kundeorientert salg og evnen til å hjelpe forbrukerne med deres behov. Her ser vi blant annet

et fokus på inngående kjennskap til produktsortiment for å være kvalifisert til å kunne argumentere for og imot i dialog med kunden. Selgere med OS-mentalitet vil fokusere på fortjeneste på delvis bekostning av både behov og ønsker kunden måtte ha, imens COS-orienterte personer vil finne produktet som passer kunden best, og heller sikre fortjeneste gjennom returnerende kunder. Det er ikke gitt at man fast karakteriseres som en av de to typene, men de gjør det lettere å vurdere kunderelasjon og oppfølging.

I tråd med teoriene ovenfor ser vi det mest gunstig å fokusere på opplæring av COS-orienterte selgere, da fornøyde og returnerende kunder over tid er mer lønnsomt enn fokus på å raskest mulig kvitte seg med gitte produkter.

## 2.2 Opplæring

### 2.2.1 Grunnleggende nødvendigheter

Mange bedrifter gjennomfører salgskurs og trener sine ansatte til å bli flinkere i jobben sin, men kun en fjerdedel av disse ser faktiske forbedringer i salgsresultatet, i følge en undersøkelse av selskapet McKinsey (Desmet m.fl. 2010). Det er som regel kunnskap, ferdigheter og evner relevante for yrket som trenes (Knowledge, skill and ability, eller KSA), men man kan også oppnå positive resultater innen salg ved å øke KSA innen andre felter som for eksempel vedrører læring og motivasjon. (William L. Cron m.fl. 2005)

Før noen opplæring kan finne sted er det i følge Desmet m.fl. (2010) nødvendig å overbevise kursdeltakerne om at det er et reelt behov for opplæringen. Den kollektive tangegangen på arbeidsplassen må være åpen for behovet, og negative holdninger knyttet til endring og opplæring må håndteres.

Det er som regel i sammenheng med måloppnåelse opplæring initieres, og forskning viser at ved siden av faktiske evner og forutsetninger, er det forventninger til målet som påvirker utfallet i størst grad (Mihaly Csikszentmihalyi i Jon Ivar Johansen 2009, 35). Positive forventninger til måloppnåelsen er en viktig forutsetning for gode resultater, også når det gjelder opplæring. Man må altså forberede de som sendes på kurs til å ønske endring, og så klargjøre arbeidsplassen de kommer tilbake til for denne endringen. En viktig del av denne klargjøringen er å få lederne med på prosessen. Arbeidsplassens største forbilder er de respektive sjefene i hver avdeling, og det er vanskelig å opprettholde en endring i en avdeling



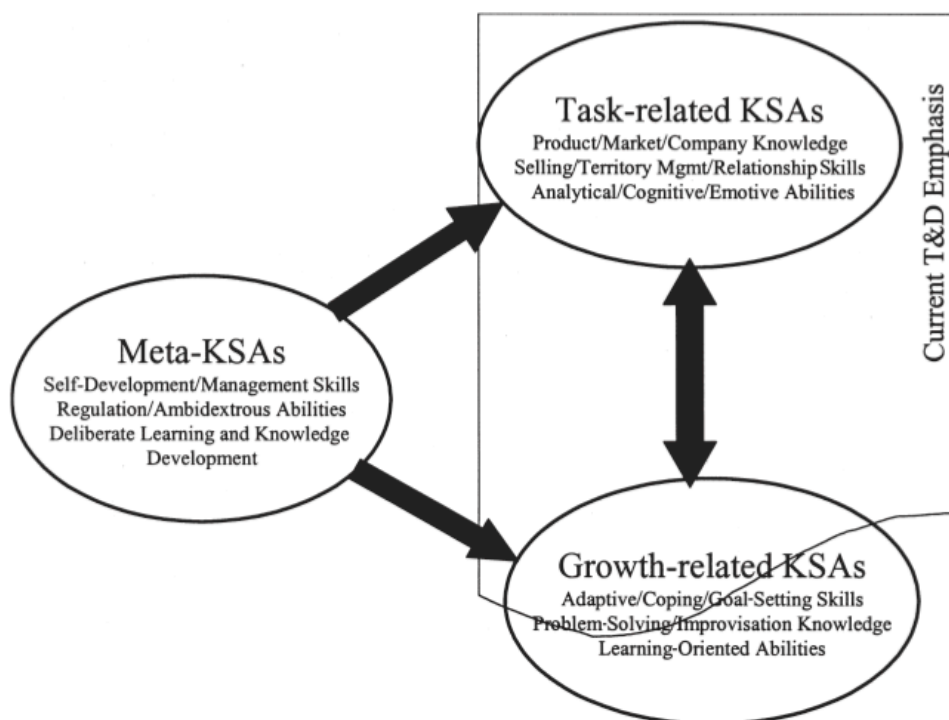
dersom sjefen kontinuerlig undergraver den. Videre må det som er lært forsterkes og repeteres i etterkant av kurset, observert av ledelsen om nødvendig, for å inkorporere det i den daglige driften. Gamle vaner er vonde å vende, så oppfølging er essensielt for varig endring. For å forsikre seg om at endringen får de ønskede resultatene er det også naturlig, og nødvendig, å gjennomføre undersøkelser for å kontrollere effekten av opplæringen, og eventuelt korrigere dersom nødvendig (Desmet m.fl. 2010).

### 2.2.2 Varianter av opplæring

Gresvig sine sportsforretninger er som mange andre butikker i landet preget av å ha både heltids og deltidsansatte. Det er nødvendig å ha tilgang på rimeligere arbeidskraft i form av deltidsarbeidere, for å håndtere økt kundestrøm på bestemte tider av dagen, og for å løse opp timelister og ferieplanlegging, men det er samtidig ugunstig å investere i opplæring av deltidsansatte som jobber relativt sett lite og som hyppig skifter arbeidsplass.

En kompromissløsning er å dele opp tilbudet om opplæring; deltidsselgere får enklere, men fremdeles tilstrekkelig opplæring innenfor bestemte felt, og fulltidsansatte får mer gjennomgående opplæring innen flere relevante felt. William L. Cron m.fl. (2005) deler opplæring i tre kategorier (Fig. 3): (1) oppgave-relatert KSA er kunnskaper, ferdigheter og evner direkte knyttet til salgsfunksjonen, enten det er selgerteknikker, kundeservice eller prosedyrer for montering og lignende; (2) vekst-relatert KSA innebærer det selgere trenger for å kontinuerlig utvikle eller utvide sitt repertoar av oppgave-orientert KSA; og (3) meta-KSA innebærer læring på et høyere nivå, hvor man lærer å se, forstå og evaluere egne resultater, samt å se hvordan de relevante KSA kan videreutvikles for å bedre resultatet. Meta-KSA handler om å se eget potensial og å dermed finne motivasjon til å bli bedre sine vekst- og oppgave-relaterte KSA.

## The Content of Training and Development Efforts



(Fig. 3. William L. Cron m.fl. 2005)

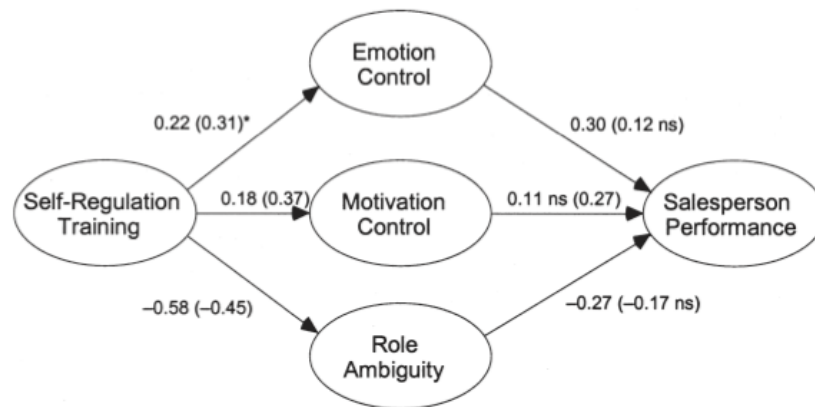
### 2.2.3 Salgserfaring som differanse

I tillegg til å skille mellom heltids- og deltidsansatte, er det nødvendig å skille mellom selgerne med og uten høy grad av salgserfaring og -evne. Leach, Liu og Johnston (2005) tar for seg en undersøkelse der selv-regulerende trening testes i forhold til å påvirke emosjonell kontroll, motivasjonskontroll og rolleusikkerhet, i sammenheng med salgsresultater (Fig. 4) De testet elementene opp mot to ulike grupper, der den ene bestod av selgere med stor grad av salgserfaring og -evne, og den andre med lav. Resultatene viste at for gruppen med lav grad av erfaring virket fokusering på emosjonell kontroll og rolleusikkerhet sterkere, enn fokusering på motivasjonskontroll, og resultatene var omvendt for gruppen med høy grad av erfaring. Tilbudet av opplæring burde derfor skreddersys etter de ansattes kunnskaper og ferdigheter.

### 2.2.4 Grunnleggende opplæring

De grunnleggende metodene for opplæring innebærer fokus på oppgave-relatert KSA, emosjonell kontroll og rolleusikkerhet, og er derfor rettet mot uerfarne selgere. Salgsprosessen og produktkunnskaper er førsteprioritet, da automatikk i dette er nødvendig for å frigjøre kognitive ressurser til å implementere læring fra andre områder (Leach, Liu og

Johnston 2005). Som nevnt ovenfor vil opplæring i emosjonell kontroll være ekstra gunstig for ansatte uten salgserfaring. Emosjonell kontroll bidrar til å holde fokus på oppgaven en står oppi fremfor å la personlige forhold distrahere. Økt erfaring fører til klarere rutiner og prosedyrer man enklere kan følge uten distraksjoner, og det er trolig derfor selgere uten denne erfaringen godtgjør mest av emosjonell kontroll (Kanfer og Ackerman 1989; Leach, Liu og Johnston 2005). Videre er det funnet at trening på salgskunnskaper og emosjonell kontroll fører til mindre usikkerhet knyttet til sin rolle som selger, som igjen fører til bedre salgsresultater. Støtte i selgerrollen for å oppnå gode resultater gir opplevelse av mestring som er sterkt motiverende. Mestring i rolle og oppgave er viktigste motivasjonskilder for å sette seg enda høyere prestasjonsmål og oppnå enda bedre prestasjoner. Rolleusikkerhet er igjen noe de uten store salgskunnskaper er mest utsatt for. (Leach, Liu og Johnston 2005)



(Fig. 4. Leach, Liu og Johnston 2005. Parameterne innenfor parentesene er utregnet fra selgere med høy grad av erfaring. Parameterne utenfor parentesene er utregnet fra selgere med lav grad av erfaring. \* indikerer signifikant differanse i parameterne på tvers av grupper der  $\alpha = 0.05$ .)

Eksempler på verktøy man kan gi sine selgere i trening av oppgave-orientert KSA er blant annet en effektiv salgsteknikk der man bruker tommelfingerregler for hvis-da tilfeller (Weitz 1881; Cron m.fl. 2005). Eksempler på dette er: (1) hvis du ønsker å vedlikeholde sykkelen i flere år, da trenger du minst en slik sprayboks; og (2) hvis jakken skal brukes når det er kuldegrader, da må du ha denne fleecen under. Ytterligere kan det kurses i holdninger man skal ha overfor kunden i form av blant annet smile kurs, og det kan kurses i generelle nødvendige ferdigheter som å operere kassasystemet eller å montere sykler etter bestemte spesifikasjoner.

De oppgave-orienterte KSA er nødvendigheter man må kurse sine selgere i, selv deltidsansatte. Mye av denne læringen foregår uformelt og kontinuerlig på arbeidsplassen, men ved nyansettelser er det viktig at de grunnleggende salgsferdighetene blir innøvd snarest mulig.

### 2.2.5 Viderekommen opplæring

Selgere blir forutsigbare og effektiviserte når de følger hvis-da tommelfingerreglene, men de blir mindre endringsdyktige og mister salgsmuligheter de ofte ignorerer ettersom at disse havner utenfor deres kognitive rammeverk. Når selgerne har opparbeidet nok erfaring og salgskompetanse, kan vi implementere opplæringen innen vekst-relatert KSA, slik at de får verktøy for å endre måten de håndterer samme kunde. Selgerne lærer å lære, og å dermed blant annet å tilpasse seg underveis i salgssamtaler. Dersom innledende strategi viser seg å ikke fungere vil man kunne endre retning og overtale kunden via alternative metoder (Weitz 1978; Cron m.fl. 2005). Dette blir en avansert form for hvis-da, som er mer tilpasningsdyktig og mer effektiv i salgssammenheng.

Det er kostbart og tidskrevende å gjennomføre kurs, også innen vekst-relatert KSA, men målet er at det skal være lønnsomt på sikt. Faste ansatte jobber mer og forsvinner ikke så raskt som deltidsansatte, og det er derfor mer gunstig å fokusere investeringen på deres opplæring.

Tilpasningsdyktighet er mer effektivt å lære i form av vekst-relatert KSA enn oppgave-relatert KSA (Sujan, Weitz og Sujan 1988; Cron m.fl. 2005). Det samme gjelder praktisk intelligens, og det hele belyses i fremgangsmåten for å håndtere situasjoner. Ved å kontinuerlig angripe oppgaver med et regelverk vil man miste evnen til å være improviserende og kreative i problemløsningen. En selgers evne til å være problemløsende bestemmer selgerens effektivitet (Mintu-Wimsatt og Gassenheimer 2004; Cron m.fl. 2005). Et salg handler for oss, i tråd med Saxe og Weitz (1982) sin SOCO modell, om å finne løsninger for kunden.

”Selv om oppgave-relaterte KSA er gode utgangspunkter for å trene salgspersonell, vil de i seg selv kun tillate begrenset vekst i personalets KSA. De gjør lite for salgspersonalets holdnings-, motivasjons- og personlighetsutvikling.” (Cron m.fl. 2005, egen oversettelse)

### 2.2.6 Selv-regulerende trening

Som tidligere nevnt er det tre kategorier man plasserer læringsformene i. Den siste, meta-KSA, vedrører nettopp holdnings-, motivasjons- og personlighetsutvikling. Igjen er dette

kursing best egnet, økonomisk sett og i forhold til effektivitet, for faste ansatte med god salgserfaring, og eventuelt deltidsansatte med lik erfaring, som jobber mye og trolig vil være ansatt over lengre tid.

Selv-regulerende trening defineres på noe ulike måter, men omhandler som regel de samme elementene på tvers av definisjoner.

”Selv-regulering består av tre sammenhengende aktiviteter: selv-observering, selv-evaluering og selv-reaksjon (Bandura 1982; Kanfer 1996). Derav tillater selv-reguleringsevner selgere å overvåke seg selv på et dag til dag basis eller time for time basis. Viktigst, selv-regulering påvirker korttids motivasjonsnivåer (Gist, Stevens og Bavetta 1991; Wood og Bandura 1989), påvirker hvor selgere vil rette sin innsats (Bandura 1982; Kanfer og Ackerman 1989), og er fundamentalt i å hjelpe selgere i å nå sine langtids mål (Gist, Schwoerer og Rosen 1989; Kanfer m.fl. 1994).” (Leach, Liu og Johnston 2005, egen oversettelse)

Det første steget man må ta i opplæringen er som nevnt ovenfor, å overbevise aktørene om at det er behov for endring og at de trenger opplæringen. I Hans Morten Skivik (2004, 67) forklarer at læring må være relevant og vesentlig for deltakeren. Ytterligere er det viktig for deltakeren å selv være med på å bestemme hva og hvordan det skal læres. Han poengterer videre at det foregår en balansegang mellom trygghet og utrygghet, der en har behov for trygghet for å kunne lære, i mens det samtidig oppstår utrygghet i å utfordre seg selv. Det er altså viktig at individet både støttes og presses i prosessen, slik at han selv kan gjennomføre læringen og ikke få den påtvunget.

Frayne og Geringer (2000; William L. Cron m.fl. 2005) forklarer hvordan man lærer meta-KSA og selv-regulerende evner som gjennom en prosess; en prosess som fordrer forståelse av behovet for endring: (1) selv-evaluering, hvor man vurderer hvilke KSA man ønsker å endre; (2) selv-orientering, hvor man identifiserer seg med den strategien man ønsker å benytte seg av for å oppnå endring; (3) selv-observering, hvor man evaluerer sin egen fremgang mot ønsket endring; og (4) selv-forsterkning, hvor man utvikler ros og ris strategier for å støtte opp under oppnåelse av ønsket endring eller mangel derav.

I deres undersøkelse oppdaget Frayne og Geringer at selger-gruppe 1, som hadde fått til sammen 8 timer opplæring i dette, scoret signifikant høyere på mestringstro, utfallsforventning, salgsinntekt og gjennomføringens evaluering, i forhold til kontrollgruppen

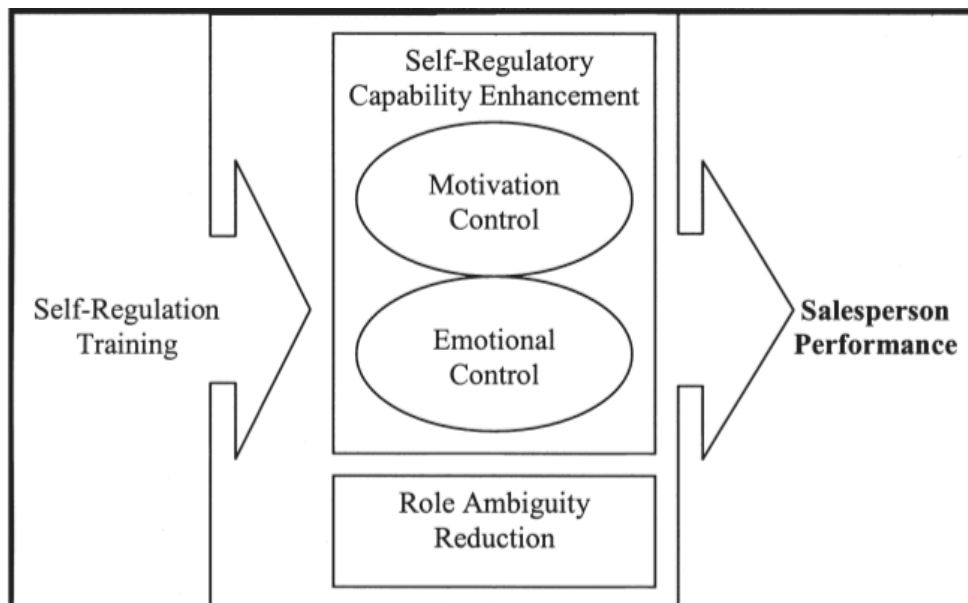
som stod uten opplæring. Ytterligere viste ikke resultatene kun en umiddelbar økning i resultatene, men også videre positiv utvikling over tid.

De ansatte lærer seg selvstyring og å arbeide mot læringsmål, to elementer som stammer fra en intrinsisk motivasjonsretning. Dette fokuset på motivasjonskontroll vil som tidligere nevnt fungere bedre for selgere med høy grad av salgserfaring og -evne (Leach, Liu og Johnston 2005), og vil derfor være utelukkende tilgjengelig for disse selgerne.

Fordelen med å fokusere på egen læring og mestringsmål er at det forsterker din mestringsstro, utholdenhet og motivasjon (Ames og Archer 1988; Cron m.fl. 2005). Som tidligere nevnt fører større grad av tilpasningsevne til forbedret effektivitet, og det er funnet at mestrings- og læringsorienterte selgere i større grad er tilpasningsdyktige og derav mer effektive. (Sujan, Weitz og Kumar 1994; Cron m.fl. 2005) Det vil derfor være ytterligere effektiviserende å kurse selgerne i alle tre kategorier, så sant de har de nødvendige salgsferdighetene som grunnlag.

### 2.2.7 Oppsummert

Målet er stadig å øke selgenes prestasjoner. Ved å forbedre enhver selgers salgsevne gjennom erfaring, trening, refleksjon og kurs vil det over tid åpnes opp for den resterende opplæringen. Vi ender altså opp med modellen nedenfor (Fig. 5) som en generell plan for opplæring av salgspersonalet, med fokus på å skreddersy innholdet i selvregulerings treningen etter salgserfaring og -evne.



(Fig. 5. Leach, Liu og Johnston 2005)

## 2.3 Motivasjon

Ovenfor beskrev vi hvordan selgere med erfaring kan læres opp til å styre sin egen motivasjon. Det er derimot viktig å gjøre denne oppgaven enklere ved at avdelingsledere og erfarne medarbeidere fremdeles jobber for å motivere hverandre, og minst like viktig å sørge for å holde de uerfarne selgerne motiverte. I dette kapitlet diskuterer vi hvordan en avdelingsleder kan skape og opprettholde motivasjon i sin salgstropp.

Vi beskrev i introduksjonen ulike motivasjonsordninger som benyttes av Gresvig i dag, og vil i løpet av kapitlet komme frem til hvorvidt disse tiltakene er støttet av teori eller ikke.

### 2.3.1 Behovsteori

#### 2.3.1.1 Maslows behovshierarki

Abraham Maslows behovspyramide (1954) tar for seg to hovedfokus: Underskuddsdekning og vekstmuligheter (Fig. 6). Dette fordeles igjen på fem underkategorier, der et nivå i pyramiden må være tilfredsstilt før det neste nivået i det hele tatt vil være relevant. Maslow mente at arbeid ikke kan kalles meningsfylt før en person får grunnleggende fysiologiske, biologiske og sikkerhetsbehov dekket (Kaufmann og Kaufmann 2009, 94).



(Fig. 6. Modifisert fra Kotler 2008, 158)

De fem typer behov:

1. *Fysiologiske behov*: Grunnleggende behov for hvert menneske, som for eksempel næring, luft, vann og mat. I jobbsammenheng gjelder dette muligheter for pause, lunsj og fasiliteter som tilrettelegger for tilfredstillelse av disse grunnleggende behovene.
2. *Sikkerhetsbehov*: Trygghet og sikre omgivelser som skjermer mot fysisk og psykisk skade. I arbeidsmiljøet blir dette regnet som grunnleggende sikkerhetstiltak for at arbeidere føler seg trygge.
3. *Sosiale behov*: Sammenknytning med venner og kolleger. De fleste trenger å sosialisere seg for å kunne trives i et arbeidsmiljø.
4. *Sosial status*: Å oppnå suksess i livet som person, og ikke minst i arbeidslivet. Dette innebærer at andre anerkjenner din verdi og dine ferdigheter.
5. *Selvaktualisering*: Dette nivået handler om å anvende overskuddsenergi til å realisere latent potensiale, i form av talent, egenskaper eller hobbyer.

Maslows teori er dog ikke nødvendigvis empirisk korrekt ifølge forskning utført av Porter (1961; Kaufmann og Kaufmann 2009, 96). For eksempel er behovene ikke naturlig kronologisk korrekte i at man følger stadiene blindt, og regresjon kan forekomme på lik linje som progresjon. ”Mennesket er da ikke fysiske systemer som kan modifiseres i form av jernharde lovmessigheter, slik som i fysikken” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 96-97).

Clayton Alderfer (1972; Kaufmann og Kaufmann 2009, 97) mener at man kan redusere antall behov, basert på sin forskning. Han har begrenset seg til *eksistensbehov*, *relasjonsbehov* og, dermed og samlet noen av bolkene som fint kunne vært underliggende i hverandre. Ikke minst har folk muligheten til å bevege seg oppover og nedover i pyramiden, ulikt Maslows hierarkiske utforming.

Maslows teori er med andre ord ikke en fasit å følge, men en veileder for videre arbeid med motivasjonsteorier. Den gir oss en indikator for hvordan mennesker utvikler behov for og respons til ulike former for ressurser og tiltak. Det er en forutsetning for drift, at bedrifter i Norge å tilrettelegge for de første to nivåene i pyramiden, og ofte også det tredje, i at arbeidsplasser med et negativt ladet arbeidsmiljø faktisk er i strid med arbeidsmiljøloven. Salgsledere vil derfor i følge Maslows teori kunne fokusere på tre elementer: (1) å opprettholde et godt arbeidsmiljø, med god stemning arbeiderne imellom; (2) anerkjennelse av ansattes prestasjoner, for å tilfredsstille deres utvikling av status-behov og; (3) mulighet for utvikling av egne ferdigheter og evner relevante for arbeidet, da dette behovet oppstår.



### 2.3.2 Kognitiv motivasjonsteori

I motsetning til behovsteorien til Maslow, som fokuserer på ”det skjulte mennesket” og dets kraft til å motivere oss, fokuserer de neste teoriene på våre evner til å selv ta rasjonelle beslutninger, basert på våre kognitive observasjoner. Kognitiv motivasjonsteori sier at rasjonelle valg er den vesentlige beveggrunnen for menneskers beslutninger og handlinger (Helstrup 2005; Kaufmann og Kaufmann 2009, 97).

#### 2.3.2.1 Kognitiv forventningsteori

Forventningsteori omhandler motivasjon knyttet til et individs subjektive tanker om hvorvidt innsats vil gi resultater, instrumentelle overveielser om hvorvidt arbeidet faktisk fører til belønning, og sist men ikke minst, hvilken verdi denne belønningen har for individet (Helstrup 2005; Kaufmann og Kaufmann 2009, 97). Disse belønningene er definert i svært vid forstand, i at det kan være alt fra lønn og materialistiske verdier til status, positivt omdømme og sosiale relasjoner.

For ledelsen blir det etter forventningsteorien viktig å gi arbeiderne innsikt i hva deres innsats faktisk vil oppnå, slik at de selv kan måle at økt innsats faktisk gir bedre resultater. Deretter må det gjøres tydelig at økt innsats fører til økt belønning, enten i form av lønn, avspasering, godvilje fra sjefen eller lignende. Hvilken belønning som er relevant avgjøres av individet som skal motiveres, ettersom at mye av motivasjonen for oppgaven faller bort da opplevelsen av gevinst for arbeid elimineres, eller dersom troen på egne evner er minimal. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 98)

Videre i boken diskuteres påstanden om at de relevante faktorene skal multipliseres, slik at dersom en verdi bortfaller resulterer det i en total motivasjon lik null. Forskning tyder derimot på at dette er tvilsomt, og at stor tro på egne evner til å skape resultater, og at disse resultatene vil gi belønning, faktisk motiverer, selv om belønningen i seg selv er uinteressant. Ideelt sett skulle vi kunnet skreddersy et belønningsprogram for hver enkeltansatt, men grunnet økonomiske og systematiske hinder ender man som regel opp med en kollektiv løsning, og i salgsbransjen ser vi som regel dette i form av økonomiske incentiver. I følge Jenkins m.fl. sin undersøkelse (1998; Kaufmann og Kaufmann 2009, 99), vil en økonomisk orientert incentivordning føre til økt kvantitet i utført arbeid. Med andre ord vil en bedrift kunne forvente mer arbeid utført dersom de innfører et incentivsystem.

### 2.3.2.2 Målsettingsteori

Innen kognitiv motivasjonsteori regner vi også målsettingsteorier. Teorien ble først utviklet av Edwin A. Locke og Gary P. Latham (1986; 2002; Kaufmann og Kaufmann 2009, 100). Det går ut på at målet i seg selv fungerer motiverende, og det er blitt undersøkt hva slags type mål som motiverer mest.

De skriver at et mål som er stort og vanskelig å nå er det som motiverer mest, så sant det aksepteres av arbeiderne, at spesifikke mål fungerer bedre enn generelle mål og at motivasjonen økes der tilbakemeldinger om resultater blir gitt.

At målet formuleres spesifikt betyr ikke kun at det skal tallfestes eller lignende, men at arbeiderne skal klare å relatere seg til det. Eksempelvis er det lettere for en arbeider å relatere seg til et mål som ”Du skal øke ditt snittsalg fra 240 kroner til 300 kroner”, i forhold til ”Vi skal i dag oppnå en omsetning på 350,000 kroner”. Det vil med slike mål ytterligere være lettere å overvåke egen innsats og fremgang, som igjen fungerer som tilbakemelding om personlige resultater.

Når mål dannes og så kommuniseres, må disse, som nevnt i opplæringskapittelet, fremmes med positive forventninger (Johansen 2009, 34). Det er i følge Johansen essensielt at ledelsen fremmer sin forventning til at medarbeiderne vil lykkes, slik at arbeiderne selv blir overbevist om dette, for at motivasjon knyttet til målet skal forekomme.

Kaufmann og Kaufmann (2009, 100) fremmer videre to faktorer som påvirker motivasjonen til arbeideren i målsettingsteorien. *Målforpliktelsen* styrer hvorvidt arbeideren opprettholder fokus og troen på oppnåelse av målet, eller om det forkastes eller endres i etterkant.

Arbeiderens *subjektive mestrings-evne* fungerer som en modererende faktor for målforpliktelsen og troen på måloppnåelse. Bandura (1986; Kaufmann og Kaufmann 2009, 101) har funnet at egen oppfatning av mestringssevne ofte gjør større utslag enn reelt målbare evner. I Bandura (1997; Kaufmann og Kaufmann 2009, 101) ble det funnet at subjekter med høy subjektiv mestringssevne strekker seg lengre for å oppnå vanskelige mål, der en med lav subjektiv mestringssevne raskt senker målet, eller gir opp. Det ble videre funnet at personer med høy subjektiv mestringssevne reagerer positivt og aggressivt på negative tilbakemeldinger, fremfor negativt og defensivt, noe som slår inn dobbelt i salgsbransjen, da man mer effektivt snur om på en situasjon og finner en annen måte å nå målet sitt på, og i tillegg fungerer løsningsorientert i relasjon med kunden, for å holde på deres videre handel. Denne karakterstyrken kommer vi tilbake til i kapittelet vedrørende rekruttering.

### 2.3.2.3 Kognitiv evalueringsteori

Teorien utfyller kognitiv forventningsteori og økonomisk incentivteori, der den forklarer hvordan økonomiske eller materialistiske incentiver kan ha negativ virkning på et individs totale motivasjon. Deci og Ryan (1985) forklarer det ved å først og fremst skille mellom ytre og indre motivasjon. De økonomiske og materialistiske incentivene fungerer som ytre motivasjon, og den motivasjonsverdien som ligger innebygd i arbeidsutførelsen fungerer som indre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Indre motivasjon stammer fra tilfredstillets av to grunnleggende behov: behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Deretter har de funnet at ytre motivasjon vil virke negativt på den indre motivasjonen, spesielt i relasjon med oppgaver som fordrer stor grad av kreativitet, eller som i seg selv er særskilt interessante. Indre motivasjon er delt i to grunnleggende behov: *behovet for kompetanseopplevelse* og *behovet for selvbestemmelse (self determination)*. Denne typen motivasjon er svært essensiell i lengre løp, da den gjerne er mindre flyktig enn sanksjoner utenfra. Indre motivasjon er egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasning til omgivelsene, men er utsatt for ytre motivasjons kontrollerende effekt; Det er funnet i Bård Kuvaas (2003; 2006a; 2006b; 2008; 2009) og Gagné og Deci (2005) at opplevelse av å være kontrollert av prestasjonslønn er negativt relatert til følelsen av forpliktende *organisasjonsengasjement (organizational commitment)* (Kaufmann og Kaufmann 2009, 104).

Relevant for opplæring ser vi også i Dysvik og Kuvaas (2008; Kaufmann og Kaufmann 2009, 104) at de med høy grad av indre motivasjon har sterkere positiv relasjon mellom gjennomført opplæring og arbeidsproduktivitet samt tilknytningsforhold til bedriften. Videre fant de at turnover-intensjonen hos ansatte med høy grad av indre motivasjon var lavere enn normalt, som igjen gjør det økonomisk mer gunstig å kombinere opplæring og fokus på indre motivasjon, fremfor ytre motivasjon.

### 2.3.2.4 Videre om indre motivasjon

Belønningssystemer er i følge Robert Richardson (2008) ofte et problematisk område, med tanke på motivasjon. Som nevnt er det komplisert hva som gir en mening i jobben, men han har beskrevet en prosess fokusert på indre motivasjon, for å oppnå motiverte ansatte.

Målet er å klare å motivere arbeidere uten ekstra belønning og frynsegoder.

”Når trenere og ledere motiverer medarbeidere uten lovnader eller trusler, åpner de for de ansattes evne til å skape den opplevelsen kunder søker, og muligheten for å maksimere salg.”  
(Richardson 2008, egen oversettelse)

Richardson deler opp hvordan man kan oppnå dette i tre deler for nyansettelse:

### 1) Oppnå umiddelbar suksess

Med dette menes å aktivere arbeidere som ikke vet hva jobben deres går ut på, eller uklarhet rundt en oppgave og progresjon etter denne er fullført. Dette oppleves som frustrerende, og det er derfor viktig å sette opp spesifikke punkter med klar kartlegging som gir arbeideren en selvsikkerhet i hva han gjør.

Ytterligere bør man gi arbeideren oppgaver han er optimalt satt til å kunne utføre, for å nære mestringsfølelsen, og stimulere selvsikkerheten. Suksess kan være svært avhengighetsskapende, og motivere til mersmak.

### 2) Undervis via visuelt eksempel

Riktige holdninger og innstilling til jobb er svært vesentlige aspekter ved jobbmentalitet. Med dette er det viktig å visuelt vise arbeideren og eksemplifisere hvordan ønsket adferd og oppgaveutføring foregår. Ved å illustrere personlig får en ofte en sjanse til å luke ut dårlige uvaner før de oppstår.

Observering og trening er minst like viktig for arbeideren. Dette medfører sjansen til å prøve og feile. Når ting gjøres riktig er det viktig med en ”klapp på skulderen” og dersom det gjøres feil får de sjansen til innse og jobbe med dette på en konstruktiv måte i en situasjon som ikke er negativ.

### 3) Skap muligheten for tilbakemelding fra kunder

Det er sjelden man får ros fra toppledelsen, men man får dette oftere direkte fra kunden. Som ansatt er det ofte enklere og bedre å relatere seg til positive (og negative) tilbakemeldinger fra kunder.

Når arbeideren får kontakt med en kunde og har en personlig samtale hvor han eller hun snakker fra sin erfaring og kunnskap, vil dette medføre en lyst på å selge, og ikke minst øke selvtilliten. Men igjen, så må arbeideren ha god nok kunnskap om produktene slik at det ikke oppstår sjenanse for både kunden og arbeideren.

### 2.3.3 Sosiale motivasjonsteorier

Til nå har vi tatt for oss teorier vedrørende individet, men det er også viktig å se på hva som skjer når vi flytter fokuset over til et organisasjonsperspektiv.

#### 2.3.3.1 Likeverdsteori

Ordinære lønninger og diverse andre belønninger, som tidligere nevnt, åpner for sammenligning ansatte imellom. Der det er tilsynelatende like arbeidsstillinger, men ulikt lønnsnivå, begynner man å stille spørsmål om hvorvidt det er rettferdig. ”Det grunnleggende her er at belønning ikke utelukkende er en *absolutt* størrelse, det er i høyeste grad også en *relativ* størrelse.” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 105)

Det er John S. Adams (1976) som utviklet likeverdsteorien. Han fant at ansatte sammenligner sin verdi mot andres, i form av de belønninger de får for sin arbeidsinnsats. I sammenligningen regnes det også med hvilken utdanningsbakgrunn man har og hvor lenge man har vært ansatt, i tillegg til lønnsnivå. Der det etter sammenligning av det han kaller jobbinnsats og jobbutbytte er likeverd mellom de ansatte, sier teorien at det eksisterer en *likeverdstilstand*. Denne tilstanden oppleves som tilfredsstillende og rettferdig. Der det derimot oppleves å være ubalanse de ansatte imellom opplever vi *likeverdsspenning*. Sammenligningen kan gå på tvers av bedrifter, så lenge de ansatte føler det er grunnlag for sammenligning. Resultater av likeverdsspenning kan være misnøye, mangel på motivasjon, skjevhet i evaluering av egen verdi, både i form av hovmod og i følelse av manglende verdsettelse, eller i verste fall, oppsigelse. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 106)

Som tidligere nevnt er begrepet belønning rimelig vidt, og dette er svært relevant for likeverdsteorien. Forskning har vist at det er mulig å kompensere for lavere lønninger med høyere status og lignende sosiale goder (Kaufmann og Kaufmann 2009, 107). I følge Pfeffer og Sutton (2000) er de optimale betingelsene for høy produktivitet i en organisasjon ”høy, fast lønn i organisasjonen, relativt lav distanse mellom lederes og medarbeideres lønn og prestasjonsbasert bonus gitt på gruppe- og ikke individnivå.” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 107). Dette er det faktiske tilfellet i de fleste av Gresvigs sine butikker, noe som lover godt for minimering av likeverds konflikter.

#### 2.3.3.2 Prosedyrerettferdighet

Det er ikke kun selve fordelingen av utbyttet av jobben som kan føre til opplevelse av urettferdighet, men også selve prosedyrene for denne fordelingen. Hvordan denne prosedyren

*oppfattes* av de ansatte står sentralt, fremfor hvordan prosedyren faktisk gjennomføres (Greenberg 2000; Kaufmann og Kaufmann 2009, 107) . Det kan omhandle alt fra fordeling av lønn, ferie, arbeidstid og frynsegoder til muligheter for opprykk, tilbakemeldinger for arbeidsinnsats og godtgjørelse for arbeid utover stillingskravene.

Dersom en ansatt føler prosedyrene er urettferdige og neglisjerer fortjent belønning, vil det ifølge teorien føre til at den ansattes jobbmotivasjon synker (Greenberg 1990; Kaufmann og Kaufmann 2009, 108).

To viktige faktorer nevnes for å opprettholde opplevelsen av prosedyrerettferdighet: (1) *mellommenneskelig behandling* som vedrører nødvendigheten av at ledere behandler sine medarbeidere med den respekten og høfligheten som forventes og at de slipper til deres meninger vedrørende jobben, prosedyrer, retningslinjer og lignende, og; (2) *forklare beslutningsgrunnlaget* for avgjørelser vedrørende medarbeiderne, som for eksempel å forklare hvilke regelverk lederen må følge for å delegere overtidsvakter. Dersom avgjørelser besluttet uten innspill fra de ansatte, og uten tilstrekkelig forklaring, vil det i følge teorien føre til en opplevelse av urettferdighet, som igjen fører til at medarbeidernes jobbmotivasjon blir dårligere (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108).

I tråd med behovsteori og prosedyrerettferdighet ser vi også en tendens til å forlate bedrifter på bakgrunn av manglende vekst- og opprykksmuligheter (Reece Notton 2012). Å sette pris på sine ansatte, og å tilby muligheter for karriereutvidelse er en viktig brikke med tanke på ansattes motivasjon, og ikke minst ytelse.

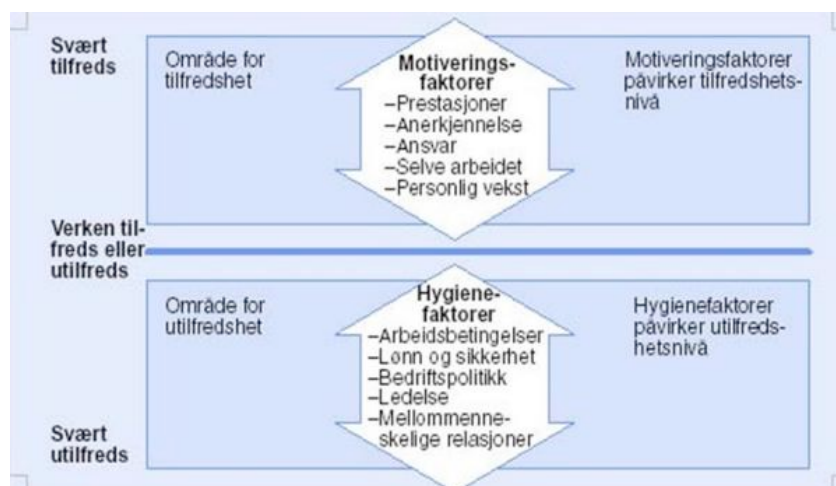
”Å ta seg tid til å virkelig forstå hva hver ansatts aspirasjon og motivasjon er, hjelper til å forsterke lojalitet og kan gjen-tenne gnisten for en mindre-motivert ansatt” (Notton 2012, egen oversettelse).

Ledere som bruker tid på å forstå hver enkelt ansatt og deres ambisjoner, hjelper i følge Notton både lederen i å evaluere og identifisere behov og muligheter, og at ansatte føler seg betydningsfulle på individuelt plan. Dette nærer også lojaliteten til arbeidsplassen, og en tilhørighet oppstår i kjølvannet.

Notton mener at majoriteten av de som velger å si opp ofte er de som savner framtidsutsikter i karrieresammenheng, og som vurderer det som lettere å bytte jobb for å komme seg opp og fremover, kontra å arbeide seg opp innad i bedriften en befinner seg i.

### 2.3.4 Herzbergs dualitetsfaktorteori

Herzbergs dualitetsfaktorteori (1959) er et svært vesentlig system for vurdering av tilfredsstillelse i jobben i ledd med motivasjonsaspektet i oppgaven. Modellen (Fig. 7) er utformet i to undergrupperinger, der hygiene-faktorer må foreligge for at en person ikke skal være misfornøyd, og motivasjonsfaktorer bidrar til økt trivsel og motivasjon. Interessant nok er det funnet at hygiene-faktorene ligger i de nedre delene av Maslows behovspyramide, og motivasjonsfaktorene ligger i de øvre. Det poengteres med andre ord igjen at arbeidsplassen må sørge for at disse hygiene-faktorene, og de nederste nivåene i Maslows pyramide, må tilfredsstilles for å unngå mistrivsel. Deretter kan ledelsen fokusere på motivasjonsfaktorene og de øvre nivåene i pyramiden, for å skape trivsel og å videre motivere de ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108).



(Fig. 7. Kaufmann og Kaufmann 2009, 109)

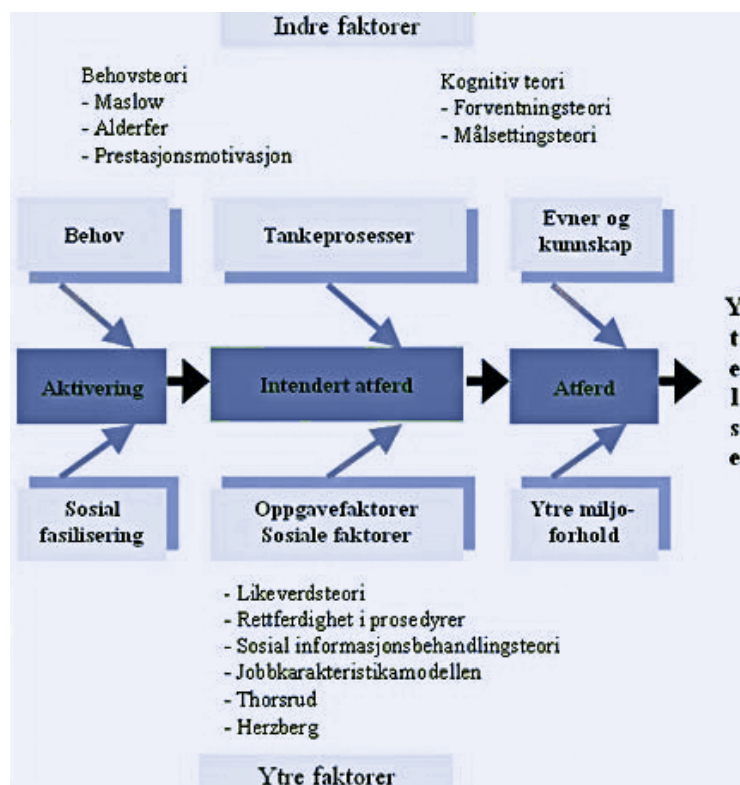
### 2.3.5 Konkluderende

Terence R. Mitchell og James R. Larson (1987) har utviklet en modell (Fig. 8) som sammenfatter de ulike teoriene og forklarer hvordan de ulike faktorene i en helhet påvirker den intenderte atferden, og hvilke faktorer som ytterligere påvirker ytelse. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 114)

Modellen forklarer hvordan handlinger aktiveres av diverse behov. Både de grunnleggende, som sult, tørst, seksualdrift, hvor vilje kommer fra et underskudd og ønske om utjevning, i

tråd med hygienefaktorer i Herzbergs dualitetsfaktorteori, og de mer estetiske og intellektuelle behovene. De sistnevnte innebærer behov for sosial tilknytning, anerkjennelse og muligheter for selvtutfoldelse og personlig vekst. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 114)

I det neste stadiet kobles de kognitive motivasjonsteoriene inn, da våre tankeprosesser rundt handlingen implementeres. Her vurderer vi forholdet mellom innsats, forventet belønning, belønningens relevans og målsetting. Videre påvirkes vi av den tidligere nevnte prosessen for kognitiv evaluering, der ytre og indre motivasjonskrefter motarbeider hverandre. De ytre faktorene vil også inkludere sosial fasilitering, som innebærer eksempelvis direkte oppmerksomhet fra ledelsen rundt en oppgave. Det er behovet for sosial prestisje som aktiveres, og videre påvirker den intenderte atferden. Vårt forhold til medarbeidere og konkurrenter kan videre påvirke vår målsetting og hensikt med handlinger. Her inkluderes også teoriene om prosedyrerettferdighet og likeverd, da disse fungerer motiverende eller demotiverende i relasjon med handlingen for hånd, og den gitte konteksten. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 115)



(Fig. 8. Kaufmann og Kaufmann 2008, 115)

Den intenderte atferden er ikke alltid lik den reelle ytelsen. Som nevnt i opplæringskapittelet må det visse oppgave-relaterte ferdigheter på plass før man kan realisere potensialet god motivasjon åpner for. I en salgsjobb vil utfordringene man får i løpet av en arbeidsdag variere



i stor grad med typen kunder man får, og det er derfor vanskelig for ledere å tildele konsekvent utfordrende og vekstfordrende oppgaver på en dag til dag basis. Vi ser derimot potensialet for en generelt positiv fremgang i selgernes selvutvikling og konstruktive vekst i tråd med opplæringsprogrammet, da kundestrømmen over en tidsperiode vil være relativt forutsigbar for erfarne ledere. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 116)

I tillegg til de nødvendige ferdighetene ser vi også at andre faktorer spiller inn på den reelle ytelsen, i form av det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet. For å unngå negative innvirkninger herfra, må arbeidsplassen sørge for at hygienefaktorer som nevnt i Herzberg tilfredsstilles, og at det opprettholdes et sunt sosialt miljø.

## 2.4 Rekruttering

### 2.4.1 Emosjonell intelligens

I henhold til rekruttering er det en rekke kriterier en gjerne skal se etter, basert på karaktertrekk og verdier som kan gjenkjennes og som skal hjelpe å validere forutsigbarheten til et individ i faktiske prestasjoner (Wagner m.fl. 1999; Cron m.fl. 2005). Praktisk intelligens, sosial intelligens og emosjonell intelligens er tre nevneverdige elementer, og spesielt med tanke på rekruttering er emosjonell intelligens en svært viktig faktor med tanke på individets evne til å prestere uavhengig av livet ”utenfor” jobben, da rutine enda ikke er opparbeidet. Emosjonell intelligens handler om evnen til å ignorere eller regulere følelsesregisteret i henhold til jobben som foreligger, og fokusere helt og holdent på den. Etter en stund i arbeid er det til en viss grad mulig å adoptere rutine empirisk, men det er vanskelig å mestre konseptet, og det er en fordelaktig evne å være i besittelse av i både arbeidstaker og arbeidsgivers øyemed.

### 2.4.2 Praktisk og sosial intelligens

Praktisk intelligens og sosial intelligens handler om mer anvendbar kunnskap og forståelse, enn den mer konvensjonelle teoretiske intelligensen som IQ gjerne gjenspeiler (Sternberg m.fl. 2000). Det er en viss korrelasjon mellom disse, og selv om det gjerne er verdier som er vanskelige å måle, så er det en viss unison følelse man får når individer har såkalte ”people skills”. I kategorien for hjulpet salg er det alltid relevant med godt kunnskapsgrunnlag og fagforståelse, men det er minst like viktig hvordan en ter seg og vet å presentere det en kan. Etersom yrket ikke medfører ekstremt intrikate forhold å forstå seg på, vil det heller være diskutabelt hvorvidt teoretisk kunnskap vil kunne stille like sterkt som praktisk og sosial

intelligens. Optimalt sett kan man håpe på en sunn blanding av de tre, men personen som har ansvar for rekruttering må forsone seg med hvilken karaktertype som sannsynligvis representerer det beste kompromisset for stillingen.

### 2.4.3 Naturlig vilje til å lede

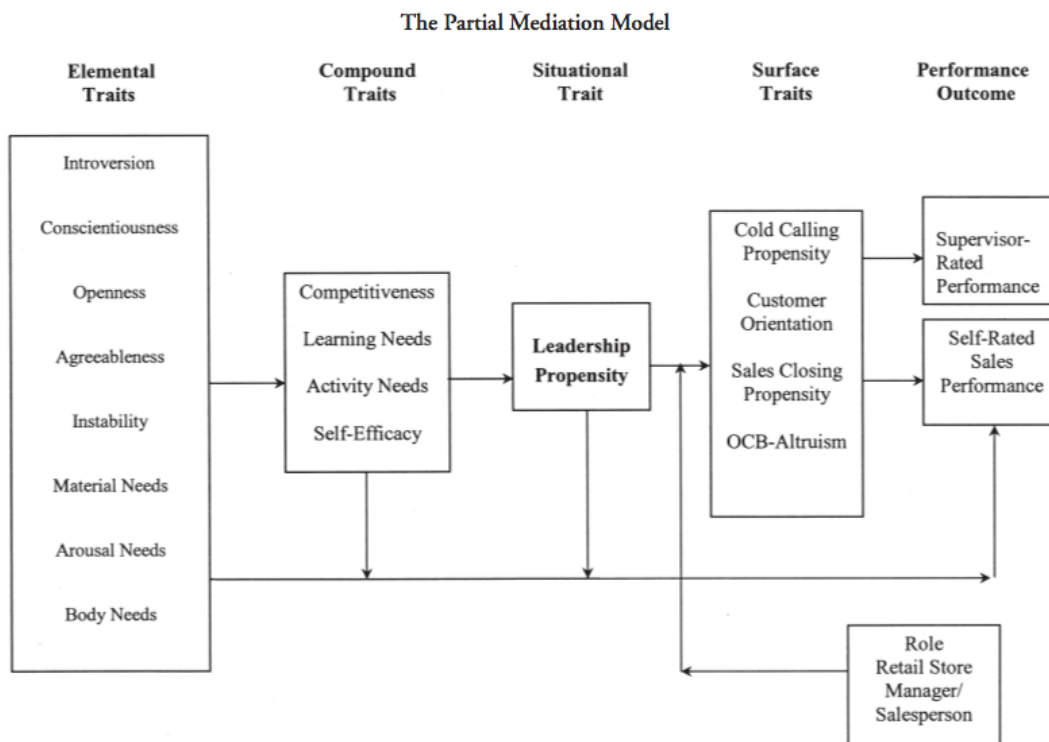
En naturlig tendens til å lede andre (Propensity to lead, eller PTL) har de siste årene kommet frem som en viktig evne blant også selgere og andre ansatte, som ikke innehar en særskilt lederstilling (Flaherty m.fl. 2009). Selgere må i stadig større grad ta ansvar for kundebehandling, ofte uten tilstrekkelig veiledning (Gale 2002; Flaherty m.fl. 2009). Ansatte med høyere PTL blir derfor nødvendige for å kunne kollektivt mestre et stadig mer krevende marked. Undersøkelsen til Flaherty m.fl. viser til en positiv sammenheng mellom det de definerer som PTL og evne til å initiere og gjennomføre salg, kundebehandling samt altruisme knyttet til medarbeidere.

Det er visse kjernetrekk man knytter til en typisk leder:

”Forskere har koblet *ekstroversjon* (Costa og McCrae 1988; Hogan, Curphy, og Hogan 1994; Judge m.fl. 2002; Watson og Clark 1997), *åpenhet til erfaring* (McCrae 1987; McCrae og Costa 1997), *medgjørighet* (Bass 1990; Zaccaro, Foti, og Kenny 1991), *stabilitet* (Bass 1990; Hill og Ritchie 1977), og *samvittighetsfullhet* (Bass 1990; Kirkpatrick og Locke 1991) til en serie med lederskapsmodeller.”

(Flaherty m.fl. 2009, egen oversettelse)

I tillegg til disse knytter nå Flaherty m.fl. en ytterligere faktor til; et behov for materialistiske ressurser. Fordi også dette behovet er en underliggende faktor for karaktertrekk som konkurranseinstinkt, behov for aktivitet, generell mestringstro og behov for læring, som igjen er karaktertrekk som fordrer PTL, som vist i modellen (Fig. 9) under.



(Fig. 9. Flaherty m.fl. 2009)

I sammenheng med opplæringsprogrammet ser vi at selv-regulerende trening er ekstra gunstig for kandidater med høy grad av PTL, da PTL fordrer bedre resultater i vurdering av egne prestasjoner. Den overordnede ledelsen vil ikke påvirkes av en selgers grad av PTL i vurdering av hans prestasjoner, men det er derimot funnet at PTL er en medvirkende faktor i vurdering av *salgsleders* prestasjoner (Flaherty m.fl. 2009). En tendens til å lede (PTL) vil i tråd med tidligere nevnte motivasjonsteorier forbedre en salgsleders motivasjon som resultat av positive tilbakemeldinger fra overordnede, og videre forbedre en selgers motivasjon i sammenheng med mestringstro, måloppnåelse og evaluering av eget arbeid.

I rekrutteringsprosessen bør det gjennomføres personlighetstester og intervjuer med disse salgs- og lederorienterte karaktertrekkene i fokus for å rekruttere riktig salgspersonale, ettersom at selgere med PTL viser seg å være mer effektive både i forhold til å initiere og gjennomføre salg og kundebehandling generelt, men også i forhold altruisme; evnen og viljen til å hjelpe medarbeidere. (Flaherty m.fl. 2009)

#### 2.4.4 Ytterligere favoriserte karaktertrekk

Josh Leibowitz (2010) uttaler seg i en artikkel om hvordan bedrifter kan gjenerobre salgsmarkedet. Det poengteres hvor viktig det er å ha kompetente selgere, som kjenner sine

produkter, spesielt fordi dagens kunder har stadig høyere produktkunnskaper, og videre i forhold til å evne å åpne, gjennomføre og lukke salg.

Han fremmer hvor viktig det er å rekruttere riktige kandidater for salgsstillinger; personer som viser sterke personlighetstrekk når det gjelder (1) motivasjon til å hjelpe kunder; (2) lidenskap til sitt arbeid og; (3) generell evne til å være utadvendt. Det er i følge deres undersøkelser maksimalt 45 % av ansatte selgere som har de nødvendige karakteristikaene til å være gode selgere. Det tyder på en generelt slapp trend for nyansettelse, som kan forbedres. Ytterligere poengterer han at de fleste aktører har ingen eller dårlige tilbud for opplæring av sine selgere. Ved å skjerpe rutiner for rekruttering og opplæring i tråd med tidligere nevnt teori, vil man få et bedre utgangspunkt for videre arbeid med salgstroppen.

### **3.0 Metode:**

Det finnes flere fremgangsmåter for å avdekke informasjon relevant for vår problemstilling. Det er mulig å gjennomføre kvantitative undersøkelser i form av spørreundersøkelser, for å måle hvorvidt selgere føler de blant annet føler seg motiverte, hva som motiverer, om de trives, føler de presterer og om de ser mulighet for fremgang. Dersom vi kunne testet en rekrutterings-, opplærings- og motivasjonsprosess, lik det beskrevet i teorikapitlet, kunne vi sammenligne resultater fra denne testgruppen med en kontrollgruppe uten lik prosess. Vi så dessverre at en slik undersøkelse var for omfattende og tids- og ressurskrevende til å gjennomføres i denne oppgavens sammenheng. Derfor har vi valgt en annen vinkling, som har gitt oss god innsikt i temaet, til tross for langt mindre ressursbruk.

#### **3.1 Kvalitativ forskningsmetode**

Vårt formål er, som Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2010, 89) ordlegger det, å utforme konkrete utopier. Målet er å komme frem til en løsning for kjeder med stor grad av hjulpet salg, der de ser full utnyttelse av sine selgere. Kvalitative forskningsmetoder lar en samle masse informasjon om et begrenset område. Metodene lar en grave dypt i temaer, for å avdekke underliggende faktorer og relevante, men kanskje utydelige elementer, som påvirker fenomenet man undersøker. (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2010, 101) For oss er nettopp dette essensielt.

## 3.2 Forskningsdesign

Som nevnt ovenfor er vårt formål å utforme konkrete utopier, og i følge Johannesen, Kristoffersen og Tuft (2010, 89), er et casedesign det eneste aktuelle forskningsdesignet for dette. Forfatterne forklarer at casedesign kan omhandle enkeltpersoner, bestemte aktiviteter i en bedrift, et program, eller en bedrift. I dette tilfellet er det en casestudie med selgerne i en bedrift, og deres ledere, som tema, og vi har valgt alternativer innen metodelære som hjelper oss i å komme frem til og beskrive denne konkrete utopien.

## 3.3 Yins fem komponenter

Vi har tatt utgangspunkt i Robert K. Yin (1994; Johannesen, Kristoffersen og Tuft 2010, 84) sine fem viktige komponenter ved gjennomføring av caseundersøkelser:

### 3.3.1 Forkningsspørsmål

Hvordan utnytter man potensialet til selgere innen bransje for hjulpet salg?

### 3.3.2 Teoretiske antagelser

Gjennom teorikapittelet presenterte vi våre antagelser. Nedenfor blir disse presisert:

- Ved å øke selgernes oppgaverelaterte kunnskaper, ferdigheter og evner vil vi forbedre deres salgsprestasjoner.
- Ved å forbedre selgernes emosjonelle kontroll vil vi redusere deres usikkerhet knyttet til sin rolle som selger, og derav forbedre deres salgsprestasjoner.
- Ved å gi selgerne opplæring i å styre sin egen motivasjon, og å sørge for et sunt læringsmiljø der lederne gir sine arbeidere vekstmuligheter, vil selgernes salgsprestasjoner øke.
- Ved å rekruttere selgere som allerede besitter kjernestyrker som emosjonell, praktisk og sosial intelligens, vil salgstroppens prestasjoner forbedres.
- Ved å rekruttere selgere som viser en naturlig vilje til å lede (PTL), vil man forbedre salgresultater og sosiale arbeidsforhold i avdelingen.
- Ved å rekruttere selgere som er motiverte for å hjelpe kunder, som er lidenskapelige for sitt arbeid og som generelt er utadvendte vil salgstroppens prestasjoner forbedres.

- Ved å ivareta grunnleggende humane nødvendigheter i henhold til Maslows behovshierarki, og samtidig pleie overskuddsinteresser som sosial status, sosiale behov og selvaktualisering bidrar bedriften til fornøyde og motiverte arbeidere.
- Ved å tildele oppgaver som er utfordrende, men som det er realistisk at selgere kan mestre, kombinert med relevante belønninger, vil motivasjon og salgsresultater forbedres.
- Ved å innføre økonomisk orienterte incentivordninger vil en bedrift kunne forvente økt kvantitet i utført arbeid.
- Ved å ha konkrete og spesifikke mål selgerne aksepterer vil de ha bedre mulighet til å relatere seg til problemstillinger, og overvåke egen innsats. Ettersom målet er det kraftigste incentivet vil egen innsats og fremgang avhenge gjensidig av dette.
- Ved å anerkjenne at målforpliktelse og subjektiv mestringsevne er variabler som påvirker arbeidere i henhold til målsetting, vil bedriften kunne dyrke disse karakterstyrkene.
- Ved å begrense økonomiske og materialistiske incentiver som har negativ innvirkning på et individs totale motivasjon, vil man ha mulighet til å eliminere hemmende elementer som kan påvirke potensialet til personalet.
- Ved å gjennomføre opplæring med fokus på indre motivasjon, bidrar man til en økonomisk gunstig situasjon, ettersom produktivitet og forhold til bedriften forbedres og turnover-intensjonene hos de ansatte faller.
- Ved å benytte andre alternativer enn ekstra belønning og frynsegoder, kan ledere bidra til mer bærekraftig motivasjon. Ideelt sett bør arbeidere kunne motiveres uten ekstra premier. Dette kan for eksempel gjøres ved å (1) oppnå umiddelbar suksess, (2) undervise via visuelle eksempler og (3) skape muligheten for tilbakemelding fra kunder.
- Ved å oppnå likeverdstilstand oppleves stemningen på arbeidsplassen som balansert og rettferdig, og arbeidere føler at det er korrelasjon mellom jobbinnsats og utbytte.
- Ved å sikre at prosedyrene til fordeling av lønn, ferie, arbeidstid, frynsegoder og muligheter utover dette er rettferdige sikrer en hygienefaktor som bør foreligge.

Dette kan oppnås gjennom mellommenneskelig behandling med respekt og ved å forklare beslutningsgrunnlag som avgjørelser tas med.

- Ved å ta seg tid til å forstå hver enkelt ansatt og deres ambisjoner vil ansatte føle seg mer betydningsfulle på et individuelt plan, og dermed bidra til både økt lojalitetsfølelse og motivasjon.

### 3.3.3 Analyseenheter

Avhengig av hvordan forskningsspørsmålet blir stilt, velger man, i følge Yin, en relevant enhet eller flere, som man analyserer. Vårt spørsmål omhandler selgerne, deres direkte leder og bedriftens generelle retningslinjer, samt ledelsen på øvre nivå, som bestemmer disse. For å best mulig avdekke hvordan dette temaet i dag håndteres i Gresvig, og for å forstå hvordan en optimal løsning kan komme frem til, har vi valgt å fokusere på både avdelingsledere og butikksjefer, i både G-Sport og G-Max forretninger.

Vi har valgt å gjennomføre en undersøkelse med noen få caser (flere-case-design), på tvers av rom, og holistisk tilnærming (én analyseenhet). Informasjonen ble altså hentet inn i form av dybdeintervjuer med mellomledere og øvre ledere. Dette innebærer at vi utarbeidet en intervjuguide som ble brukt for alle intervjuobjekter, fra ulike deler av bedriften. Guiden skulle være lik for å tilrettelegge for sammenligning av formeninger og tanker vedrørende samme temaer og problemstillinger, og for å skape system og oversikt i intervjuene. (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2010, 145) Mer om intervjuguiden nedenfor.

#### 3.3.3.1 Utvalgsstrategi

I vår vurdering av metodevalg for undersøkelse har vi støttet oss til flere teoretikere og erfarne fagfolk innen salgsledelse. Vi har forstått at for å være relativt sikker på at man velger kandidater med relevant erfaring og godt nok kunnskapsnivå er det vanlig å sikte seg inn på betydningsfulle personer til sine markedsundersøkelser. Flere teoretikere presiserer at det imidlertid sjeldent er mulig å få disse personene til å ofre nok tid til å være med på fokusgrupper, og å sende spørreundersøkelser viser seg å sjeldent nå frem til riktig person (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2010, 154). Den mest hensiktsmessige løsningen er derfor, i følge disse forfatterne å gjennomføre personlige intervjuer. Dette er

bakgrunnen for at vi har valgt personlig intervju som undersøkelsesform i vår studie, og dermed fått de respondentene vi ønsket, i forhold til å hente ut relevant informasjon.

Kandidatene ble valgt etter status på stilling og lederrolle i bedriftshierarkiet. Dette på bakgrunn av at stilling og rolle gir en formell makt og en forventning til bestemte evner som vedrører selgere og deres utføringsevne direkte. Dette er vesentlig som grunnlag for å belyse vår problemstilling. Avdelingsledere og butikksjefer har direkte ansvar for sine ansattes opplæring, motivasjon og salgsresultater, og vi ser det derfor som en nødvendighet å undersøke hvordan et utvalg av disse forholder seg til problemstillingen vår.

### *3.3.3.2 Utvalgsstørrelse*

Antall kandidater nødvendig for å belyse forskningsspørsmålet avhenger veldig av hvilken metode eller datainnsamlingsmetode man benytter seg av, samt spørsmålets natur (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2010, 105). For oss vedrører spørsmålet et dypt tema som skal belyses i form av personlige intervjuer, og vi ser det derfor nødvendig å ha et utvalg på 3 ulike avdelingsledere og butikksjefer, for å undersøke eventuelle forskjeller i ”ledere på gulvet” sine holdninger og meninger.

### *3.3.3.3 Rekrutteringsstrategi*

Vi tok kontakt med Gresvig og kom frem til en avtale der de ga oss tilgang til å intervjuere deres ansatte slik det passet for oss, og vi valgte dermed de mest aktuelle lederne: Safiullah Rana, vår første kandidat, er avdelingsleder hos G-Max. Han har flere års erfaring innen telefonsalg, direktesalg og salgsledelse, og har bakgrunn i blant annet elektrobransjen, som er kjent for å være noe tøffere i fokus på provisjon og aggressive salgsteknikker. Vi fant det relevant å intervjuere en kandidat med slik bakgrunn, da det er stor forskjell mellom salgsstrategiene for telefonsalg og i elektrobransjen kontra Gresvig sine verdier. Rune Birkely er tidligere butikksjef i G-Sport, og jobber nå som salgssjef i RøhneSelmer Ford. Han har mange års erfaring som butikksjef i Gresvig og salgsleder for øvrig, noe som har formet han til å holde Gresvig sine idealer sentralt i sin lederstil. Vi fant det relevant å intervjuere en kandidat med slik bakgrunn, da vi ønsket en klassisk Gresvig-leders synspunkter. Den siste kandidaten var Bjørn Gavelstad, en ung og svært motivert avdelingsleder i G-Max. Han har lenge arbeidet innen sport, men har kun noen få års erfaring som avdelingsleder. Han har Gresvig sine lederkurs ferskt i minne, men



ingen annen formell utdanning innen ledelse. Vi fant det relevant å intervju en kandidat med slik bakgrunn, da det er forskjell på selgere og ledere av ulike generasjoner, og at vi dermed kunne oppdage synspunkter og formeninger som i dag, for unge selgere, er mer relevant enn tidligere. Unge står for endring, da erfaring enda ikke har skapt rutine.

### 3.3.4 Den logiske sammenhengen mellom data og antagelsene

Yin opererer med to analysestrategier, der den ene tar utgangspunkt i eksisterende teori, og den andre kalles ”beskrivende casestudium”. For oss er det, slik Yin foreslår, mest gunstig å ta utgangspunkt i eksisterende teori, da det eksisterer en god del teori vedrørende temaet, både forskningsbasert og hypotetisk. Det er denne teorien som har latt oss utarbeide våre antagelser. Et beskrivende casestudium er derimot definert av å være startet på blanke ark, uten teori og antagelser, og er derfor uegnet for vårt formål.

#### 3.3.4.1 Intervjuene

Som tidligere nevnt benyttet vi oss av en intervjuguide. Denne var basert på teorigrunnlaget ovenfor og våre antagelser. Intervjuene gjennomførtes som semi-strukturerte, i at vi hadde en utarbeidet intervjuguide, men allikevel tillot samtalen å skli frem og tilbake mellom temaer slik det passet. Fordelen med struktureringen er som nevnt ovenfor at det gjør det enklere å sammenligne resultatene i analysen, og at vi i tillegg sikrer oss ulike syn på samme saker. Vi ønsket derimot ikke å begrense informasjonspotensialet ved å binde oss og respondenten til guiden, og tillot oss derfor å grave dypere utover det guiden inneholdt, og fikk dermed belyst temaer ytterligere, slik Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2010) anbefaler.

Mason (2000; Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2010, 142) viser til noen grunner for å velge kvalitative intervjuer som form for datainnhenting. Den mest relevante for oss vedrører sosiale fenomener, som motivasjon og arbeidsinnsats. Han poengterer at sosiale fenomener er komplekse, og at ”for å avdekke hva som kjennetegner disse, kreves det kvalitative intervjuer som gjør det mulig å gå i *dybden* og fange opp *nyanser*.”

Han poengterer videre at det er begrensende å jobbe ut ifra et spørreskjema, ettersom at man raskt henger seg opp i tidligere teori, fremfor hva respondenten faktisk kan avdekke. For oss var det viktig å få med respondentens formeninger, og vi valgte derfor å sette det i lys av eksisterende teori når vi analyserte, fremfor å overfokusere på tidligere teori underveis i intervjuene.

Intervjuguiden ligger vedlagt.

Vi informerte intervjuobjektene på forhånd om intervjuets temaer, slik at de fikk anledning til å forberede seg. Da vi startet, forklarte vi ytterligere hva oppgaven vår omhandler, og hvorfor det var viktig å intervju dem. Vi gjorde det tydelig at vi tok opp samtalen med diktafon, og at dersom det var ønskelig kunne de holdes anonyme. Deretter ba vi dem introdusere seg selv, både i forhold til relevant erfaring og generelt om deres stilling i Gresvig. Dette er både for å få presisert hvem det er vi intervjuer, og for å skape et tillitsforhold mellom oss som intervjuer og han som blir intervjuet. Når samtalen deretter følte naturlig, startet vi med spørsmålene i intervjuguiden.

### **3.3.5 Kriterium for å tolke funnene**

Det er i følge Yin (2003; Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2010, 217) mulig å relatere funnene i en undersøkelse til eksisterende teori, ved bruk av de fire ovenfor nevnte punktene. Han opererer med tre mulige fremgangsmåter for å knytte data med teoretiske antagelsene:

- 1 – Mønstermatching
- 2 – Forklaringskjeder
- 3 – Tidsserieanalyse

For å best mulig undersøke hvorvidt eksisterende teori praktiseres i Gresvig, eller om deres praksis på noen måte har fellestrekk på tvers av avdelinger og butikker, valgte vi å bruke mønstermatching som metode. Dette lot oss se etter mønstre i holdninger, teorier og handlinger hos de ulike sjefene vi intervjuet, og hvorvidt disse mønstrene samstemte med hverandre og med våre antagelser, som igjen er basert på eksisterende teori. (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2010) Resultatet av mønstermatchingen ser du i vedlegg V, side 35.

Videre vil du i diskusjonskapittelet vårt se hvordan antagelsene og teorigrunnlaget vårt er brukt som referansepunkt for dataen vi samlet inn, samt tolkninger trukket derfra.

## 4.0 Analyse

### 4.1 Kvalitativt analysearbeid

”Utfordringen i kvalitative forskningsopplegg er å få noe fornuftig ut av en stor mengde ustrukturerte data, redusere informasjonsmengden så den blir håndterlig å jobbe med, identifisere mønstre og lage et rammeverk for å formidle innholdet.” (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2010, 185)

I analysing av intervjudata har man fem ulike metoder for tilnærming å velge mellom (Kvale 1977; Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2010, 198). Vi valgte først å benytte oss av en mild meningsfortetting, for å samle de viktigste punktene fra svarene til de tre intervjuobjektene og systematisere og mønstermatche det hele i et arbeidsark. Vi behandlet derfor svarene slik at de utgjør kortere og mer konsise formuleringer som fortsatt representerer meninger i samme ånd som de originalt ble uttalt. Vi ønsket dog å benytte oss av meningstolkning i henhold til den endelige analyseringen av intervjudata. Det er gjerne ikke en overflod av skjulte budskaper i det som blir sagt, men det er fortsatt vesentlig å ta med intervjuobjektene som bilder på personlighetstyper med i likningen, og dette er et av poengene vi føler er relevant i henhold til vår tolkning. Rana fremstod som, og bekreftet selv at han var av personlighet en erketyptisk selger. Gavelstad er en svært pliktoppfyllende leder på tross av ung alder, og Birkely er en mann som har tydelig erfaring og tatt tydelig standpunkt som en mann som verdsetter fellesskap og teamfølelse.

Disse karaktertypene er svært viktige aspekter når det kommer til tolkning av svarene som ble gitt, da løsningen på problemstillingen vår ikke er så banal at den kan være ukritisk til det menneskelige aspektet ved konseptet motivasjon. Vi ønsker derfor å finne en struktur og relasjoner i både like og ulike utsagn, for å oppdage underliggende toner som ikke er direkte opplagte. I følge Kvale (1997) er det viktig å være oppmerksom på perspektivet vi benytter når materialet bearbeides, og i Kvale (2001; Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2010, 198) skilles det mellom partisk subjektivitet og perspektivisk subjektivitet. Vi blir dermed nødt til å ta stilling til en etnosentrisk eller relativistisk tilnærming, og det er naturlig å velge sistnevnte, fordi problemstillingen inviterer til vurdering, og i takt med oppgavens røde tråd innebærer dette å belyse sannsynligheter og mulige alternativer. Relativisme har fått kritikk for å ikke være entydig (Mathisen 2003), men det er gjerne positivt i vår oppgave, da det ikke finnes et fasitsvar å jobbe mot, kunne variasjoner av sannheten.

## 4.2 Analyse av dybdeintervjuene

Intervjuene er blitt analysert opp mot antagelsene, med mønstermatching mot relevant teori. Vi har plukket ut sitater fra intervjuene som både stemmer overens med, og strider imot antagelsene, og forsøker underveis å tolke hvilke faktorer fra kandidatens bakgrunn og erfaringsnivå som ligger til grunn for denne holdningen.

***Ved å øke selgernes oppgaverelaterte kunnskaper, ferdigheter og evner vil vi forbedre deres salgsprestasjoner.***

Undersøkelser (Cron m.fl. 2005; Leibowitz 2010; Reynolds og Arnold 2000; Court m.fl. 2009) påpeker at kunnskaper, ferdigheter og evner knyttet til salg og produkt vil påvirke salgsresultater på en positiv måte. Spesielt i forhold til å overtale kunder om at ett produkt er å foretrekke over et annet fordres det gode produktkunnskaper, høy sosial intelligens, eller en kombinasjon av de to. Sosial intelligens er også knyttet til mer naturlig gjennomførelse av salgsprosesser. Det kommer frem i intervjuene at det er en opplevd variasjon mellom selgerne, og at resultatene påvirkes deretter. To av lederne vektlegger produktkunnskaper, og opplæring derav, som særdeles viktig for å muliggjøre større salg, da en selger må ha gode kunnskaper om tilleggsprodukter og alternative løsninger. Birkely vektlegger videre at dette er nøkkelen til en suksessfull bedrift; at selgerne evner å gjennomføre omsorgssalg, som omhandler å sette kunden i fokus og sørge for at han får med seg alt det nødvendige til sitt bruk. Slik vil man i følge Birkely få fornøyde kunder som handler mer, og kommer igjen og igjen, et utsagn som understøttes av Saxe og Weitz (1982) sin teori om kundeorienterte selgere.

Rana og Gavelstad vektlegger at selgerferdigheter er en viktigere egenskap enn produktkunnskaper, da en god selger kan selge alt, uavhengig av kunnskapsnivå. Leibowitz (2010) mener de tre viktigste ferdighetene for en selger er: motivasjon til å hjelpe kunden, lidenskap til sitt arbeid og generell evne til å være utadvendt. Dette kommer frem som en opplevd sannhet i Rana og Gavelstad sine svar, noe som setter spørsmål ved viktigheten av produktkunnskaper.

Ved spørsmål om de viktigste ferdighetene en selger bør besitte nevnes det av Gavelstad: ”entusiasme og innstilling”, av Rana: ”motivasjon og holdning” og av Birkely: ”en gylden kombinasjon av ferdigheter, der ingenting vil utelukke noe annet, men der egenskapene støtter

hverandre”, som forsterker deres tidligere synspunkter på viktigheten av salgsferdigheter kontra produktferdigheter.

Vi holder på vår antagelse.

***Ved å forbedre selgernes emosjonelle kontroll vil vi redusere deres usikkerhet knyttet til sin rolle som selger, og derav forbedre deres salgsprestasjoner.***

Teori (Leach, Liu og Johnston 2005) tilsier at uerfarne selgere vil være mer avhengige av emosjonell kontroll, og at god emosjonell kontroll kan virke positivt inn på rolleusikkerhet, som igjen påvirker salgresultater.

Lederne har rimelig unison oppfattelse av at riktig innstilling holder selgerne mer fokuserte i arbeidet, men poengterer at alle kan ha en dårlig dag, og at det er lederens jobb å se disse og sørge for at de får andre arbeidsoppgaver, eller at de får rom til å håndtere sine personlige saker utenfor arbeidet. Det poengteres av Rana og Birkely at selgere er forskjellige og trenger ulike nivå av oppmerksomhet. Gavelstad og Birkely er videre enige i at eldre og mer erfarne selgere er mer herdede, og vanskeligere vippes av pinnen, i tråd med Leach, Liu og Johnston (2005) sin teori.

Det vektlegges videre at nyansatte og uerfarne selgere ofte er mer engasjerte og motiverte for arbeidet, i forhold til de erfarne. Det kommer også frem at utslagene kan være like positive som de kan være negative. Rana eksemplifiserer dette med fotballinteresserte, som kan oppleve ekstreme nedganger i prestasjoner dagen etter tapet av en viktig kamp, men også oppgang dersom laget de er tilhengere av vinner.

Selv om lederne er enige i at hendelser som virker negativt inn på selgerne gir utslag på salgresultater, mener både Rana og Birkely at det er en menneskerett å være emosjonell og å la seg påvirke av negative hendelser i livet. De vinkler det som at det er uetisk å velge vekk selgere på grunnlag av at de er emosjonelle, selv om det kan føre til forbedrede salgresultater. Dette fremgår også senere av intervjuobjektene uniforme forhold til sosial intelligens, og hvordan konseptet empati befinner seg i en gråson mellom nettopp sosial og emosjonell intelligens.

Vi holder på vår antagelse, men setter den til side grunnet den etiske problemstillingen.

***Ved å gi selgerne opplæring i å styre sin egen motivasjon, og å sørge for et sunt læringsmiljø der lederne gir sine arbeidere vekstmuligheter, vil selgernes salgsprestasjoner øke.***

For at selgere skal kunne videreutvikle salgserfardigheter og å bli mer tilpasningsdyktige, må ledelsen tilrettelegge for vekst-orientert læring (Cron m.fl. 2005). Dette innebærer holdningsbyggende arbeid de ansatte imellom, for å fremme læring av hverandre, og implementering av kurs som effektivisering av læring. For erfarne selgere vil det være gunstig å få opplæring i å styre egen motivasjon i form av selv-regulering, som fordrer spesifikk trening. Å være selvstyrt vil bidra til både økt motivasjon og forbedrede prestasjoner (Leach, Liu og Johnston 2005). Birkely mener det alltid kommer positive utfall av å gi selgere ansvar og tillitt, slik at de kan bli selvstyrte.

”En leder bør bestemme veldig lite, og ansatte bør være innforstått med at de selv har evnen til og kan løse de fleste arbeidsoppgaver.” (Birkely).

Gavelstad og Rana mener det varierer i større grad hvordan selgere reagerer på ansvar og tillitt, da det som tidligere nevnt, er stor variasjon i selgeres ferdighetsnivå. Rana nevner komfort-sone, også kjent som flyt-sone, der selgeren får oppgaver som er tilpasset hans ferdighetsnivå, slik at det blir utfordrende nok til å være motiverende, men ikke så vanskelig at arbeidet stagnerer, og heller ikke så lett at det blir kjedelig. Alle lederne er for øvrig enige i at arbeidsoppgaver må tildeles på en måte som motiverer selgerne og gir dem mulighet til å forbedre sine ferdigheter. Læring av hverandre, både etter egne erfaringer, og etter at enkelte selgere har vært på kurs, fremmes som en svært stor og viktig del av opplæringstilbudet lederne tilrettelegger for. Rana og Gavelstad er tilhengere av å selv ta stor del i opplæring av sine selgere, men Birkely foretrekker å la selgere finne ut av løsninger på egenhånd, da dette vil være mer belønnende.

Lederne fokuserer på å legge til rette for egen læring og selvstyring, og ser at dette ofte fordrer grunnleggende kunnskaper som må tilegnes via enten dem som sjef, kursopplegg eller andre ansatte. Dette er med andre ord en ordning for opplæring mye lik den som er presentert i teorikapittelet, bare mindre systematisert og effektivisert.

Vi holder på vår antagelse.

***Ved å rekruttere selgere som allerede besitter kjernestyrker som emosjonell, praktisk og sosial intelligens, vil salgstroppens prestasjoner forbedres.***

I følge Wagner m.fl. (1999) er det i rekrutteringsøyemed viktig å fokusere på egenskaper som kan forutsi et individs prestasjoner med bakgrunn i attributtenes verdi for den gitte stillingen. De fire viktigste egenskapene er innsnevret til emosjonell, praktisk, sosial og teoretisk intelligens, og skal være idealer å se etter for en rekrutteringsansvarlig. Vi har som sagt valgt å se bort i fra teoretisk intelligens, da arbeidsoppgaver for en Gresvig-ansatt i selgerstilling vil være svært praktiske av natur, og det blir naturlig å anta teoretisk kompetanse som et bonusaspekt i beste tilfelle.

De tre andre karaktertrekkene gjør startfasen og opplæringsprosessen på en arbeidsplass vesentlig lettere, i form av kognitivt fremstående individer som adapterer seg bedre til nye situasjoner, og som trenger mindre empirisk input for å fungere selvstendig. Emosjonell intelligens handler om evnen til å kontrollere følelsesregisteret uavhengig av forholdet som foreligger, og dermed et individs evne til å operere på et konsistent nivå på tross av alt som kan oppstå i en turbulent hverdag. Arbeidsprestasjonene kan derfor antas å være mer stabile, og et naturlig resultat er en selger som presterer jevnere enn en som ikke besitter denne evnen.

Sosial og praktisk intelligens tar for seg en persons praktiske evne, og kompetanse i sosialt lag. Tidligere har det vært færre måleparametre i henhold til intelligens, og ifølge Sternberg m.fl. (2000) er IQ en enhet som i dårlig grad gjenspeiler noe annet enn konvensjonell teoretisk intelligens. Dette støttes av utsagnene fra samtlige intervjuobjekter, og det fremgår at de ser unisont på sosial intelligens som den viktigste egenskapen de ser etter.

”Jeg tror at den selgeren som har gode sosiale antenner er en type person som i hvert fall veldig lett kan gli inn i enhver salgsorganisasjon” (Birkely).

Det er vesentlig å påpeke at de mente en homogen selgerstab ikke ville være effektivt, og at det var rom for alle selgertyper, men en viss naturlig evne for menneskelig interaksjon bør foreligge.

”(...) spesielt i sportsbransjen så trenger man ulike spillertyper, noen av de mest praktisk anlagte kan med en gang se for seg hvordan en utstilling burde se ut, imens han med super sosial intelligens går bak og fikser kunder.” (Gavelstad).

Selve yrket domineres av evnen til å presentere i riktig format, og selv om kunnskap linkes mer til den teoretiske intelligensen, så er det også vesentlig å bemerke at det å besitte én eller flere egenskaper ikke gjør at en må forsake de andre. En sosialt intelligent person vil i verste fall ha snever evne til å absorbere teoretiske konsepter, men vil aldri være ute av stand til å lære seg for eksempel produktspesifikasjoner og anvende dette opp mot et salg.

De tre intervjuobjektene er familiære med Gresvigs praksis når det kommer til rekruttering, men delte også her en forståelse av at flinke selgertyper er vanskelige å identifisere ut ifra statiske skjemaer. For mer uerfarne rekrutteringsansvarlige er kanskje disse oppskriftene en god og trygg veileder når det kommer til vurdering av potensielle arbeidstakere, men da ser vi også en naturlig forsaking den mest verdsatte egenskapen, nemlig sosial intelligens. Som tidligere nevnt er karaktertrekkene vanskelige parametere å måle, men det er også naturlig å anta at en egenskap som har med mellommenneskelig interaksjon å gjøre, testes i nøyaktig slike situasjoner, altså ved dialog mellom to mennesker. En kan debattere hvorvidt intervjuer som er strengt bundet til manus eller et skjema innbyr til effektiv evaluering av en persons sosiale evner, men det fremgår definitivt at Birkely, Rana og Gavelstad er mer komfortable med en alternativ tilnærming. Rana poengterte dette med setningen ”Jeg stoler mer på meg selv enn et skjema”.

Vi holder på vår antagelse.

***Ved å rekruttere selgere som viser en naturlig vilje til å lede (PTL), vil man forbedre salgsresultater og sosiale arbeidsforhold i avdelingen.***

I følge Flaherty m.fl. (2009) er en naturlig tendens til å lede (PTL) en viktig evne for ansatte som ikke er i besittelse av lederstillinger. Selgerne må ta ansvar for kundebehandling i større grad enn tidligere, og gjerne uten tilstrekkelig veiledning (Gale 2002; Flaherty m.fl. 2009). Behovet for kunnskap øker i takt med kundenes signifikante bevisstgjøring på spesifikasjoner og alternativer, og selger må i dag male både et tydeligere og mer nyansert bilde av produktene som tilbys, og makte å skreddersy løsninger dynamisk for å tilfredsstille en diversifisert kundemasse. Flaherty trekker positive sammenhenger mellom PTL og evnen til å starte et salg, håndtering av kunder og velferd for fellesskapet på arbeidsplassen. De tre lederne vi intervjuet bekreftet delvis denne teorien, og delte en positiv tilnærming til ansatte som var flinke til å ta initiativ.



”En selvdreven selger er viktig å ha rundt seg, og jeg setter veldig pris på selgere som tar ansvar og egne beslutninger.” (Birkely).

Her er det dog vesentlig å bemerke seg fokuset på negative situasjoner som kom frem i intervjuet, og en må spørre hvorvidt det er definisjonen som er uklar, eller om initiativ regnes som svært positivt, men ledende selgere kan være problematiske. Rana fokuserte på hierarki og var bekymret for uklarhet i kommandolinjen, Birkely poengterte at administrasjon sjelden var innenfor relevante arbeidsoppgaver for en ansatt og Gavelstad mente salg blir indirekte påvirket om ansatte på arbeidsplassen er usikre på instruksers opprinnelse og valens.

Teorien tilsier at økt PTL ikke fordrer forbedrede resultater av en leders vurdering av dine prestasjoner, selv om du i realiteten har prestert bedre, og selv føler det slik. Dette kan være grunnen til at vi i intervju med lederne ikke kommer frem til et unisont positivt rettet svar.

Vi holder *ikke* på vår antagelse. Den må spissformuleres og undersøkes videre, med fokus på å klargjøre det for intervjuobjektene hva vi faktisk undersøker, og eventuelt skifte metode til undersøkelser der vi involverer selgere i tillegg.

***Ved å rekruttere selgere som er motiverte for å hjelpe kunder, som er lidenskapelige for sitt arbeid og som generelt er utadvendte vil salgstroppens prestasjoner forbedres.***

Leibowitz (2010) tar for seg rekruttering av selgere, og poengterer at kompetanse er alfa og omega i henhold til å erobre salgsmarkedet. Han nevner tre personlighetstrekk som fremheves, nemlig (1) motivasjon til å hjelpe kunder; (2) lidenskap til sitt arbeid og; (3) generell evne til å være utadvendt. I henhold til interesse og lidenskap var Birkely, Gavelstad og Rana enstemmige, men de hadde alle svært ulik tilnærming til betydningen. Birkely uttalte seg mest i tråd med Leibowitz’ teori, og begrunnet dette med at en simulering av interesse ville bli fersket til slutt, og at denne fasaden var umulig å opprettholde i lengden. Gavelstad fokuserte mer på entusiasme og innstilling, i takt med hans personlige mantra om selgeres kvaliteter. Han mente at disse egenskapene uansett fører til interesse for det man driver med. Rana var mer opptatt av selve handlingen enn objektet, og dermed ser vi stor relasjon til personlighetstypen hans. For han er salget det viktigste, og det er der han nærer størst interesse. Selv om han poengterte at det ikke skadet å være lidenskapelig på et mer konkret nivå, så er det en delvis selvoppfyllende profeti å finne motivasjon til salg når salget selv er det som motiverer.

Intervjuobjektene var delvis ambivalente i henhold til begrepet "lidenskap", og samtlige poengterte at det var lett å skape negative utslag som følge av overdreven interesse.

"Den lidenskapelige selgeren er super å ha, men han må også være bevisst på å selge riktig nivå til riktig person (...) Man skremmer bort kunden med detaljer osv." (Birkely).

"Han (den lidenskapelige selger) prater altfor mye. Det ødelegger et salg til de grader, hvis man har en veldig lidenskapelig person, så sliter man med å se kjøps signaler." (Gavelstad).

Fokus gikk på overselging og dårlig oppmerksomhetsspenn i henhold til både signaler og behov fra kundene. Omsorgssalg ble også nevnt av alle tre, og dette ble knyttet i sterk relasjon til lidenskap og hvordan denne kan slå ut negativt ved dårlig tilpasning av selgers intensitet. Alt dette kan vise tilbake til påstanden til Leibowitz (2010) om generell evne til å være utadvendt, som i overført betydning kan knyttes opp mot sosial intelligens som vi allerede har tatt for oss.

Vi holder på vår antagelse.

***Ved å ivareta grunnleggende humane nødvendigheter i henhold til Maslows behovshierarki, og samtidig pleie overskuddsinteresser som sosial status, sosiale behov og selvaktualisering bidrar bedriften til fornøyde og motiverte arbeidere.***

Maslows behovshierarki (1954) er bygd opp rundt tanken om at mennesker ønsker å tilfredsstille behov trinnvis, at et trinn må oppfylles før man ønsker å oppfylle neste. De grunnleggende trinnene innebærer generell næring, husly og sikkerhet og trygghet. Deretter følger det nivåer med sosial tilhørighet, sosial status og selv-realisasjon. I realiteten vil de fleste arbeidere i Norge ha utfylt de grunnleggende nivåene i livet, og søker heller å oppfylle de tre resterende via arbeidslivet. Man starter gjerne med et ønske om å finne en sosial krets å ta del i, altså et ønske om sosial tilhørighet.

Lederne er enige i at et godt sosialt arbeidsmiljø er viktig og nødvendig for trivsel. Rana og Birkely er enige i at mangel på et godt arbeidsmiljø kan føre til uheldige situasjoner der mistrivsel forekommer.

"Den sosiale biten har lite direkte å gjøre med salg, men den påvirker gruppa sterkt, og dermed blir salg naturligvis indirekte påvirket." (Birkely).

Gavelstad fremmer at et for tett arbeidsmiljø også kan skape problemer, da det blir vanskelig å skille mellom venne- og sjefsrollen. For å kunne være en effektiv leder, kan man ikke være 100% som en av selgerne på gulvet.

På det neste nivået finner vi ønsket om sosial status, som etter teorien skal forekomme etter at personen føler seg som del av en gruppe. Man ønsker altså å utmerke seg i denne gruppen. Anerkjennelse av selgerne var viktig for alle tre, og det fremmes at selgere som får den rosen de fortjener presterer bedre i etterkant. Spesielt Gavelstad mener selgere må være bevisst på hvilken rolle de har i avdelingen, hvilken status de har, og at de flinkeste premieres for sine prestasjoner. Han fremmet at dette ga dem en ro som gjorde dem mer komfortable og sikre i jobbutførelsen i etterkant.

Rana og Gavelstad er enige i at status eller mangel derav også kan inntreffe negativt ved at selgere blir merket av sine medarbeidere, eller av ledelsen, på bakgrunn av sine resultater og lignende. De forsøker å unngå slike tilfeller ved å ikke kun fokusere på det negative og det som gjøres galt, og ved å gi tilbakemeldinger i de riktige kanalene.

Videre skilles det mellom yngre og eldre selgere, og på kjønn. Alle lederne er enige i at man må behandle selgerne forskjellig avhengig av både alder og kjønn, og at mangel på slik differensiering vil føre til dårlig stemning.

”Det ville blitt dårlig stemning om jeg hadde snakket likt til alle, uten å skille mellom en på 42 og en på 20.” (Gavelstad).

Dette henger sammen med at de ansatte da føler de får feilaktig status, at deres særegenhet ikke verdsettes og at de blir satt i samme bås som alle andre.

På det øvre nivået i Maslows pyramide forekommer et behov for vekst, læring og selvrealisering. Igjen skiller Birkely på alder, og påpeker at det er de yngste som er mest motivert for å lære på arbeidsplassen, og at de eldre heller presterer mer stabilt og ønsker å holde det slik. Gavelstad og Rana vektlegger at læring er viktig uansett alder, og uansett interessenivå. Gavelstad og Birkely er derimot enige i at det oppleves positivt for selgernes motivasjon at opplæringsprogrammer er tilgjengelige, og at det igjen fører til trygghet og ro i salgssituasjoner. De er også alle tre enige i at Gresvig har kurstilbud som tilrettelegger for både læring og mestring hos selgerne sine.

Vi holder på vår antagelse.

***Ved å tildele oppgaver som er utfordrende, men som det er realistisk at selgere kan mestre, kombinert med relevante belønninger, vil motivasjon og salgsresultater forbedres.***

Kognitiv forventningsteori (Helstrup 2005; Kaufmann og Kaufmann 2009) forklarer sammenhengen mellom (1) hvorvidt en arbeider føler han kan påvirke resultatet av en oppgave med økt innsats; (2) om han tror forbedrede resultater øker premiering og; (3) om premieringen er relevant for arbeideren. Teorien forklarer at disse faktorene sammen forsterker motivasjonen knyttet til enkeltoppgaven, og at selv om én av faktorene kanskje bortfaller vil fremdeles de to andre bidra til motivasjon, dog i mindre grad.

Det var en unison holdning om at tro på egne evner, mestringstro, er viktig for selgere. Det poengteres igjen av Birkely at selgerne må tildeles oppgaver som faller i flyt-sonen, for å unngå ubehageligheter. Disse ubehagelighetene han nevner stemmer overens med teorigrunnet, som tilsier at lav tro på mestring fører til lavere motivasjon og mistrivsel. I forhold til premiering er det veldig delte formeninger om ideelle løsninger. Birkely mener helt tydelig det er uviktig å ha økonomiske premier for enkeltpersoner, og satser heller på felles måloppnåelser for å fremme kollektiv innsats og premiering. Rana er derimot stor tilhenger av enkeltpremiering, og konkurranser i seg selv. Han liker også å fokusere på heder og ære som gevinst nok, dersom premien er uinteressant. Gavelstad havner et sted i mellom, der han også liker konkurranser for å fremme enkeltindivider, men samtidig ønsker å ha flere premier, slik at det aldri ender opp med en favoritt som stikker av med enhver premie. Når dét er tilfellet vil resten som regel miste motivasjon, ettersom at økt innsats ikke fordrer økt mulighet for gevinst (Helstrup 2005; Kaufmann og Kaufmann 2009). Her er det verdt å merke at Rana selv har utmerket seg som en av landets beste selgere innen de bransjene han har jobbet, og han legger ikke skjul på at han har vunnet flertallet av konkurranser han har tatt del i. Dette kan blinde han litt fra konsekvensene som følger av at kun ett individ mottar premiering, nemlig frafall av de resterende selgernes motivasjon.

Vi holder på vår antagelse.

***Ved å innføre økonomisk orienterte incentivordninger vil en bedrift kunne forvente økt kvantitet i utført arbeid.***

Undersøkelsen til Jenkins m.fl. (1998; Kaufmann og Kaufmann 2009) viste at økonomiske incentivordninger vil føre til økt kvantitet i arbeid utført, men ikke økt kvalitet. Alle lederne var enige i at økonomiske incentiver gir bedre resultater dersom de brukes riktig. Rana mener det er med incentiver man finner de beste selgerne.

”De beste selgerne jobber med provisjon” (Rana).

Birkely har stilt seg mest skeptisk til slike incentiver, spesielt rettet mot enkeltindivider, men er ellers positiv til kollektive incentivordninger og det poengteres av alle tre at lønninger oftest er hovedgrunnen til å komme på jobb.

” I bunn og grunn så er vi på jobb, og vi er her for å tjene penger. Lønnsmessige incentiver fungerer alltid bra så lenge det ikke blir urettferdig. Man må være steinklar over hva man holder på med. Sosiale incentiver er bedre, og de jeg har jobbet med opererer best med dette systemet. Om en må ha lønnsincentiver må disse være kollektive.” (Birkely).

Dette henger sammen med teorien til Jenkins m.fl. der lønninger per time og direkte belønninger for kvantitet i arbeid (antall timer klokket inn) motiverer til ønske om mer arbeidstid.

Gavelstad påpeker videre at han aldri har opplevd noen negative følger av økonomiske incentiver. Han er den med minst erfaring av de tre, men Rana er samtidig like iherdig i sin tro på at økonomiske incentivordninger fungerer bra, til tross for at han selv innrømmer å bli mer motivert av selve hederen og æren av å være nummer 1 og å vinne ”premien”, uavhengig av hva den er.

Vi holder på vår antagelse.

***Ved å ha konkrete og spesifikke mål selgerne aksepterer vil de ha bedre mulighet til å relatere seg til problemstillinger, og overvåke egen innsats. Ettersom målet er det kraftigste incentivet vil egen innsats og fremgang avhenge gjensidig av dette.***

Målsettingsteorier av Locke og Latham (1986; Kaufmann og Kaufmann 2009) argumenterer for at mål i seg selv fungerer motiverende. Teorien vektlegger at spesifikke mål en kan

forholde seg til motiverer mer enn generelle mål og at tilbakemelding underveis øker motivasjon. Videre skal vanskelige mål virke mer motiverende enn lette mål, så sant målene aksepteres av medarbeiderne.

Kaufmann og Kaufmann (2009) fremmer at *målforpliktelse* og *subjektiv mestrings-evne*, eller mestringstro som brukt ovenfor, er to sentrale faktorer som påvirker motivasjonen rettet mot målet. Selgere må forplikte seg til mål og være ærlige om de aksepterer det eller ikke, slik at det ikke forkastes i etterkant av målsettingen. Mestringstro er som tidligere nevnt essensielt for motivasjon i oppgaver, og dette gjelder i lik grad for målsettinger.

Det er delte formeninger lederne i mellom vedrørende målsettinger. Rana er definitivt den som liker målsettinger best, ettersom han har sin bakgrunn i elektrobransjen og lignende, hvor det er systemer for å måle enhver selgers prestasjoner og deretter sette individuelle mål.

”Her er det litt lettere å gjemme seg, jeg syns det er litt skremmende, jeg vil gjerne ha måleparametre per selger. Jeg følger jo med, men det er vanskelig for meg å se hvem som presterer hvor.” (Rana).

”(…)jeg ser at i sport er veien veldig lang å gå kontra elektro og matvare, som er drilla til hundre. Vi ligger 20 år bak i alt fra logistikk til kassasystemer.” (Rana).

Han savner veldig et slikt system i Gresvig, og presenterer et ideelt system veldig likt det vi eksemplifisert i teorikapittelet, der selgere får målsettinger om å heve sine snittsalg eller lignende. Det er med andre ord mål en kan forholde seg til og forstå, som skal være mer motiverende i tråd med Locke og Latham sin teori. Videre gjør slike mål det enkelt å se egen fremgang og dermed selv oppsøke tilbakemelding fra systemet, som også fordrer økt motivasjon.

Birkely derimot mener det kommer an på hva som skal måles, men ser ikke konkrete mål som nødvendig for selgere i Gresvigforretninger. Fokuset skal ligge i å trives på jobb og han føler at måleparametre heller bidrar negativt enn positivt. Gavelstad støtter Birkely i at fokuset skal ligge på trivsel, og sier han og avdelingen klarer seg fint med et mindre antall mål. Her kan det diskuteres hvorvidt dette stammer fra mangel av erfaring med et system som det i elektro, som Rana har erfaring med. Gresvig sitt system for registrering av salg legger ikke til rette for dokumentering av hvem som selger hva og i hvilke mengder.

De er derimot alle enige i at målsettinger kan ha en positiv effekt, så lenge man legger de opp på en riktig måte for de ansatte. Målsettinger bør i følge Gavelstad være dynamiske, da salg

og kundestrøm varierer med vær og årstid, og hver uke er forskjellig. Når et stort mål først er nådd mener han det kan være gunstig å følge opp med noen mindre krevende for å ikke slite ut de ansatte.

I forhold til målforpliktelse kommer Birkely med et poeng om at skeptikere kan være gunstige å ha, dersom de ikke er redde for å si ifra. Dette vil føre til bearbeidelse av målsettingen, slik at alle til slutt aksepterer det. Ellers mener han det vil fungere slik at de som velger å gi opp måloppnåelsen blir dratt med av de andre uansett. De senker kanskje helhetens arbeid, men det stagnerer ikke helt på grunn av enkeltindivider.

Vi holder på vår antagelse.

***Ved å anerkjenne at målforpliktelse og subjektiv mestringssevne er variabler som påvirker arbeidere i henhold til målsetting, vil bedriften kunne dyrke disse karakterstyrkene.***

Mestring er i følge Leach, Liu og Johnston (2005) en av de viktigste motivasjonskildene når det kommer til måloppnåelse og videre prestasjoner. Usikkerhet i henhold til roller og oppgaver er ofte demotiverende for ansatte, og spesielt selgere uten tilstrekkelige kunnskaper kan fort oppleve seg som mindre trygge i krevende situasjoner. Gavelstad understreket dette med fokus på oppfølging av selgere, spesielt i henhold til jobbing mot mål som er satt. Han trakk også konkurranse inn i bildet, noe som har logisk årsakssammenheng med mestring, i form av ansattes mulighet til personlig prestasjonsmåling mot andre som regnes som ”likemenn”. Rana var som tidligere opptatt av salgsprosessen i seg selv, og poengterte at gode salg og godt utført arbeid gav tilstrekkelig mestringsfølelse i seg selv. Birkely vinklet svaret sitt i svært likt ordlag som teorien vi jobbet med utgangspunkt i, og mente at måloppnåelse og felles trygghet på arbeidsplassen er det viktigste for å stimulere mestring. Han bemerket at målene som settes må være ”forsiktig optimistiske”.

Videre var det unison oppfatning om at selgere burde få tilrettelagt arbeidsoppgaver, noe som naturligvis legger opp til at ansatte skal få følt den nødvendige mestringsen i henhold til måloppnåelse. Gavelstad stilte allikevel spørsmål ved gjennomførelse av denne praksisen, og poengterte at i en hektisk hverdag, så var det sjelden han hadde mulighet til å imøtekomme behov på denne måten, og måtte heller fokusere på å sette folk til å få ting gjort. Dette ble dog begrunnet med en påstand om at salgsjobber sjelden innebærer ansvar for jobber som er utenfor kompetanseområdet til den gjennomsnittlige selger. Dette vil indirekte kunne tyde på

at stimuli gjennom mestring er en rimelig enkel måte å opprettholde motivasjonsnivået til de ansatte.

Vi holder på vår antagelse.

***Ved å begrense økonomiske og materialistiske incentiver som har negativ innvirkning på et individs totale motivasjon, vil man ha mulighet til å eliminere hemmende elementer som kan påvirke potensialet til personalet.***

Som tidligere nevnt så fører økonomiske incentivordninger i følge Jenkins m. fl. sin undersøkelse (1998; Kaufmann og Kaufmann 2009) til økt kvantitet i utført arbeid. Dette gjelder dog ikke kvaliteten på arbeidet, og henhold til kognitiv forventningsteori (Deci og Ryan 1985) fører derimot økonomiske incentiver til negativ påvirkning på indre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette gjelder spesielt kreative eller interessante oppgaver. Videre innebærer dette at behovet for *kompetanseopplevelse* og *selvbestemmelse*, to viktige aspekter i langsiktig og bærekraftig motivasjon, lider som følge. Videre står det i Bård Kuvaas (2003; 2006; 2008; 2009) og Gagne og Deci (2005) at følelsen av å være kontrollert av provisjonsbasert lønn negativt i henhold til lojalitet til organisasjonen. At behovet for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse lider om en har overflod av økonomiske incentiver, vil i henhold til tidligere nevnt teori om mestring føre til at motivasjon blir hindret ytterligere (Leach, Liu og Johnston 2005).

Lederne var enige i påstanden om at økonomiske incentiver var en svært effektiv måte å motivere på, men allikevel var det kun én som ønsket å bruke denne metoden selv. Rana ønsket seg spisse albuer for å skape konkurranse, og dermed anvende potensialet i de ansatte gjennom å skape sultne og ivrige selgere. Birkely og Gavelstad var opptatte av rettferdig og nøye utdeling av eventuelle incentiver, og poengterte at incentivordninger ofte skapte effektive selgere, med høy turnover-prosent, og at dette i noen sammenhenger kunne være en lur måte å drive bedrift på. Gavelstad uttrykte bekymring i forhold til selgere som overser kundenes behov, og som fokuserer på konkurransebaserte produktgrupper, og som ofrer returnerende kunder til fordel for intense engangssalg.

”(...) når vi har en konkurranse, så er en selger en person som selger det man ber om. De driter i hva kunden skal ha, 'jeg selger han det, koste hva det koste vil.' (...) For bedriftens del, så er relasjonsbyggeren den viktigste. De selger ekstremt mye store



pakker. Det er det som gjør noe med kundeforholdet, og som gjør at folk kommer tilbake.” (Gavelstad).

Med dette kan vi se at lederne forventet gjennomtrekk i bedriften ved bruk av økonomiske incentiver, og at selgerne blir veldig motiverte i korte perioder. En kan dermed stille spørsmål knyttet opp mot kompetanse og kursing, som er en naturlig tidkrevende prosess, og som kan føre til at selgerne opererer med et kunnskapsnivå som ikke er adekvat. Alle disse usikre faktorene gjør økonomiske incentiver til en labilitet i en bransje der trygghet og leveringsdyktighet står i fokus, men det er viktig å poengtere at konseptet ikke bør utelukkes. Vi holder på vår antagelse.

***Ved å gjennomføre opplæring med fokus på indre motivasjon, bidrar man til en økonomisk gunstig situasjon, ettersom produktivitet og forhold til bedriften forbedres og turnover-intensjonene hos de ansatte faller.***

Der økonomiske og materialistiske incentiver utgjør ytre motivasjonskrefter, er det selve jobbutførelsen og dens innebygde motivasjonsverdi som utgjør indre motivasjon (Deci og Ryan 1985; Kaufmann og Kaufmann 2009). Deres undersøkelser viser som nevnt ovenfor at ytre motivasjon kan ha negativ virkning på den indre motivasjonen, og at man derfor bør velge én av de to fremfor en kombinasjon. Videre er det funnet (Dysvik og Kuvaas 2008; Kaufmann og Kaufmann 2009) at høy grad av indre motivasjon har sterkere positiv relasjon mellom gjennomført opplæring og arbeidsproduktivitet samt tilknytningsforhold til bedriften. Dette fører til at turnover-intensjonene hos disse ansatte er lavere enn normalt.

Det er få kurs innen Gresvig konsernet som fokuserer på indre motivasjon og læring deretter, men det blir indirekte fokusert på i form av situasjonsbestemt ledelse de lærer på kurs, og lignende. Lederne er derimot tydelige på at de evner å motivere sine ansatte uten å ty til incentiver, og at dette er en viktig egenskap for en leder. Rana mener han faktisk ikke kunne vært avdelingsleder hvis han ikke hadde evnet dette, noe som er interessant med tanke på hans forkjærlighet til konkurranser og økonomiske incentiver.

”Jeg mener det er helt håpløst å ikke ha konkurranse.” (Rana).

”Nei, jeg mener man ikke trenger bruke incentiver. Hvis ikke jeg klarte motivere uten ville jeg ikke kunne vært avdelingsleder.” (Rana).

Gavelstad mener det er viktig å begrense incentivbruken så de ansatte ikke blir bortskjemte, ettersom at hyppig bruk av belønninger øker forventning til belønning, som igjen svekker verdien av belønningen. Når de ansatte forventer belønning vil det ytterligere føre til demotivasjon dersom de ikke får noen. Birkely står fremdeles på tanken om at økonomiske incentiver kun periodisk forbedrer resultater, og ser for seg at fokusering på indre motivasjon gir bedre resultater over tid, i tråd med Dysvik og Kuvaas (2008; Kaufmann og Kaufmann 2009).

I forhold til teorien om lavere turnover-intensjon ser Gavelstad det som sannsynlig at de ansatte føler større lojalitet til bedriften da de blir fulgt opp og verdsatt, samt at små positive ting i hverdagen skaper tilhørighet, og økt indre motivasjon.

Vi holder på vår antagelse

***Ved å benytte andre alternativer enn ekstra belønning og frynsegoder, kan ledere bidra til mer bærekraftig motivasjon. Ideelt sett bør arbeidere kunne motiveres uten ekstra premier. Dette kan for eksempel gjøres ved å (1) oppnå umiddelbar suksess, (2) undervise via visuelle eksempler og (3) skape muligheten for tilbakemelding fra kunder.***

Spesielt ved nyansettelse forklarer Richardson (2008) en tre-trinns modell for å skape motivasjon, uten å ty til incentiver. Han mener det er først uten lovnader og trusler man kan gi selgerne rom til å skape den handleopplevelsen kunden trenger og ønsker, og dermed muliggjøre maksimering av salg. Denne modellen starter med å sørge for at den ansatte forstår rollen og jobben sin ved å gi han oppgaver han kan mestre, for å stimulere mestringstro og selvsikkerhet. Videre må ønsket adferd og innstillinger kommuniseres via visuelle eksempler i de andre ansatte og lederen selv. Dette er for å unngå dannelsen av uønskede rutiner og vaner, som kan virke negativt inn på arbeidsplassen og jobbutførelsen. Til slutt mener han det er viktig å skape rom for tilbakemeldinger fra kunder. Det er sjeldent ledelsen har tid til å gi korrekt tilbakemelding til enhver ansatt, men kunder er ofte villige til å si hva de syntes, så sant det er rom for det, og slik tilbakemelding skal fungere svært motiverende for selgerne.

For lederne var det en fellesnevner å jobbe hardt for å bygge opp de nødvendige ferdighetene i selgeren, både via egne instruksjoner og via samhandling med andre ansatte.

“En som åpenbart har for lite evne til å gjennomføre oppgaven må bli trygge i sine roller, og

ansvar er noe man må bygge på etter hvert.” (Birkely).

Rana liker å bruke seg selv som prøvekanin, slik at selgerne hans kan prøve og lære så mye som mulig, også Gavelstad er glad i å selv illustrere hvordan oppgaver skal løses, men bruker ellers trivielle ting som high-fives for å skape et positivt arbeidsmiljø. Birkely fokuserer igjen mer på fellesskapet, og bruker sine erfarne selgere til å lære opp og motivere nye, både i form av å delegere riktig mengde ansvar og å gi nødvendig opplæring. Lederne er generelt opptatt av å gjennomføre de tiltak Richardson mener er viktige for motivasjon på arbeidsplassen, og ingen av de nevner incentivbruk.

Det er ellers ikke noe veletablert system for tilbakemeldinger fra kunder i Gresvig, men det er mulig å snakke med sjefen og å sende mail dersom det er noe spesielt man ønsker å formidle. Gavelstad fremmer at ansatte som får ros fra kunden lyser opp og stråler av motivasjon resten av dagen, og Birkely ser samme reaksjon, dog i mildere grad, når han formidler mottatte tilbakemeldinger fra kunden til sine selgere under avdelingsmøter og lignende. Lederne er generelt enige i at tilbakemeldinger er svært viktig, både de positive for å fremme motivasjon, og de negative for å oppdage problemområder.

Vi holder på vår antagelse.

***Ved å oppnå likeverdstilstand oppleves stemningen på arbeidsplassen som balansert og rettferdig, og arbeidere føler at det er korrelasjon mellom jobbinnsats og utbytte.***

For å unngå følelse av urettferdighet, mener Adams (1976; Kaufmann og Kaufmann 2009) det er viktig å skape en *likeverdstilstand* på arbeidsplassen. En slik tilstand forekommer når de ansatte føler det er balanse mellom jobbinnsats og jobbutbytte der man sammenligner seg selv med andre. Dersom det er ubalanse oppstår det *likeverdsspenning*, som kan forårsake misnøye, mangel på motivasjon, skjevhet i evaluering av egen verdi, både i form av hovmod og i følelse av manglende verdsettelse, eller i verste fall, oppsigelse. I Gresvig er det generelt svært likt lønnsnivå, selv mellom faste ansatte og avdelingsledere. Videre er det vanlig med prestasjonsbasert lønn på gruppenivå, fremfor individnivå, som i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) er den ideelle løsningen for å skape likeverdstilstand. Lederne forsterker i grunn denne oppfattelsen av Gresvig som en balansert arbeidsplass, og har aldri opplevd store problemer på bakgrunn av likeverdsspenning.

”De som har mer utdannelse og ansiennitet fortjener det (fordeler) som regel, folk forstår det” (Birkely).

Birkely og Gavelstad poengterer at det må gjøres forskjeller på bakgrunn av alder, ansiennitet og utdanningsnivå, og at en ubalanse der vil ha negative følger.

”En ubalansert arbeidsplass vil naturligvis oppleve dårligere salg, høyere sykefravær og generelt kjipt stemning på arbeidsplassen.” (Gavelstad).

De har derimot som sagt opplevd at de med Gresvig sitt fokus på en rettferdig arbeidsplass unngår slike problemer.

Vi holder på vår antagelse.

***Ved å sikre at prosedyrene til fordeling av lønn, ferie, arbeidstid, frynsegoder og muligheter utover dette er rettferdige, sikrer en hygienefaktor som bør foreligge. Dette kan oppnås gjennom mellommenneskelig behandling med respekt og ved å forklare beslutningsgrunnlag som avgjørelser tas med.***

I Norge har vi en myriade av myke ledere. Disse kjennetegnes ved at de ser og lytter mer til sine ansatte, og sjeldnere tar harde konsise beslutninger uten å redegjøre for sine valg. Slik adferd finner man henholdsvis i harde, autoritære ledere, som leder sine ansatte mer systematisk. Prosedyrerettferdighet (Greenberg 2000; Kaufmann og Kaufmann 2009) omhandler hvordan prosedyrer vedrørende fordeling av lønn, ferie, arbeidstid og lignende gjennomføres. Greenberg har funnet at følelse av å bli neglisjert i slike prosesser virker svært demotiverende for ansatte, og raskt skaper mistriivsel. Det er derfor viktig å fokusere på *mellommenneskelig behandling* og å *forklare beslutningsgrunnlag*. Man må altså vise sine ansatte respekt, og lytte til deres ønsker og formeninger, før man tar en beslutning. Dersom man absolutt må ta en beslutning uten å inkludere de ansatte, må man i etterkant forklare dem hvorfor denne beslutningen ble tatt, slik at de får en forståelse for valget, og dermed lettere kan akseptere det.

”Viktig å gi en god redegjørelse, det er alfa og omega” (Rana).

Både Gavelstad, Birkely og Rana faller innenfor kategorien myke ledere. De har alle et godt øye for hva deres ansatte ønsker og foretrekker, og søker informasjon for å best kunne tilpasse timelister, ferietid og premieringsvalg for alle i avdelingen. Gavelstad fremmer at ved å selv

gi de ansatte muligheten til å komme med ønsker, i god tid før en beslutning skal tas, vil han kunne påpeke dette dersom de ansatte forglemmer seg, og beslutningen tas uten deres innspill. Slik føler selgerne i hans avdeling det som rettferdig, ettersom at de har muligheten til å få det som de ønsker, dersom de jobber litt for det. Gavelstad ber altså sine selgere om alle brikkene til puslespillet, for så å pusle det sammen, og plassere sine egne brikker der de til slutt passer inn. Som tidligere nevnt er det liten grad av opplevd urettferdighet på arbeidsplassen, og dette har også sine røtter i god kommunikasjon ledelse og ansatte i mellom.

Vi holder på vår antagelse.

***Ved å ta seg tid til å forstå hver enkelt ansatt og deres ambisjoner vil ansatte føle seg mer betydningsfulle på et individuelt plan, og dermed bidra til både økt lojalitetsfølelse og motivasjon.***

I tråd med prosedyrrettferdighet ser vi at ledere som viser ansatte mer oppmerksomhet i form av ønsker for fremskritt og videre muligheter, sjeldnere får misfornøyde og demotiverte ansatte (Notton 2012). Mulighet for karriereutvidelse og positive framtidsutsikter virker i følge Notton positivt inn på den ansattes motivasjon, ytelse og tilfredshet, og skaper mer tilhørighet til arbeidsplassen. Mangel på slik oppmerksomhet og slike muligheter kan føre til at ansatte ser etter fremtidige muligheter hos konkurrenter, og andre plasser.

Medarbeidersamtaler kan virke som en god mulighet for å følge opp de ansatte, men både Gavelstad og Birkely mener slike samtaler raskt kan bli for formelle og føles som en rettssak. De fremmer viktigheten av løsslupne og trygge samtaler som føles naturlige, slik at informasjon flyter godt begge veier og uklareheter faller bort. Det gjenspeiles ellers av lederne at samtaler med de ansatte er svært viktig, men Gavelstad føler det er vanskelig å holde følge med enhver selger, spesielt de deltidsansatte. Birkely vektlegger at de ansatte er forskjellige, at noen trenger mer oppmerksomhet enn andre, og at noen er særdeles selvgående med lite behov for å bli sett eller hørt. De med stort behov er de som må vies mest oppmerksomhet, og lederne er enige i at dette best gjøres med mindre formelle samtaler under ordinære arbeidstider. Slike samtaler bruker Gavelstad til å bedre forstå sine ansatte, og videre for at de bedre skal forstå han.

Som tidligere nevnt er alle tre tilhengere av å interagere med de ansatte, og å dermed bygge opp kunnskaps- og ferdighetsnivå, og samtaler som oppstår underveis brukes dermed både for å skape forståelse rundt oppgaver, og enkeltpersoners personlighet og formeninger for øvrig.

Gavelstad bruker for så vidt også Gresvig konsernets vekst og satsning på G-Max som en gulrot for å motivere sine faste ansatte, da det er flere muligheter for opprykk. Han venter med andre ord ikke nødvendigvis på selgernes uttrykte interesse for å tilegne seg mer kunnskaper og å rykke opp i systemet, han tilrettelegger selv for slike ønsker.

“Man må vise at man fortjener det en ønsker og noe jeg må gå etter, slik at jeg kan få ansatte oppover. De må alltid trigges, og da er det viktig at jeg forteller dem hvilke nivå som finnes. Ofte bruker jeg historier og eksempler på personer som gulerøtter for de ansattes motivasjon.” (Gavelstad).

Det er deretter en generelt unison oppfattelse om at ansatte som føler de blir sett og tatt vare på føler mer lojalitet til arbeidsplassen sin, og generelt føler et mer positivt forhold dertil. Ledernes erfaringer stemmer med andre ord overens med Notton sin teori.

Vi holder på vår antagelse.

## 5.0 Diskusjon

Etter å ha analysert intervjuene og trukket slutninger om hvorvidt antagelsene skal beholdes eller forkastes, blir det nødvendig å diskutere på hvilken måte disse antagelsene best fremstilles i form av løsninger og konkrete tiltak for Gresvig. Her presenterer vi en overordnet konsensusoppfattelse av hvert teoriområde og relevante tiltak.

### 5.1 Selgere som suksessfaktor

I starten av teorikapittelet tok vi for oss kunders beslutningsprosess, og tok utgangspunkt i Court m. fl. (2009) sin påstand om en mer kompleks fremgangsmåte enn markedsførere har operert med tidligere. Essensen i denne antakelsen tar for seg diffusjonen som oppstår når kunder blir presentert for stadig flere alternativer underveis i beslutningsprosessen, og at informasjon og antall kanaler florerer i nærmest eksponentiell takt. Kunders evne og mulighet til å oppsøke informasjon, i korrelasjon med bedrifters ønske om å supplere denne har skapt et forhold der budskap må konkretiseres og tilgjengeliggjøres. Dette setter igjen krav til selgernes kompetanse, da brorparten av prosessen med informasjonsformidling og veiledning foregår først når kunder faktisk befinner seg i butikk. Den nødvendige fagkyndigheten en selger bør besitte er bare en side av likningen; menneskelige ressurser innebærer arbeidskraft som er mye mer kompleks enn bare de forventede egenskapene. Det er her selgere som

suksessfaktorer kommer inn, og selve essensen i problemstillingen vår dukker opp, nemlig hvordan en motiverer og stimulerer disse individene. Banalt sett kan en sammenlikne organisasjonen med et kjøretøy som er avhengig av bensin, som i denne sammenhengen er motivasjon. Bilen ser kanskje imponerende ut på papiret i henhold til spesifikasjoner og forventet prestasjon, men uten drivstoff er den kun en gjenstand med få andre verdier enn estetikk og et latent potensial.

Det finnes en myriade av hypoteser og praktiske løsninger i henhold til motivasjonsteori, men felles for de alle er at de er situasjonsbestemte og sjelden anvendbare i universelt omfang. Intervjuobjektene våre gjenspeilet diversifiserte delen av markedsføringsfaget, og representerer ulike poler i terrenget. Ut ifra deres besvarelser ser vi for eksempel en sterk fokus på kundeorientert selging (COS) som Saxe og Weitz (1982) illustrerer i kontrast med mer tradisjonell orientert selging (OS). Omsorgssalg ble glorifisert av både Birkely og Gavelstad, og kan indirekte lede til mestringsfølelse i henhold til relasjon og kundeoppfølging. Mestring kommer vi til å ta for oss litt senere i drøftingen, men det er verdt å bemerke seg denne som en faktor i nærmest samtlige av punktene som er relevante på selgersiden av behovsskalaen.

## 5.2 Opplæring

Som nevnt ovenfor er det blitt viktigere for bedrifter å ha kompetente selgere, som evner å bearbeide den nye typen kunde som besitter mer kunnskap enn tidligere. Vi har et noe motstridende forhold lederne i mellom, vedrørende viktigheten av produktkunnskaper kontra salgsferdigheter. Der Birkely mener kompetanse muliggjør kundeorienterte salg, som gjerne er større i snitt, og fordrer gjenkjøp, mener Rana og Gavelstad at salgsferdigheter er viktigere, ettersom at en god selger kan selge alt. Videre i intervjuene forklares det hvor viktig det er å være utadvendt som selger, at en har sosial intelligens, og vi ser her bindeleddet. Utadvendte selgere er både flinkere til å se kunders behov, og å formidle den tilgjengelige løsningen. Selgerne må med andre ord læres salgsteknikker for å bli effektive i sin selgerstil, men for å vite hva de skal selge må de ha tilstrekkelig med produktkunnskaper. Det er ikke selvsagt hva som er tilleggsprodukter til hovedproduktene kunden spør etter, og evne til å selge opp et hakk på hovedproduktet gjør ikke opp for mangel på salg av tilleggsprodukter. Det er samtidig vanskelig å selge opp dersom man ikke besitter salgsferdigheter, og man vil trolig se lavere hit-rate hos selgere uten salgstrening. En gylden kombinasjon, slik Birkely beskriver

det, er derfor å foretrekke i opplæring av grunnleggende ferdigheter og kunnskaper som selger.

Det kommer derimot frem i intervjuene at det er veldig varierte motivasjonsnivåer knyttet til opplæringstilbud, og i tråd med Desmet m.fl. (2010) må det foreligge forståelse for behov av opplæring og endring. Dersom de ansatte ikke forstår at endringer må til for å bedre resultater, vil ikke gjennomførte kurs ha noen effekt. Videre må ledelsen være med på prosessen og aktivt understøtte utviklingen. Både i form av å gi positive forventninger til måloppnåelse og i form av et forbilde som representerer korrekt adferd og holdninger.

Selgere kan trenes i å styre sin emosjonelle kontroll, og det er funnet at uerfarne selgere vil ha fordel av dette. Lederne var derimot svært skeptiske til det etiske aspektet ved å forsøke å begrense en ansatts emosjonelle rettigheter. Med tanke på at dette feltet er begrenset til å gagne de uerfarne selgerne, ser vi det som et punkt vi kan velge å la ligge, og heller fokusere innsats og penger på opplæring av andre områder.

Videre er det funnet viktig for selgere å få vekstmuligheter på arbeidsplassen (Cron m.fl. 2005), og lederne tilrettelegger i dag for dette ved å tildele oppgaver som faller innenfor komfortsonen til de ansatte. Det fremmes at ansatte skal læres av hverandre, og fra tid til annen kunne delta på produktspesifikke kurs. Læringen er derimot stort sett begrenset til ytterligere grunnleggende produktkunnskaper og salgsteknikker, og fokuserer lite på egen utvikling av disse ferdighetene og kunnskapene i etterkant, noe som ville fremmet evne til å være løsningsorientert. Dette er det opp til avdelingsledere å tilrettelegge for, i form av utvikling av et arbeidsmiljø der kunnskaper og teknikker deles og diskuteres, slik at selgere får flere alternative metoder i sin kundeføring. Selgere som har kommet til et stadium der de har gode nok produktkunnskaper til å beherske et vidt spekter av kunder, og ytterligere diverse salgserfaringer til å tilpasse sine salgssamtaler underveis, bør tilbys kurs i selvregulering (Leach, Liu og Johnston 2005). Alle lederne sa de setter pris på selvdrevne selgere, og ved å gjennomføre opplæring og systemer som tillater selgerne å lære enkle grep som fordrer videre individuell progresjon og måloppnåelse, vil motivasjon og prestasjoner øke. Det er allerede forståelse for at dette er en selgers naturlige progresjon, men det er hittil ikke tilrettelagt for den nødvendige kursingen som kan realisere det latente potensialet.

### 5.3 Motivasjon

Med utgangspunkt i syntesemodellen for motivasjon og ytelse basert på Mitchell og Larson (1987; Kaufmann og Kaufmann 2009, 115), og med ledernes erfaringer og synspunkter, vil vi



dele opp motivasjonsfaktorer i flere deler, der noen blir mer relevante å fokusere på enn andre. Herzbergs dualitetsfaktor teori setter opp et tydelig skille i modellen, mellom de faktorer som må foreligge for å unngå mistriksel, og de som virker motiverende og skaper økt trivsel. Under samtalen med lederne kom det frem at det sosiale arbeidsmiljøet er et av de viktigste faktorene som må foreligge for å unngå mistriksel. Det bør, i følge Gavelstad, være morsomt å komme på jobb. Videre må det foreligge forhold som gjør arbeidsplassen rettferdig. Lederne viser god evne til å involvere de ansatte i beslutningsprosesser, og tar deres ønsker med i betraktning før avgjørelser tas. Videre opplever lederne at det er åpenhet og forståelse for forskjellsbehandling etter alder og erfaring, at noen får noe høyere status og goder deretter. Dette er alt med på å balansere arbeidsplassen i forhold til rettferdighet, og bidrar til å eliminere mistriksel. Det er viktig at alle ledere i Gresvig opptrer i lik stil.

Når disse faktorene er tilfredsstillende vil de ansatte verken være tilfreds eller utilfreds. For å videre skape motivasjon og trivsel, må man fokusere på faktorene Herzberg beskriver som motiverende. Lederne og behovsteori er enige i at lønn er den aktiverende faktor for de ansatte, at de i bunn og grunn kommer på jobb for å få lønn til å klare seg ellers i hverdagen. Når den ansatte er aktivert vil man få mulighet til å påvirke utfallet av aktiveringen, ved å påvirke den ansattes tankeprosesser, de relevante oppgavefaktorer og omringende sosiale faktorer.

Spesifikt fremmer lederne oppgaver som faller i komfortsonen til ansatte; oppgaver som er noe utfordrende, men innenfor mestringsevnen. Dette er i følge teorien og lederne svært motiverende for de ansatte, og vi forsterker her viktigheten av å se de ansatte og gi de mulighet til å uttrykke ønsker for videre utvikling og karrierefremgang (Notton 2012). Læring og utvikling er svært motiverende da det er ønsket, og spesielt mestringen som følger er i følge lederne og teori (Leach, Liu og Johnston 2005) veldig motiverende.

Ledelsen må med andre ord aktivt overvåke sine ansattes jobbrelevante ønsker og behov, og søke å tilfredsstille disse. Ved å tilrettelegge for ønsket opplæring og vekst, friste med belønninger for oppnådde mål og konstruktiv oppfølging underveis, vil de ansatte i følge ledelsen ønske å prestere bedre.

Temaet belønning er svært omstridt innenfor motivasjon, og lederne sliter også med å komme med konsise besvarelser. Det er akseptert av alle lederne at økonomiske incentiver er effektive, men det er stor splittelse i hvilken form de bør benyttes. Teori (Jenkins m.fl. 1998) tilsier at økonomiske incentiver kun fører til økt kvantitet i arbeid, og dette finner vi for så

vidt medhold i hos lederne, da de alle påpeker at time-baserte lønninger og avdelingsvise prestasjonsincentiver fører til økt arbeidslyst. Lederne fremmer at det de kan motivere sine ansatte med indre motivasjon alene, men samtidig vektlegger to av lederne at konkurranser og premier fungerer positivt. Spesielt der det utloves flere premier, til eksempelvis de tre beste, vil det ha positiv effekt på selgernes kollektive motivasjonsnivå. Dette finner også sitt medhold i eksisterende teori, sammenlignet med konkurranser som har én premie.

Det kommer videre frem i intervjuet at de tror konkurranser og premier fungerer hemmende på ideelle holdninger, som at kunden skal stå i sentrum, og vi antar dermed at de ikke har sett den store sammenhengen for incentivbruk. Birkely er den eneste som motsetter seg incentivbruk, og er ytterligere den med flest års erfaring som leder innen sportsbransjen. Han mener, i tråd med Deci og Ryan (1985), at økonomiske incentiver fungerer hemmende på indre motivasjon, at det overskygger faktorer som fellesskap, samarbeid, og fokus på kundens behov. Dette fører over tid til lavere lønnsomhet for bedriften, selv om slike konkurranser og incentiver kan gi mindre økninger i salgsresultater i korte perioder. Som nevnt ovenfor ønsker vi selgere som er kundeorienterte (Saxe og Weitz 1982), for å skape økt lønnsomhet over tid, og incentivordninger som støtter oppunder slike holdninger vil derfor være mer effektive. Her finner vi ordninger som gjelder kollektiv belønning, belønning per fornøyd kunde (fordrer system for kundetilbakemelding), eller konkurranser med fokus på større snittsalg, der det legges vekt på mersalg av nødvendige produkter, som igjen understøtter tanken om omsorgssalg, slik Birkely beskriver det.

Ideelt sett skal ikke incentiver være nødvendig i følge lederne, og Deci og Ryan (1985) har funnet at indre motivasjon kan ha like god innvirkning på resultater som ytre motivasjon. Det må derfor fokuseres mer på opplæring av lederne i hvordan de kan benytte seg av indre motivasjon til å forbedre salgsprestasjoner.

Modellen til Mitchell og Larson implementerer deretter sosiale faktorer som medvirkende på selgerens intenderte adferd. Selgerens ønske om å prestere bedre kan stimuleres ved å innføre kollektive satsninger, der det sosiale fellesskapet fordrer at man sammen skal gjøre en bedre innsats, og unnasluntrerere blir sett på i negativt lys. Spesielt i forhold til målsettinger ser vi dette. Målsettinger som fremmes med positive forventninger vil lettere aksepteres (Johansen 2009), men det er ofte noen som mister troen på måloppnåelsen. Deres målforpliktelse må aktiveres igjen av de andre ansatte, ved å stimulere deres mestringstro, slik at de også bidrar til fremgang, om enn i mindre grad.

Som Rana beskriver er det ideelle målsettingssystemet oversiktlig, tilgjengelig og individuelt. For å unngå negative utviklinger i arbeidsmiljøet bør tilgang til egne prestasjoner begrenses til ledelsen og deg selv. Fordelen med et slikt system er at målsettinger blir enklere å forholde seg til, da man selv har så direkte kontroll på utfallet som mulig. Man vil dermed kunne oppsøke tilbakemelding på egen progresjon når man ønsker, og raskt få et reelt mål på sin prestasjon. I sammenheng med selvregulerende trening ser vi store muligheter med et slikt system. Selgere med slik trening vil frigjøre avdelingsleders tid, ved å selv sette og følge opp mål. Dette fremmer igjen selvdrevne selgere, som kommer frem som svært frigjørende for lederne, spesielt Gavelstad. Det er kommet frem i intervjuene og i teorien at lederen står svært sentralt i de fleste motivasjonsprosessene, og det er da essensielt at man legger til rette for selvdrevne selgere der det er mulig, for å frigjøre lederens tid til å fokusere på de resterende motivasjonsfaktorene.

## 5.4 Rekruttering

I rekrutteringskapittelet tok vi i hovedsak for oss karaktertrekk og verdier som kan gjenkjennes og vise til en sannsynlig forutsigbarhet i henhold til potensielle prestasjoner (Wagner m. fl. 1999; Cron m. fl. 2005). Disse blir delt i 4 hovedområder, men vi valgte å fokusere på tre av de, og har allerede konstatert at teoretisk intelligens i beste tilfelle kun er relatert til kunnskapsgrunnlag i vår type selgere. Det blir dermed en svak variabel å fokusere på, ettersom kognitivt oppegående personer ikke har problemer med å tilegne seg et adekvat nivå av ønsket kunnskap gjennom for eksempel kursing. Da sitter vi i igjen med emosjonell, praktisk og sosial intelligens, som er tre nevneverdige faktorer i vurderingen av et individs potensial. Emosjonell intelligens er både på papiret og i praksis en effektiv attributt for en selger å inneha, men det kom også frem av samtlige ledere at det er en svært dynamisk variabel, som også er noenlunde kynisk å glorifisere. Det ble poengtert at man må ha lov til å være menneskelig, og at alle skal få lov til å ”ha en dårlig dag”. Birkely og Rana bemerket at det er nødvendig for en arbeidsplass å ha forskjellige selgere, som ikke har like behov. Dette innebærer at emosjonell intelligens er en positiv egenskap, men at det er viktig å innse at en selger kan operere på høyt nivå uten. Det er dessuten en svært vanskelig kvalitet å oppdage i en rekrutteringsprosess.

Sosial intelligens tar for seg en persons kompetanse i sosiale lag, og i ren ordlyd forstår en at dette er svært relevant for en selger som skal presentere produkter for andre mennesker. Ut ifra besvarelsene til lederne kom dette også frem som den absolutt høyest verdsette

egenskapen, og det ble regnet som en prerekvisitt for å kunne operere som effektiv selger. Dette er også en vanskelig egenskap å trene, så en rekrutteringsansvarlig burde fokusere på dette i ansettelsesprosessen, for å sikre at selgere har det uvurderlige medmenneskelige laget. Her finner vi igjen en direkte konkret anbefaling i intervjuobjektens svar, i henhold til gjennomføring av intervjuer. Det fremgår at skjemaer og statiske intervjuer er svært lite habile når det kommer til å avdekke egenskaper ledere ser etter, og da spesielt sosial intelligens. En ser en viss naturlighet i denne påstanden, da den beste måleparameteren ofte er faktiske situasjoner, og et intervju burde gjenspeile dette. En løs og ledig dialog for å evaluere personens tilnærming til interaksjon og hvorvidt individet evner å prate for seg vil ifølge lederne være den mer effektive metoden å avdekke dette på. Dette leder igjen til å reise spørsmål til den rekrutteringsansvarliges kompetanse, og det kan eventuelt gjennomføres kursing eller legges retningslinjer som illustrerer problemstillinger eller konkrete spørsmål som kan avdekke interessante særtrekk ved karakterer. Her beveger vi oss dog over på psykoanalytiske områder, og det er godt utenfor vår oppgavebegrensning.

Videre blir praktisk intelligens vurdert som den mer anvendelige ekvivalenten til teoretisk intelligens i en selgerstilling hos Gresvig, og regnes som en viktig evne for å kunne fungere uavhengig av en leder. Intuitive selgere har ofte en naturlig tendens til å lede (PTL) som Flaherty m. fl. (2009) knytter opp mot selvstendighet og altruisme. Lederne vi intervjuet var positivt innstilte til selgere som tok initiativ og var selvstendige, men fryktet også en rekke negative baksider ved en selger med altfor stor ansvarsabsorbering. Vi ser derfor at antall ansatte med PTL-bør være lav, men at dette er en egenskap som verdsettes i stor grad hos personer i faktiske lederstillinger. Det ble poengtert at hierarki var viktig i en bedrift som hadde en myriade av selgerpersonligheter, og at kommandolinjen derfor må være tydelig. Det fremkommer videre at arbeidsoppgaver ofte er såpass konkretiserte og tilrettelagte at selgere sjelden har behov for å benytte kompetanse utenfor arbeidsbeskrivelsen. Derfor ser vi gjerne at PTL er et konsept som bør undersøkes litt i sammenheng med faktiske arbeidsplasser, ettersom det vil være svært individuelle resultater. Å avdekke PTL-tendenser i rekruttering er som med alt annet ganske vanskelig, men kjernetrekkene til en typisk leder illustrerer noenlunde hvilke personligheter som er plausible i henhold til PTL;

”Forskere har koblet *ekstroversjon* (Costa og McCrae 1988; Hogan, Curphy, og Hogan 1994; Judge m.fl. 2002; Watson og Clark 1997), *åpenhet til erfaring* (McCrae 1987; McCrae og Costa 1997), *medgjørighet* (Bass 1990; Zaccaro, Foti, og Kenny 1991), *stabilitet* (Bass 1990;

Hill og Ritchie 1977), og *samvittighetsfullhet* (Bass 1990; Kirkpatrick og Locke 1991) til en serie med lederskapsmodeller.”

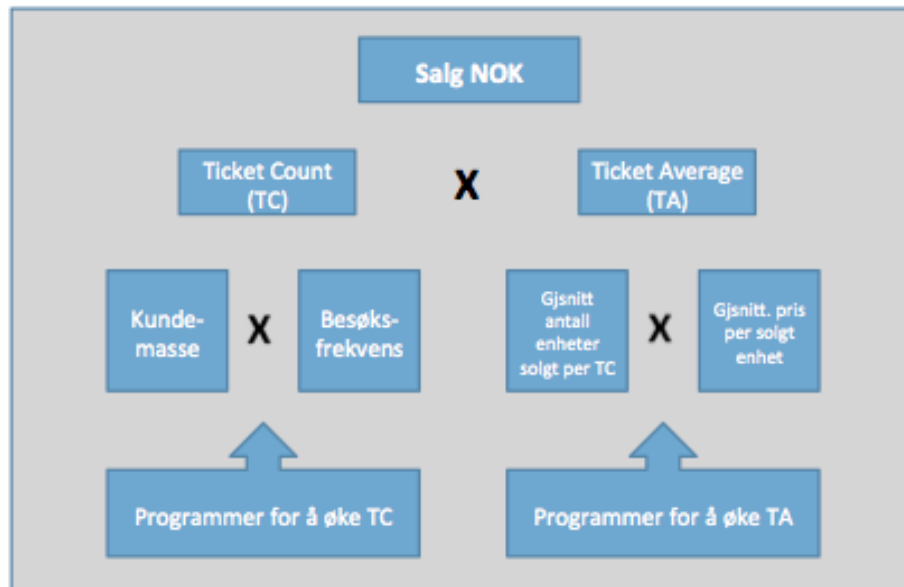
(Flaherty m.fl. 2009, egen oversettelse)

PTL kan altså ha både negative og positive utslag, og det er viktig for Gresvig å utarbeide en balanse som både ledere og ansatte trives med, der beskjeder oppleves som tydelige. Selgere må alltid kunne være sikre på at en beskjed er valid, og ledere må være sikre på at arbeidsoppgaver blir prioritert i den rekkefølgen de bør.

Til slutt ser vi på Josh Leibowitz’ (2010) påstand om rekruttering i henhold til salgsstillinger. Han legger vekt på motivasjon til å hjelpe kunder, lidenskap til sitt arbeid, og generell evne til å være utadvendt. Sistnevnte punkt kan linkes i sin helhet opp mot sosial intelligens, men de to andre illustrerer en fallgrube som i henhold til Leibowitz fører til tall som at kun 55 % av ansatte selgere besitter disse kvalitetene. Spesielt motivasjon i form av innstilling og entusiasme ble positivt omtalt av våre intervjuobjekter, og Gavelstad mente dette var det absolutt viktigste han så i en selger. Lidenskap var dog like forbundet med negative situasjoner som positive, og det fremstod som at en sunn tilnærming i form av allmenn nysgjerrighet/interesse er en bedre betegnelse i henhold til hvilke trekk lederne ønsker å se. Å ta utgangspunkt i teorien, og se at den i hvert fall stemmer i stor grad på to punkter, og noenlunde på det siste tyder på at dette er konkrete verdier å se på i ansettelsessammenheng. Lidenskap og evne til å være utadvendt er desidert lettere å avdekke under en intervjurunde, men motivasjon har vi allerede omtalt som en svært foreliggende egenskap i nærmest alle nye ansettelser, men som stagnerer etter hvert. Poenget her blir selve konseptet vi ønsker å illustrere med oppgaven, nemlig hvordan en bidrar til at dette punktet blir bærekraftig og opplever en positiv trend over lengre tid.

### 5.5 Konkluderende utopisk fremstilling

Formålet med caseundersøkelsen har, som vi påpekte i metodekapittelet, vært å utforme en konkret utopi. Innledningsvis forklarte vi selgeres rolle i bedriften som helhet, og vi ønsker å komme tilbake til modellen (Fig. 2) vi brukte for å illustrere dette.



(Fig. 2. Mike Claud via Knut Harald Holst-Hansen 2012)

Modellen i sin helhet inkluderer på den ene siden markedsføring og profilering av bedriften samt tiltak for å forsterke markedsandel, og på den andre siden tiltak for å forbedre salg til de kundene som er kommet inn i forretningens lokaler.

Høyre side av modellen oppsummerer altså områdene selgere har direkte innvirkning på, men vi ser ytterligere at også besøksfrekvens modereres av lojalitet til selgere. Vi mener derfor at fokus på ledelsen av selgere er et særdeles viktig aspekt for en salgsbedrift, og fremstiller her vår konkrete utopi for effektivisering og utnyttelse av selgere. Vi har valgt å dele inn tiltakene etter tema, men påpeker at det er en sterk korrelasjon mellom flere elementer innen rekruttering, opplæring og motivasjon, og at gjennomføring av samtlige tiltak vil gi best synergieffekt. Dette er altså en oversiktlig og enkel liste for ledere å følge, og et hvert tiltak finner sin begrunnelse i vår analyse.

### Hvilke selgere man skal rekruttere

- Unngå skjematisk gjennomføring, fokuser på løssluppen samtale under intervjuet for å måle kandidatens sosiale intelligens.
- Se etter interesse i kundens behov, entusiasme for salg og evne til å være utadventt.
- Kandidater som viser engasjement og en positiv innstilling vil være mer motiverte for arbeid.
- Utadventte kandidater fungerer best som selgere, og vil enklere lære seg salgsprosesser samt se kundens behov.
- Praktisk intelligens er deretter å favorisere, ettersom at dagen også involverer praktiske gjøremål, som å utforme utstillinger, montere produkter og fylle på med varer fra lager.
- Naturlig tendens til å lede kan utmerke seg positivt i form av selvdrevne selgere, men styr unna sjefete kandidater, da disse skaper usikkerhet rundt ledelse og kommandolinjer i avdelinger.
- Kandidater med sunn tilnærming til og generell interesse for sortimentsområde er å foretrekke fremfor kandidater med en spissorientert lidenskap for bestemte produktgrupper. Særdeles lidenskapelige selgere glemmer kundens ønsker og beste interesse.

### Hvilken opplæring man skal tilby sine selgere

- Først og fremst må grunnleggende kunnskaper om produkter læres, deretter må salgsferdigheter trenes. Dette er for å både aktualisere omsorgssalg, som fordrer kundelojalitet, og effektivisere enkle salg.
- Fokuser på at de ansatte skal lære av hverandres erfaring og kunnskap. Dette sparer bedriften ekstra kursrelaterte kostnader og bidrar til samarbeid og fellesskap.
- Tildel oppgaver innenfor selgeres komfortsone, for å forsterke deres mestringstro og forbedre deres resultater. Legg opp til samarbeid selgere i mellom for å fremme vekst og læring. Selgere som lærer flere fremgangsmåter for salg evner å tilpasse seg underveis i salgsprosessen og vil derav forbedre sine salgsprestasjoner.
- Skap et miljø der selgere fokuserer på å forbedre sine ferdigheter som selgere, og ønsker mer kunnskap om produktene de skal selge. Dersom opplæring ikke er ønsket, vil det heller ikke ha noen positiv effekt.

- Sørg for at ledelsen er positiv til at opplæring vil gi positive resultater. Dersom lederen ikke har troen, vil ikke de ansatte ha den heller, og da blir opplæring bortkastet tid og penger.
- Tilby selvregulerende trening til erfarne selgere, slik at disse kan bli ytterligere selvdrevne, og dermed mer motivert og effektivisert i arbeidet. Dette fører også til frigjøring av lederens tid.

### Hvordan man skal motivere sine selgere

- Ledelsen må se sine selgere, høre på hva de sier, inkludere dem i beslutningsprosesser og redegjøre for sine valg. Ha balanserte lønnstrinn, arbeidsfordelinger og arbeidsforhold. Slik vil man unngå følelse av urettferdighet og deretter mistrivsel.
- Arbeidsmiljøet må være positivt og det må være en følelse av fellesskap, slik at selgerne føler seg komfortable på jobb.
- Tilrettelegg for mestringsfølelse i form av opplæring og tildeling av oppgaver en har anledning til å fullføre, da smak av mestring er svært motiverende.
- Lederen må vite hvilke ambisjoner selgerne sine har, om de ønsker karrierefremgang. Slik oppmerksomhet og måloppfølging fungerer motiverende.
- Tilretteleggelse av opplæringen ovenfor vil fungere motiverende, da de ansatte får tilfredsstilt sitt behov for personlig vekst og fremgang.
- Fokuser på indre motivasjon av de ansatte, ved å understøtte deres mestringstro, sette mål, og skape verdi i utførelsen av arbeidet. Dette er bevist like gunstig som økonomiske incentiver, og kommer derimot ikke på bekostning av kundens interesser.
- Gjennomfør kollektiv belønning for langtidsmål. Dette fremmer fellesskap og samarbeid.
- Gjennomfør fra tid til annen konkurranser med flere premier, da dette fremmer motivasjon for samtlige selgere. Disse konkurransene må utformes med omhu, for ikke å påvirke selgenes forhold til kundens ønsker og beste interesse. Fokuser på personlig forbedring av gjennomsnittssalg fremfor absolutte tall.
- Formuler utfordrende personlige mål for selgerne, og tilrettelegg for personlig oppfølging og overvåking av fremgang og resultater. Disse målene vil i seg selv fungere motiverende, og bidrar til selvdrevne selgere.



### Forutsetninger

- For å kunne tilby personlige målsettinger må det foreligge et system med individuelle måleparametre. Selgere må kunne loggføre sine salg elektronisk, som man eksempelvis ser i elektrobransjen.
- For å effektivisere kurstilbud og begrense kostnadsnivået bør konsernet skape et eget kollektivt tilbud for sine forretninger, eller eventuelt inngå en avtale med et utenforstående selskap.
- For å unngå ubalanse og likeverdsspenning på arbeidsplassen, bør samtlige avdelinger i en forretning gjennomføre tiltakene. Unntaket kan være i G-Max forretninger hvor avdelingene er svært avgrenset, og det flyter mindre informasjon avdelingene i mellom.

## 5.6 Selvevaluering

I metodekapittelet beskrev vi alternative kvalitative og kvantitative undersøkelser, som kunne besvare vår problemstilling. Vår undersøkelses tyngde kan forsterkes ved å gjennomføre nye undersøkelser med flere respondenter, og i flere format. Særsilt tror vi kvantitative undersøkelser med mange selgere i utvalget vil gi nye svar i forhold til de vi vil få fra ledere. Undersøkelsen vår er begrenset til ledernes erfaring og hvilke tanker de har om selgeres ønsker og preferanser, og inkluderer derfor lite av selgernes egne synspunkter. Det skal derimot merkes at alle de tre lederne selv har gode erfaringer som selgere, og derfor i det minste kan komme med en formening delvis basert på dette.

I tillegg bør det gjennomføres flere dybdeintervjuer med ledere, for å avdekke nye synspunkter. Først når man ikke lenger får noen ny informasjon, kan man si man har gjennomført nok intervjuer, og vi tror det er rom for å finne flere erfaringer og nye tanker, enn de vi fant i våre kandidater.

Vi føler vi har gjennomført tilstrekkelig med intervjuer, med svært ulike kandidater, til å belyse hovedområdene av vår problemstilling. Samtidig ser vi at større undersøkelser med flere respondenter trolig vil kunne belyse de samme, og ytterligere temaer grundigere, og dermed styrke våre resulterende anbefalinger.

I tillegg til at valg av metode kan forbedre resultatet, ser vi at teorigrunnlaget for antagelsene som testes kan utvides. Vi har måtte avgrense vårt valg av teori, og kun undersøkt lederes

formeninger om disse, men har underveis vært klare over at det er langt flere teorier vedrørende ledelse, motivasjon, opplæring og rekruttering av selgere. Mange av disse teoriene vil være relevante for videre undersøkelser av samme problemstilling, og vil kunne utfylle våre funn. Eksempelvis kan man undersøke hvordan norske selgere påvirkes av sitt forhold til merkene de selger, hvordan ulike salgsteknikker virker inn på salg og kundelojalitet, og ytterligere teorier vedrørende kundelojalitetsprogrammer for selgere.

Sist vil vi påpeke at våre konkrete forslag er ment å fungere veiledende, at det ikke er en ren fasit å følge, ettersom at mennesker, og også selgere, kommer i flere former og fasonger. I tråd med vår analyse vil disse forslagene trolig gi så positive utslag som mulig, men dette kan ikke garanteres før temaet er grundigere undersøkt i form av flere dyptgående og vide undersøkelser.

*Vi håper oppgavens resultater kommer til nytte for ledelsen i Gresvig og at de får bruk for våre anbefalinger i deres forretninger. En ekstra takk til Rune Birkely, Bjørn Gavelstad og Safiullah Rana, som tok seg tid til å stille opp på lange intervjuer, og som har vært uvurderlige med deres innsikt i temaet. Det har vært et spennende prosjekt.*

## Referanseliste

### Bøker

- Adams, John S., Leonard Berkowitz, Elaine Hatfield og Elaine Walster. 1976. *Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction?* New York, NY: Academic Press.
- Alderfer, Clayton P. 1972. *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York, NY: Free Press.
- Bandura, Albert. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- . 1997. *Self Efficacy. The Exercise of Control*. San Fransisco, CA: Freeman & Co.
- Bass, Bernard M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York, NY: Free Press.
- Deci, Edward L., og Richard M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*. New York, NY: Plemmer.
- Helstrup, Tore. 2005. *Personlig Kognisjon: Kan Vi Kontrollere Våre Tanker og Handlinger?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner og Barbara B. Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. New York, NY: John Wiley.
- Hogan, Robert, Gordon J. Curphy og Joyce Hogan. 1994. "What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality." *American Psychologist*, 49(6):493-504.
- Johannesen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2010. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt.
- Johansen, Jon Ivar. 2009. *Less is more, Hvordan doble resultatet med mindre ressurser?*. Hegnar Media.
- Johansen, Jon Ivar og Frode Berg. 2007. *no Xcuse*. 2. utg. Hegnar Media.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotler, Philip. 2008. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, Steinar. 1997. *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Kvale, Steinar. 2001. *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Maslow, Abraham. 1954. *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper and Row.

- Mason, Jennifer. 2002. *Qualitative Researching*. London: Sage Publications.
- Mitchell, Terence R. og James R. Larson. 1987. *People in Organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Pfeffer, Jeffrey og Robert I. Sutton. 2000. *The Knowing Doing Gap*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sternberg, Robert J., George B. Forsythe, Jennifer Hedlund, Joseph A. Horvath, Richard K. Wagner, Wendy M. Williams, Scott A. Snook og Elena Grigorenko. 2000. *Practical Intelligence in Everyday Life*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Svivik, Hans Morten. 2004. *Relasjonell ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publication.

## Artikler

- Ames, Carol og Jennifer Archer. 1988. "Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes." *Journal of Educational Psychology*, 80(3):260-267.
- Bandura, Albert. 1982. "The Self and Mechanisms of Agency." i J. Suls (red.) *Psychological Perspectives on the Self*, 3-39. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Costa, Paul T., og Robert R. McCrae. 1988. "Personality in Adulthood: A Six-Year Longitudinal Study of Self-Reports and Spouse Ratings on the NEO Personality Inventory." *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5):843-863.
- Court, David, Dave Elzinga, Susan Mulder og Ole Jørgen Vetvik. 2009. "The consumer decision journey." *McKinsey Quarterly*, (3):96-107. Business Source Premier (49470392).
- Cron, William L., Greg W. Marshal, Jagdip Singh, Rosann L. Spiro og Harish Sujjan. 2005. "Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2):123-136. Business Source Premier (18617597).
- Dysvik, Anders og Bård Kuvaas. 2008. "The Relationship Between Perceived Training Opportunities, Work Motivation and Employee Outcomes." *Journal of Training and Development*, 12(3):138-157. Business Source Premier (33717471).
- Flaherty, Karen E., John C. Mowen, Tom J. Brown og Greg W. Marshall. 2009. "Leadership Propensity and Sales Performance Among Sales Personnel and Managers in a Specialty Retail Store Setting." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(1):43-59. Business Source Premier (36204930).

- Frayne, Colette og J. Michael Geringer. 2000. "Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople." *Journal of Applied Psychology*, 85(3):361-372. Business Source Premier (12146030).
- Gagné, Marylène og Edward L. Deci. 2005. "Self-determination Theory and Work Motivation." *Journal of Organizational Behavior*, 26(4):331-362. Business Source Premier (17074238)
- Gale, Sarah F. 2002. "Building Leaders at all Levels." *Workforce*, 81(10)82-86.
- Gist, Marilyn E., Catherine Scwoerer og Benson Rosen. 1989. "Effects of Alternative Training Methods on Self-Efficacy and Performance in Computer Software Training." *Journal of Applied Psychology*, 74(6):884-891. Business Source Premier (5206857).
- , Cynthia Kay Stevens og Anna G. Bavetta. 1991. "Effects of Self-Efficacy and Post-Training Interventions on the Acquisition and Maintenance of Complex Interpersonal Skills." *Personnel Psychology*, 44(4):837-861. Business Source Premier (7900687).
- Greenberg, Jerald. 1990. "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow." *Journal of Management*, 16(2):399-432. Business Source Premier (5711072).
- . 2000. "Promote Procedural Justice to Enhance Acceptance of Work Outcomes." i Edwin A. Locke (red.) *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell.
- Hill, Norman C., og J. B. Ritchie. 1977. "The Effect of Self-Esteem on Leadership and Achievement: A Paradigm and a Review." *Group & Organization Studies*, 2(4):491-503. Business Source Premier (6547790).
- Jenkins Jr., G. Douglas, Nina Gupta, Atul Gupta og Jason D. Shaw. 1998. "Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research." *Journal of Applied Psychology*, 83(5):777-787. Business Source Premier (12130412).
- Judge, Timothy A., Remus Ilies, Joyce E. Bono og Megan W. Gerhardt. 2002. "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review." *Journal of Applied Psychology*, 87(4):765-780. Business Source Premier (12130448).
- Kanfer, Ruth og Phillip L Ackerman. 1989. "Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition." *Journal of Applied Psychology*, 74(4):657-690. Business Source Premier (5112924).
- Kirkpatrick, Shelly A., og Edwin A. Locke. 1991. "Leadership: Do Traits Matter?" *Academic of Management Executive*, 5(2):48-60. Business Source Premier (19389779).
- Kuvaas, Bård. 2003. "An Empirical Study of Work Motivation and Organizational Commitment in a Pay-For-Performance Context." *Handelshøyskolen BI*.
- . 2006a. "Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level." *Journal of Organizational Behavior*, 27(3):365-385. Business Source Premier (20352573).

- . 2006b. "Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation." *International Journal Of Human Resource Management*, 17(3):504-522. Business Source Premier (20426830).
- , Marcus Selart, Thomas Nordstrom og Kazuhisa Takemura. 2008. "Effect of Reward on Self-Regulation, Intrinsic Motivation and Creativity." *Scandinavian Journal of Educational Research*, 52(5):439-458.
- . 2009. "Social and Economic Exchange Perceptions and Intrinsic Motivation Among Knowledge Workers." *Manuskript, Handelshøyskolen BI*, 1-37.
- Leach, Mark P., Anne H. Liu og Wesley J. Johnston. 2005. "The Role of Self-Regulation Training in Developing the Motivation Management Capabilities of Salespeople." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(3):269-281. Business Source Premier (18617606).
- Leibowotz, Josh. 2010. "Rediscovering the art of selling." *McKinsey Quarterly*, (2):117-119. Business Source Premier (43320356).
- Locke, Edwin A. og Gary P. Latham. 2002. "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation." *American Psychologist*, 57(9):705-717. Business Source Premier (7432339).
- Mathisen, Werner Christie. 2003. "Kunnskapsmakt og Miljøpolitikk." *Rapport 58. Makt- og Demokratiutredningens Rapportserie*.
- McCrae, Robert R. 1987. "Creativity, Divergent Thinking, and Openness to Experience." *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6):1258-1265.
- og Paul T. Costa. 1997. "Personality Trait Structure as a Human Universal." *American Psychologist*, 52(5):509-516. Business Source Premier (27583)
- Mintu-Wimsatt, Alma og Jule B. Gassenheimer. 2004. "The Problem Solving Approach of International Salespeople: The Experience Effect." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1)19-37. Business Source Premier (13873530).
- Notton, Reece. 2012. "Career Care Good for Business." *NZ Business*, 26(1):52-53. Business Source Premier (71152935).
- Porter, Lyman. W. 1961. "A study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs" *Journal of Applied Psychology*, 45(1):1-10.
- Reynolds, Kristy E. og Mark J. Arnold. 2000. "Customer Loyalty to the Salesperson and the Store: Examining Relationship Customers in an Upscale Retail Context." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2):89-98. Business Source Premier (3215193).
- Richardson, Robert. 2008. "Truly Motivated." *Retail Merchandiser*, 48(3):24-25. Business Source Premier (32699227).

- Saxe, Robert og Barton A. Weitz. 1982. "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople." *Journal of Marketing Research (JMR)*, 19(3):343-351. Business Source Premier (5006327).
- Shih, Tsui-Yii. 2012. "Integrative effects of firms' price and endorsement strategies on consumers' loyalty intention." *Service Industry Journal*, 32(6):981-1005. Business Source Premier (73324648).
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz og Mita Sujan. 1988. "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(2):9-19. Business Source Premier (6654029).
- , ——— og Nirmalaya Kumar. 1994. "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling." *Journal of Marketing*, 58(3):39-52. Business Source Premier (9408160247).
- Sun, Pi-Chuan og Chia-Min Lin. 2010. "Building customer trust and loyalty: an empirical study in a retailing context." *Service Industries Journal*, 30(9):1439-1455. Business Source Premier (51982154).
- Wagner, Richard K., Harish Sujan, Mita Sujan, Carol A. Rashotte og Robert J. Sternberg. 1999. "Tacit Knowledge in Sales." i R. J. Sternberg og J. A. Horvath (red.) *Tacit Knowledge in Professional Practices: Researcher and Practitioner Perspectives*, 155-182, Mahwah, NJ: Lawrence Elbaum.
- Watson, David og Lee Anna Clark. 1997. "Measurement and Mismeasurement of Mood: Recurrent and Emergent Issues." *Journal of Personality Assessment*, 68(2):267-296. Business Source Premier (6382612).
- Wolf, Alan. 2006. "Shoppers want sales help: Poll." *TWICE: This Week in Consumer Electronics*. 21(24):25-25. Business Source Premier (23119064).
- Weitz, Barton A. 1978. "Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making." *Journal of Marketing Research (JMR)*, 15(4):501-516. Business Source Premier (5004084).
- . 1981. "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework." *Journal of Marketing*, 45(1):85-103. Business Source Premier (4999401).
- Wood, Robert og Albert Bandura. 1989. "Social Cognitive Theory of Organizational Management." *Academy of Management Review*, 44(4):361-384. Business Source Premier (4279067).
- Zaccaro, Stephen J., Roseanne J. Foti og David A. Kenny. 1991. "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations." *Journal of Applied Psychology*, 76(2):308-315.
- Zhang, Jie og Els Breugelmans. 2012. "The Impact of an Item-Based Loyalty Program on Consumer Purchase Behavior." *Journal of Marketing Research (JMR)*, 49(1):50-65. Business Source Premier (70337969).

## Nettsider

Gresvig. Historie og Verdier. Lesedato 7. Mai 2012:  
<http://gresvig.no/asa/templates/Artikkel.aspx?id=7834>.

## Modeller

Claud, Mike. Anno u.å. via Knut Harald Holst-Hansen. 2012. *Aquila Consulting*.



## Vedlegg

### Vedlegg I Intervjuguide

***Ved å øke selgernes oppgaverelaterte kunnskaper, ferdigheter og evner vil vi forbedre deres salgsprestasjoner.***

Hvordan opplever du selgernes nivå av salgsferdigheter?

På hvilken måte føler du at dette nivået påvirker salgutfall i dag?

Hvordan kan salg påvirkes ved å lære opp selgere i produktkunnskaper?

Hvordan kan salg påvirkes ved å lære opp selgere i salgsferdigheter?

Hva er de viktigste ferdighetene en selger bør besitte?

***Ved å forbedre selgernes emosjonelle kontroll vil vi redusere deres usikkerhet knyttet til sin rolle som selger, og derav forbedre deres salgsprestasjoner.***

Hvordan opplever du selgeres forhold til sitt liv og hendelser utenfor arbeidsplassen?

Er det forskjeller mellom selgerne?

Gir disse forskjellene utslag på salgresultater?

Opplever du forskjeller mellom nyansatte og erfarne selgere, i forhold til hendelser i privatlivet og utenfor arbeidsplassen?

Hvis ja - På hvilke måter?

Vil du si at emosjonell kontroll, altså evnen til å kontrollere sine følelser, er en viktig egenskap hos selgerne?

Hvorfor (ikke)?

***Ved å gi selgerne opplæring i å styre sin egen motivasjon, og å sørge for et sunt læringsmiljø der lederne gir sine arbeidere vekstmuligheter, vil selgernes salgsprestasjoner øke.***

Hvordan opplever du en selgers motivasjon påvirkes ved å tildele mer ansvar og tillitt?

Hvordan kan en leder tilrettelegge for kunnskapsmessig vekst hos selgerne sine?

Hvilken rolle har lederen i å motivere til læring på arbeidsplassen?

Hvilke muligheter åpner man for der man lærer selgere å styre sin egen motivasjon?

***Ved å rekruttere selgere som allerede besitter kjernestyrker som emosjonell, praktisk og sosial intelligens, vil salgstroppens prestasjoner forbedres.***

Hvilke styrker ser du etter i en selger i en rekrutteringsprosess?

Hvis du måtte velge én, hvilken egenskap ser du på som viktigst i en selger; emosjonell, praktisk eller sosial intelligens? Hva taler for og mot alternativene?

Hvordan prioriteres selgeregenskaper når Gresvigforretninger ser etter ansatte?

Er de som har ansvar for å ansette instruert til å se etter spesielle karaktertyper?

***Ved å rekruttere selgere som viser en naturlig vilje til å lede (PTL), vil man forbedre salgsresultater og sosiale arbeidsforhold i avdelingen.***

Hvor vesentlig er vilje til å ta ansvar og evne til å gjennomføre handlinger på eget initiativ i en selgerstilling?

Opplever du selgere med naturlig evne til å opptre ledende, som mer effektive i samhandling med sine medarbeidere, eller skaper det problemer?

Opplever du at noen selgere er flinkere til å imøtekomme kunden og å avslutte salg?

Hva kjennetegner disse selgerne? Har de noen fellestrekk?

***Ved å rekruttere selgere som er motiverte for å hjelpe kunder, som er lidenskapelige for sitt arbeid og som generelt er utadvendte vil salgstroppens prestasjoner forbedres.***

Hvor viktig er det for Gresvig å rekruttere selgere som er interesserte i det de selger?

Holder det å være aktiv og ”simulere” interesse?

Hvilke positive eller negative utslag kan en lidenskapelig selger ha?

Hvilke faktorer vektlegger du selv som viktigst i en rekrutteringsprosess?

***Ved å ivareta grunnleggende humane nødvendigheter i henhold til Maslows behovshierarki, og samtidig pleie overskuddsinteresser som sosial status, sosiale behov og selvaktualisering bidrar bedriften til fornøyde og motiverte arbeidere.***

Hvordan påvirker det sosiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen en selgers motivasjon?

Hvordan reagerer selgere på sosial status eller mangel derav?

Ser du forskjeller på selgeres motivasjon i forhold til hvordan de behandles av sine medarbeidere?

Hvordan påvirker forskjeller i alder og utdanningsnivå holdninger og motivasjonsnivået?

Viser selgere interesse for å lære på arbeidsplassen?

Hvordan påvirker læringsprosesser eller mangel derav motivasjonen til selgerne?

På hvilke måter åpner forretningene for å tilfredsstille selgeres behov for mestring og utnyttelse av eget potensial?

Gjennomføres kurs, konkurranser, veiledning eller lignende?

***Ved å tildele oppgaver som er utfordrende, men som det er realistisk at selgere kan mestre, kombinert med relevante belønninger, vil motivasjon og salgsresultater forbedres.***

Når en oppgave tildeles, hvordan påvirkes selgerens motivasjon av hans mestringstro?

Der selgeren føler han kan mestre oppgaven, men ikke finner belønningen interessant, hvordan påvirker det motivasjonen?

Hvordan reagerer selgere når de føler at oppnåelse av belønning ikke er realistisk, selv om de forbedrer sin innsats? Eksempelvis konkurranser der det er en klar favoritt som alltid vinner.

Hvordan ser en ideell løsning ut?

***Ved å innføre økonomisk orienterte incentivordninger vil en bedrift kunne forvente økt kvantitet i utført arbeid.***

Hvordan virker incentivordninger inn på arbeideres motivasjon?

Hvilke resultater ser du av økonomiske incentivordninger?

***Ved å ha konkrete og spesifikke mål selgerne aksepterer vil de ha bedre mulighet til å relatere seg til problemstillinger, og overvåke egen innsats. Ettersom målet er det kraftigste incentivet vil egen innsats og fremgang avhenge gjensidig av dette.***

Er det vanlig i deres forretninger å operere med konkrete mål for selgere?

Hvordan reagerer ansatte på målsettinger?

Hvordan opplever du selgeres holdning til hårete mål i forhold til svært enkle mål?

Stimulerer mål til økt arbeid?

Reagerer selgere som tror på måloppnåelse annerledes enn de som er skeptiske?

Hvordan påvirker det motivasjon, innsats og resultater?

***Ved å anerkjenne at målforpliktelse og subjektiv mestringsevne er variabler som påvirker arbeidere i henhold til målsetting, vil bedriften kunne dyrke disse karakterstyrkene.***

På hvilke måter kan en selger føle arbeidsrelatert mestring?

Hvor vesentlig er det for selgere å føle mestring?

Opplever du det som relevant for motivasjon?

Tilrettelegger dere for at ansatte skal føle mestring?

Er arbeidsoppgaver diversifiserte nok til å passe forskjellige personlighetsgrupper?

***Ved å begrense økonomiske og materialistiske incentiver som har negativ innvirkning på et individs totale motivasjon, vil man ha mulighet til å eliminere hemmende elementer som kan påvirke potensialet til personalet.***

Opplever du forskjellig respons til ulike økonomiske incentiver? Eksempelvis ekstra lønn for sen arbeidstid og i helger, bonusordninger for avdelingen, personlige incentiver som gaver eller provisjon per salg og konkurranser?

Fungerer økonomiske og materialistiske incentiver negativt eller positivt i henhold til total motivasjon?

Hvis negativt, hva fungerer bedre?

Hvordan virker økonomiske incentiver inn på andre viktige holdninger og idealer som å hjelpe kunden til å få riktig produkt, eller å ”være best på service”?

Kan incentivene overskygge idealene?

***Ved å gjennomføre opplæring med fokus på indre motivasjon, bidrar man til en økonomisk gunstig situasjon, ettersom produktivitet og forhold til bedriften forbedres og turnover-intensjonene hos de ansatte faller.***

Har noe av opplæring hos Gresvig fokus på indre motivasjon?

Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvilke fordeler/ulemper ser du? For eksempel kontra økonomiske incentiver

Opplever du at du kan motivere dine ansatte uten å ty til incentiver?

På hvilke måter gjøres dette?

Hvilke resultater ser du av slik motivasjon sammenlignet med incentivbruk?

Opplever du at medarbeidere som er motiverte uten incentiver er mer knyttet til bedriften, og dermed sjeldnere har intensjoner om å slutte, eller har incentiver lik effekt?

Hvordan tror du man holder best på sine ansatte?

***Ved å benytte andre alternativer enn ekstra belønning og frynsegoder, kan ledere bidra til mer bærekraftig motivasjon. Ideelt sett bør arbeidere kunne motiveres uten ekstra premier. Dette kan for eksempel gjøres ved å (1) oppnå umiddelbar suksess, (2) undervise via visuelle eksempler og (3) skape muligheten for tilbakemelding fra kunder.***

Hvilke virkemidler bruker du oftest for å skape motivasjon hos de ansatte?

Hvorfor disse? Hvilken effekt ser du?

Brukes visuelle eksempler i opplæring av ansatte?

Eksempelvis erfarne selgere eller ledere som illustrerer?

Foreligger det mulighet for interaksjon med kunder i henhold til tilbakemeldinger?

Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvis noen, hvilken effekt ser du av kunders tilbakemelding til selgerne?

***Ved å oppnå likeverdstilstand oppleves stemningen på arbeidsplassen som balansert og rettferdig, og arbeidere føler at det er korrelasjon mellom jobbinnsats og utbytte.***

Hvordan påvirkes de ansatte av at det er ulike lønnsnivåer, arbeidsforhold og bonusordninger?

Er det vanlig å oppleve disse som urettferdige, eller aksepterer de ansatte det?

Hvilke negative effekter vil en ubalansert arbeidsplass oppleve?

Vil du si det er en balansert sammenheng mellom jobb utført og mottatt utbytte for dine ansatte?

***Ved å sikre at prosedyrene til fordeling av lønn, ferie, arbeidstid, frynsegoder og muligheter utover dette er rettfærdige sikrer en hygienefaktor som bør foreligge. Dette kan oppnås gjennom mellommenneskelig behandling med respekt og ved å forklare beslutningsgrunnlag som avgjørelser tas med.***

Hvordan sikres det at prosedyrene rundt fordeling av lønn, ferie, arbeidstid også videre er rettfærdige?

Hvem tar seg av dette?

Diskuteres slike avgjørelser med ansatte?

Informeres de om beslutningsgrunnlaget for avgjørelsene som vedrører dem?

Burde de ansatte inkluderes?

Hvorfor (ikke)?

***Ved å ta seg tid til å forstå hver enkelt ansatt og deres ambisjoner vil ansatte føle seg mer betydningsfulle på et individuelt plan, og dermed bidra til både økt lojalitetsfølelse og motivasjon.***

Hvordan følger du opp de ansattes ambisjoner og ønsker for utvikling ved arbeidsplassen?

Gjennomføres det medarbeidersamtaler? Hvor ofte?

Gjennomføres dette i alle ledd i bedriften?

Hvilke følger ser du av slike samtaler?

Opplever du at samtaler fører til økt motivasjon for den ansatte?

Hva med lojalitet? Opplever du at de ansatte du prater mest med er mer lojale ovenfor bedriften enn de du ikke får tid til?

## Vedlegg II Intervju – Rune Birkely

### Salgssjef hos RøhneSelmer Ford, tidligere salgssjef hos G-Sport Strømmen Storsenter

Personalialia:

Mitt navn er Rune Birkely, jobbet som butikksjef på G-Sport Strømmen fra 1997. Jobbet som assisterende butikksjef først i 5 år, deretter som butikksjef i 5 år. Før jeg startet i fast arbeid gikk jeg befalskole og krigsskole, noe som jeg mener er en viktig utdanning for alle ledere. Deltok i lederkurs annethvert år på Strømmen Storsenter (Euro Business School), i form av situasjonsbestemt ledelse. Å være i butikk, gjennomføre kurs og så komme tilbake og gjennomføre ting vi prøvde var effektivt, og jeg føler vi var flinke til å kjøre lederutviklingspakker.

***Ved å øke selgernes oppgaverelaterte kunnskaper, ferdigheter og evner vil vi forbedre deres salgsprestasjoner.***

*Hvordan opplever du selgernes nivå av salgsferdigheter?*

Der er det spriket voldsomt i hver sportsbutikk fordi det er erfarne folk med mye kunnskap på mange forskjellige produktområder. Åpningstid er ofte fra 9-22, og da vil det ikke være mulig med fullt kompetente folk gjennom hele åpningstiden. Faghandel med så lang åpningstid blir dyrt, og deltider er en nødvendighet.

*På hvilken måte føler du at dette nivået påvirker salgutfall i dag?*

Lange kassalapper kommer av en god og trygg selger. Dette er en person som alltid bringer inn kassalapper, og som gir mer fortjeneste. Dette henger i hop med bruk av omsorgssalg. Hvis han kjøper fjellstøvler vil det å gi en god overgang fra vare til vare, for eksempel til en relevant bukse være vesentlig. Selgeren som akkurat har denne kompetansen er akkurat det jeg trenger. Uerfarne har sjelden sjanse til dette.

*Hvordan kan salg påvirkes ved å lære opp selgere i produktkunnskaper?*

Med en gang de ferske lærer og får mulighet til å lære å komme til et godt salg, så er det fort gjort å komme seg til et nivå som er mer tilfredsstillende.

*Hvordan kan salg påvirkes ved å lære opp selgere i salgsferdigheter? Hva er de viktigste ferdighetene en selger bør besitte?*

Det tror jeg er må bli en gylden kombinasjon, for det ene kan ikke utelukke det andre, men alt må underbygge hverandre. Hvis man ikke kan om produktet kan man fort falle gjennom.

***Ved å forbedre selgernes emosjonelle kontroll vil vi redusere deres usikkerhet knyttet til sin rolle som selger, og derav forbedre deres salgsprestasjoner.***

*Hvordan opplever du selgeres forhold til sitt liv og hendelser utenfor arbeidsplassen?*

*Er det forskjeller mellom arbeiderne?*

*Utjør disse forskjellene utslag på salgresultater?*

Ja, det mener jeg bestemt. Har man en stor butikk, kan man omfordele oppgaver slik at de som sliter får en mindre åpen jobb. Lite forståelse fra kunder på det å ha en vanskelig dag. Viktige oppgaver uten å forholde seg til kunder. Mener det gir utslag på salgresultater, har man opplevd noe for eksempel i nærmeste familie er det ingen/få som er skapt på den måten at man kan kjøre på uansett. Behov for skjerming og fokus på seg selv. Selgere står på scenen, og må ta vare på de. Har definitivt påvirkning på det aktuelle salget.

*Opplever du forskjeller mellom nyansatte og erfarne selgere, i forhold til hendelser i privatlivet og utenfor arbeidsplassen?*

Hvis ja - På hvilke måter?

Noen er veldig sårbare, lette å vippe av pinnen. Går på alder, har jobbet med både gamle og unge selgere, uavhengig av bransje. En eldre selger har stått i noen stormer før, livet er ikke bare en dans på roser, en eldre selger vil mer kunne legge ting til side, og fokusere på å være på jobb. De yngste har lettere for å falle igjennom, ikke at det er dårlig, men en må være ærlig om det. Viktig at bedriftskultur viser forståelse for det. Viktig med den tilliten i bedriften.

Vil du si at emosjonell kontroll, altså evnen til å kontrollere sine følelser, er en viktig egenskap hos selgerne?

Hvorfor (ikke)?

Ja, man burde fokusere på emosjonell kontroll ved nyansettelse. Fordi det å vise at man er emosjonell er viktig i en salgsorganisasjon. Ofte er det negativt, men som regel kan en bruke det positivt i en salgskultur. Det å tørre å gi hverandre en klem og støtte hverandre opp er sunt i en organisasjon.

***Ved å gi selgerne opplæring i å styre sin egen motivasjon, og å sørge for et sunt læringsmiljø der lederne gir sine arbeidere vekstmuligheter, vil selgernes salgsprestasjoner øke.***

Hvordan opplever du en selgers motivasjon påvirkes ved å tildele mer ansvar og tillitt?

Det er alltid et likhetstegn med bedre prestasjoner. Egen motivasjon for prestasjon og muligheten til å slå seg selv i brystkassa og si at ”det var jeg som gjorde det”. Det er en god følelse og en positiv motivasjonsfaktor..

Hvordan kan en leder tilrettelegge for kunnskapsmessig vekst hos selgerne sine?

Det er det alle ledere jobber for å få til, men som mange mislykkes med. For å få til nok kapasitet til å selv ta ansvar og se hva som kan forandres. Da slipper jeg å delegerer arbeid, og en sunnere prosess oppstår. En leder bør bestemme veldig lite, og ansatte bør være inneforstått med at de selv har evnen til og kan løse de fleste arbeidsoppgaver.

Hvilken rolle har lederen i motivasjon til læring på arbeidsplassen?

Det gir trygghet hvis folk som jobber sammen tar beslutninger selv. I stedet for en leder skal si hva folk skal gjøre, men medarbeidere som vet hva de skal gjøre, gir det en trygghet. De finnes rett og galt, men man må feile for å oppnå.

Hvilke muligheter åpner man for der man lærer selgere å styre sin egen motivasjon?

En leder som tilrettelegger er den eneste oppgaven. En god pasning til en medarbeider som klarer å ta imot oppgaven de får tildelt. En god leder er en som klarer å svare på spørsmål. En leder kan ikke skape resultater, de er det som jobber der som skaper resultater, men en leder kan tilrettelegge.

***Ved å rekruttere selgere som allerede besitter kjernestyrker som emosjonell, praktisk og sosial intelligens, vil salgstroppens prestasjoner forbedres.***

Hvilke styrker ser du etter i en selger i en rekrutteringsprosess?

Vanskelig før man har ansatt noen å si noe om styrker og svakheter. Blitt overrasket mange ganger over folk jeg tror har vært helt supre og omvendt. Handler om å tørre å ansette noen, og tørre å gi de den tilliten om at jeg som leder har tro på deg, og tror du kommer til å løse de utfordringene du står fremfor.

Hvis du måtte velge én, hvilken egenskap ser du på som viktigst i en selger; emosjonell, praktisk eller sosial intelligens? Hva taler for og mot alternativene?

Sosial intelligens er det viktigste. Jeg tror at den selgeren som har gode sosiale antenner er en type person som i hvert fall veldig lett kan gli inn i enhver salgsorganisasjon. Det er litt forskjellig og, spesielt i sportsbransjen så trenger man ulike spillertyper, noen av de mest praktisk anlagte kan med en gang se for seg hvordan en utstilling burde se ut, imens han med super sosial intelligens går bak og fikser kunder. Han med emosjonelt lavt nivå fikser ting ut. Jeg tenker veldig ofte fotballag når jeg tenker organisasjon, noen er utmerkede keepere, men keepere er sjelden god til å spille på midtbanen. Trenger superkjappe folk på vingen, som er adsl-mennesker, men de er elendige kvittere. Laget må settes opp etter oppgavene som skal løses, personene må få lov til å vokse der.

*Hvordan prioriteres selgeregenskaper når Gresvigforretninger ser etter ansatte?*

*Er de som har ansvar for å ansette instruert til å se etter spesielle karaktertyper?*

Det vet jeg faktisk ikke, Gresvig detalj har helt egne rekrutteringsnormer. G-Sport strømmen var privateid, så det var jeg som satte retningslinjene. Ble til å lete etter personer som fylte plassene. Lillestrøm tapte i går fordi treneren ikke gir tillit. Spille som et kollektiv. Bare stjernespillere er bare tull. Noen har evner den ene veien, helt umulig å vite hvem som vil være best, og sannsynligvis er dere best på hver deres måte.

***5) Ved å rekruttere selgere som viser en naturlig vilje til å lede (PTL), vil man forbedre salgsresultater og sosiale arbeidsforhold i avdelingen.***

*Hvor vesentlig er vilje til å ta ansvar og evne til å gjennomføre handlinger på eget initiativ i en selgerstilling?*

Jeg kan ikke tenke på noen situasjoner eller noen episoder som jeg ville si er umiddelbart negative. Det kan vel oppstå noen mindre positive situasjoner. Noen selgere kan skjære gjennom og lage pakkepriser som er for gode, men der skal det være en leders oppgave å legge ned rammer for hva som er lov. En selvdreven selger er viktig å ha rundt seg, og jeg setter veldig pris på selgere som tar ansvar og egne beslutninger.

*Opplever du selgere med naturlig evne til å opptre ledende, som mer effektive i samhandling med sine medarbeidere, eller skaper det problemer?*

Muligens mer komplisert fordi det er veldig mange flere som vil ha meninger. Igjen er det snakk om situasjoner, men jeg mener også at det å være selger i en sportsbutikk ikke innebærer så altfor mye behov for å drive ledelse, da det i praksis handler om å tjene penger, ikke administrere.

*Opplever du at noen selgere er flinkere til å imøtekomme kunden og å avslutte salg?*

*Hva kjennetegner disse selgerne? Har de noen fellestrekk?*

En som føler behov for å ta avgjørelser så kan det være at han plutselig befinner seg på andre steder og ikke der han er blitt satt til å være. Har en leder satt folk på stedene så ønsker han at de skal være der.

De som er typiske ledertyper kan skremme kunder. De kan være så overbevisende at kunder kan ønske ekstra betenkningstid. Selgere med litt mer forsiktige framtoninger kan ofte ha lengre kassalapper, ettersom samtalen også varer lenger. Det er ikke alltid positivt å være sp fokusert, og jeg tror at omsorgssalg kommer av mer avslappede selgere, som gir kunden ønske om å returnere en andre gang. De selgerne som er litt for pågående passer ikke inn i norsk natur. I Norge så er det sjelden den som er mest pågående som gjør det best. Som sportsbutikkdriver ønsker man kunder som kommer gjentatte ganger. Man kan godt ha noen pågående selgere, men personalet må ikke domineres av disse.

***Ved å rekruttere selgere som er motiverte for å hjelpe kunder, som er lidenskapelige for sitt arbeid og som generelt er utadvendte vil salgstroppens prestasjoner forbedres.***



Hvor viktig er det for Gresvig å rekruttere selgere som er interesserte i det de selger?

Holder det å være aktiv og "simulere" interesse?

Blir litt det samme, holder en liten stund, men man blir ferska. Det gjelder livet generelt, lever man på en bløff så blir man ferska. Er man ærlig, så lyser det igjennom, spesielt gang nummer to og nummer tre. Å være selger og ærlig, er kjempeviktig, å innrømme at man ikke har peiling, og ta tak i andre som kan. Har du fått god nok opplæring, og fått nok kunnskap om produkter selger de godt av de.

Hvilke positive eller negative utslag kan en lidenskapelig selger ha?

Det kan definitivt slå ut negativt, utrolig lett og fort gjort å overselge. Ikke alle trenger top of the line, og veldig mange blir veldig fornøyd med ting som er litt rimeligere. Om et halvannet år er de på neste nivå, og ble ikke oversolgt den gangen, de fikk akkurat det de trengte. Neste gang er samme selger tilbake, pulsklokke er på plass og den lidenskapelige syklisten vil vite hva vedkommende trenger for å videreutvikle en formutvikling. Den lidenskapelige selgeren er super å ha, men han må også være bevisst på å selge riktig nivå til riktig person. Farlig med overkill. Mange som ikke skiller på hva de ville hatt og hva selgeren trenger. Man skremmer bort kunden med detaljer osv. For et konsept som G-Sport/G-Max som betjener aktiv familie, så må man være bevisst på visjonen til butikken, sjelden personen er ute etter det helt ekstreme.

***Ved å ivareta grunnleggende humane nødvendigheter i henhold til Maslows behovshierarki, og samtidig pleie overskuddsinteresser som sosial status, sosiale behov og selvaktualisering bidrar bedriften til fornøyde og motiverte arbeidere.***

Hvordan påvirker det sosiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen en selgers motivasjon?

Det er ekstremt viktig, der kommer lederens oppgave klart fram. Det å være en leder og den som smører olje og sørger for at folk har det bra på jobb, og at det sosiale miljøet fungerer. Handler om å ha litt oversikt, og vite hvem som trenger en samtale, hvor det hjelper med en peptalk, og hvem som trenger oppfriskning av arbeidsoppgavene. Det er noen som har en helt egen evne til å komme til jobb og si negative ting, som også gjør at resten av personalet begynner å ulme. Lederens oppgave er å snu sånne trender til litt mer positiv oppførsel, slik at det heller er glede og god stemning som spres.

Hvordan reagerer selgere på sosial status eller mangel derav?

Den sosiale biten har lite direkte å gjøre med salg, men den påvirker gruppa sterkt, og dermed blir salg naturligvis indirekte påvirket.

Ser du forskjeller på selgeres motivasjon i forhold til hvordan de behandles av sine medarbeidere?

Det er stor forskjell der og. Den sosiale statusen i gruppa er ikke så særskilt for sport, bil eller eiendomsbransjen. Konseptet å lykkes og andres anerkjennelse er viktig uansett, og for mange av oss er det viktig å få vist det. For noen er det helt feil dog, de ønsker å være mer stille helter, derfor er det også et poeng å passe på at de som vil ha pokaler får de, og de som bare vil ha en tommel opp opplever det og. Videre har det stor betydning for gruppa hvis noen blir offer for mobbing eller haking, og da oppstår ukulturer som skaper usikkerhet og dårlig stemning. Tilbakemelding fra ledere og andre er også viktig, den skal gjerne være rettferdig og oppleves på den måten. Som regel har en sak to sider, og sannheten ligger alltid et sted i mellom de to påstandene. Viktig at kritiske ting kan tas opp uten at det blir rettsak av det.

Hvordan påvirker forskjeller i alder og utdanningsnivå holdninger og motivasjonsnivået?

Det er for eksempel forskjell på kvinner og menn. Kvinnelige ledere er flinkere til å pakke inn ting, spesielt det kritiske. Menn er mer direkte, og tar ting ofte litt på spissen. Det er vanskelig å kategorisere det, men det er helt tydelig skiller på kjønnene.

Viser selgere interesse for å lære på arbeidsplassen?

Jeg tror kanskje at unge nyansatte i utgangspunktet er de som er mest motiverte for forskjellige oppgaver og stillinger, i tillegg til den nødvendige læringen. De eldre presterer i sitt eget nivå likevel, og er mer stabile, og har naturlig mindre behov for læring. Å holde motivasjonen på topp hele tiden er umulig, og det respekterer jeg også. Læring er uansett viktig for bedriften, og folk får oppfølging, men alle kan ikke lære like fort.

Hvordan påvirker læringsprosesser eller mangel derav motivasjonen til selgerne?

De som får mulighet til å jobbe i en salgsorganisasjon ender ikke opp der tilfeldig. Når man får tilbud om å lære om det man skal selge, så forstår jeg det slik at det alltid blir positivt mottatt. Alle ønsker å kunne mer om faget sitt.

På hvilke måter åpner forretningene for å tilfredsstille selgeres behov for mestring og utnyttelse av eget potensial? Gjennomføres kurs, konkurranser, veiledning eller lignende?

Der jeg jobbet fulgte vi Gresvig-programmet. De som eksempelvis var mest interessert i sykkel fikk være med på kurs som omhandlet nettopp dette. Folk syntes som regel sånt var supert, og alle bør få mulighet til å delta på sånt til forskjellige anledninger. Utover dette kan ansatte lære av hverandre og de som har vært på kurs, så det sprer seg som en god trend i hele butikken. Dette gjelder også lederkurs og slikt, vi er ikke fullkomne vi heller, så alle aspekter ved organisasjonen som kan forbedres bør tas tak i.

***Ved å tildele oppgaver som er utfordrende, men som det er realistisk at selgere kan mestre, kombinert med relevante belønninger, vil motivasjon og salgsresultater forbedres.***

Når en oppgave tildeles, hvordan påvirkes selgerens motivasjon av hans mestringstro?

Motivasjon er definitivt veldig høy om personen som får den forstår oppgavens innhold. Skyhøy motivasjon, da sier jeg kjør på. Klamp pedalen i bønn. Hvis noen får oppgaver de åpenbart synes er ubehagelig så er det sjelden positivt. Da er det en leder som egentlig har gjort grunnjobben litt dårlig i henhold til å legge opp, og plutselig får man ansvar for noe man ikke helt har forutsetning for. Dette kan føre til da at mange andre blir involvert, uten at det er behov for det. Personen som fikk oppgaven diskuterer rundt, og dermed blir det masse prat om noe det ikke behøver være prat om.

Der selgeren føler han kan mestre oppgaven, men ikke finner belønningen interessant, hvordan påvirker det motivasjonen?

Ja, jeg har aldri vært spesielt glad i ting som premier, jeg er heller vært glad i å for eksempel klare dette sammen, så stikker vi ut og tar en øl på aker brygge alle mann. Individuell premiering i en sportsbutikk er det mange som har, funker nok godt i forholdt til lang kassalapp og bruttofortjeneste, men premiering i ting er stort sett bare positivt for en person, og jeg har større tro på en kollektiv belønning. Vi er satt til å gjøre en jobb, og jobben må vi gjøre litt uavhengig av premien, det må ligge en egeninteresse der. Hvis vi som team får til noe, så jobber alle mot noe felles, og hvis det er en ting, så vet de fleste hvem som kommer til å vinne allerede. Viktig å bidra med sitt.

Hvordan reagerer selgere når de føler at oppnåelse av belønning ikke er realistisk, selv om de forbedrer sin innsats? Eksempelvis konkurranser der det er en klar favoritt som alltid vinner.

Motivasjon frafaller når det er urealistisk å vinne. Konkurransen mister verdien, når vinneren er plukka på forhånd.

***Ved å innføre økonomisk orienterte incentivordninger vil en bedrift kunne forvente økt kvantitet i utført arbeid.***

*Hvordan virker incentivordninger inn på arbeidernes motivasjon? Hvilke resultater ser du av økonomiske incentivordninger?*

Økonomiske incentiver fungerer alltid bra, lønna er det vi lever av alle sammen. I bunn og grunn så er vi på jobb, og vi er her for å tjene penger. Lønnsmessige incentiver fungerer alltid bra så lenge det ikke blir urettferdig. Man må være steinklar over hva man holder på med. Sosiale incentiver er bedre, og de jeg har jobbet med opererer best med dette systemet. Om en må ha lønnsincentiver må disse være kollektive.

***Ved å ha konkrete og spesifikke mål selgerne aksepterer vil de ha bedre mulighet til å relatere seg til problemstillinger, og overvåke egen innsats. Ettersom målet er det kraftigste incentivet vil egen innsats og fremgang avhenge gjensidig av dette.***

*Er det vanlig i deres forretninger å operere med konkrete mål for selgere?*

Avhengig av hva det skulle måles. Jeg er lite glad i målinger, jeg er veldig glad i å se medarbeidere som trives på jobb, og at jeg kan se etter dager, uker og måneder at vi har beveget oss i den retningen styret har bestemt. Dette er nok måleparameter for meg, og enkle samtaler for å måle status og få innspill. Handler om å ha det hyggelig på jobb.

*Hvordan reagerer ansatte på målsettinger?*

Målene som bedriften jobber imot må alltid kommuniseres. Viktig for eksempel i desember å være tydelig på dagsbudsjett og avdelingsmessig. Ellers i året er det nok å måle i uker. Går for eksempel på vær.

*Hvordan opplever du selgeres holdning til hårete mål i forhold til svært enkle mål?*

Jeg tror at så lenge man har realistiske mål, og finner disse sammen, så finner man plutselig positive trender.

*Stimulerer mål til økt arbeid?*

Vi som mennesker er forskjellige, noen liker å slå seg på brystkassa, men hos andre hører man litt skepsis. Er viktig å være våken og fange opp de og få de til å forstå. Skeptikerne vil gjerne ha lavere mål.

*Reagerer selgere som tror på måloppnåelse annerledes enn de som er skeptiske?*

Stor forskjell for eksempel innledningsvis i en kampanje blir dominert av de som er bulldosere som er motiverte. Kan være sunt å ha skeptikere, men det handler om det store toget. Skeptikerne sitter bare i bakerste vogn.

***Ved å anerkjenne at målforpliktelse og subjektiv mestringsevne er variabler som påvirker arbeidere i henhold til målsetting, vil bedriften kunne dyrke disse karakterstyrkene.***

*På hvilke måter kan en selger føle arbeidsrelatert mestring? Hvor vesentlig er det for selgere å føle mestring og opplever du det som relevant for motivasjon?*

Her er vi tilbake om at man må tro man skal klare å oppnå. Har man tro på det, og setter opp mål sammen med gruppa, så er det felles for alle. Det skal være en dialog og diskusjon for å sette rette mål som er akkurat innenfor rekkevidde. De naturlige lederne er alltid positiv innstilt om at vi klarer det. Leveringsdyktighet i henhold til mål. Også relevant å ikke overlevere, dette kan skape stress i organisasjonen. Den som er forsiktig optimist treffer oftere målet, de som skyter for høyt ender som regel opp med å bli skuffet uansett måloppnåelse.

*Tilrettelegger dere for at ansatte skal føle mestring?*

Som selgere må vi ikke oppleve mestring hver tiden, men det er tydelig at høy grad av mestring og høy grad av trygghet sprer seg i organisasjonen når det foreligger. Denne tryggheten føler også kundene, og slik ser vi gjerne at de blir mer komfortable med å legge igjen pengene sine i nettopp denne butikken.

*Er arbeidsoppgaver diversifiserte nok til å passe forskjellige personlighetsgrupper?*

Ja, det vil jeg i stor grad si. Mange arbeidsoppgaver er jo veldig ferdig definert, men vi prøvde å tilpasse personene som tok seg av disse noenlunde i henhold til interesse og ønsker.

***Ved å begrense økonomiske og materialistiske incentiver som har negativ innvirkning på et individs totale motivasjon, vil man ha mulighet til å eliminere hemmende elementer som kan påvirke potensialet til personalet.***

*Opplever du forskjellig respons til ulike økonomiske incentiver? Eksempelvis ekstra lønn for sen arbeidstid og i helger, bonusordninger for avdelingen, personlige incentiver som gaver eller provisjon per salg og konkurranser?*

Ja, det gjør jo helt sikkert det. Har ikke forsket stort på det, men det med incentiver i form av lønn åpenbart fungerer bra. Handler dog om å gi det på rett måte til rett person. Kan bli spisse albuer, det er jeg virkelig ikke glad i. Veldig mye mer glad i samarbeidstanken, hvor det er viktig for deg at jeg gjør det bra. Teamfølelse merker også kundene.

*Fungerer økonomiske og materialistiske incentiver negativt eller positivt i henhold til total motivasjon?*

*Hvis negativt, hva fungerer bedre?*

Jeg sier ikke at det gjør det, men jeg som leder har alltid tenkt at sånn er det. Incentiver overskygger litt teamjobbing, og jeg er ufattelig mye mer glad i det.

***Ved å gjennomføre opplæring med fokus på indre motivasjon, bidrar man til en økonomisk gunstig situasjon, ettersom produktivitet og forhold til bedriften forbedres og turnover-intensjonene hos de ansatte faller.***

*Har noe av opplæring hos Gresvig fokus på indre motivasjon?*

*Hvorfor/hvorfor ikke?*

Jeg hadde ikke så altfor mye erfaring med dette, men jeg husker noen opplæringsprogrammer som rettet seg mot produktivitet og salgsteknikker. Må faktisk tenke veldig godt over om jeg har vært borti kurs som tar for seg grunntanken i hva et team bør ha.

*Hvilke fordeler/ulempene ser du? For eksempel kontra økonomiske incentiver*

*Opplever du at du kan motivere dine ansatte uten å ty til incentiver?*

Jeg brukte noe som heter "skryteliste". Om jeg fikk høre noe positivt om noen ansatte, så gikk jeg til whiteboardet på bakrommet og skrev det ned. Den som fikk navnet sitt på whiteboardet tre ganger fikk en premie

*På hvilke måter gjøres dette? Hvilke resultater ser du av slik motivasjon sammenlignet med incentivbruk?*

Om kunden har bra opplevelse med oss, gir det hele gruppa en god rykte, og det var tydelig at det motiverte de ansatte til å ta i et ekstra tak.

*Opplever du at medarbeidere som er motiverte uten incentiver er mer knyttet til bedriften, og dermed sjeldnere har intensjoner om å slutte, eller har incentiver lik effekt?*

*Hvordan tror du man holder best på sine ansatte?*

Det å være bevisst og ta tak i det positive er viktig. La det negative ligge og jobbe med det positive.

G-sport butikken jeg hadde ansvar for var Norges største. Det var tydelig med tanke på omsetning og resultater, og det fungerte nesten automatisk bra av seg selv, med ansatte som trivdes på jobb og eiere som koste seg med penger som trillet inn.

Jeg kjenner mange med incentiver som gjør det veldig bra, men jeg tror slike incentiver gjerne gjør at det periodevis går bra for en selger. Til slutt går man ofte lei og kutter ut. Da mente jeg det var bedre å fokusere og være en god og støttespiller. Man får høyere grunnlønn, men sier gjerne ifra seg bonuser og slikt. Det er en bedre måte å holde på sine ansatte mener jeg, men å rullere på spisse albuer kan være en fornuftig løsning det og.

***Ved å benytte andre alternativer enn ekstra belønning og frynsegoder, kan ledere bidra til mer bærekraftig motivasjon. Utopisk sett bør arbeidere kunne motiveres uten ekstra premier. Dette kan for eksempel gjøres ved å (1) oppnå umiddelbar suksess, (2) undervise via visuelle eksempler og (3) skape muligheten for tilbakemelding fra kunder.***

Hvilke virkemidler bruker du oftest for å skape motivasjon hos de ansatte?

Hvorfor disse? Hvilken effekt ser du?

For meg så er det tilbake til det med ansvar. Ansvar gir høy motivasjon. Innenfor mestringsområdet. Jeg mener at kapasiteten til den enkelte er ofte mye høyere enn det den enkelte tenker selv. Høy grad mestring gir høy grad motivasjon. Man gjør ting selv uten å stille spørsmål.

Brukes visuelle eksempler i opplæring av ansatte?

Eksempelvis erfarne selgere eller ledere som illustrerer?

En som åpenbart har for lite evne til å gjennomføre oppgaven må bli trygge i sine roller, og ansvar er noe man må bygge på etter hvert. Fint å bruke personer som står til disposisjon, og at jeg som leder er såpass trygg på personer at jeg bruker de til å hjelpe de nye.

Foreligger det mulighet for interaksjon med kunder i henhold til tilbakemeldinger?

Hvorfor/hvorfor ikke?

Vi lagde en del spørreundersøkelser der kunder hadde mulighet til å bli premiert om de svarte på enkle spørsmål. Fungerer til en viss grad, men jeg tror at som leder så går det an å direkte spørre en del kunder. Jeg valgte å stå en del i kassa eller hjelpe til med å pakke inn også videre og fikk mye opplysninger og sånt. Dette fungerte godt uten å være påtrengende. Uhøytidelig kompisprat. Jeg liker å se på meg selv som en vanlig ansatt der jeg er. Brakte dette tilbake hvis jeg syntes dette var relevant, men gjerne i personalmøter der jeg kunne notere meg hva som var veldig bra, og uten å nevne navn så kunne jeg ta opp ting som vi fikk kommentert som bra. Også negative ting var det mulig å ta tak i, på en uhøytidelig måte.

Hvis noen, hvilken effekt ser du av kunders tilbakemelding til selgerne?

Selgerne reagerte positivt og negativt, men riktige tilbakemeldinger er alltid bra. Som ledere har vi stort ansvar med å oppdage kundeting, og vi er opptatt av at kundene har det bra. XXL var veldig på å behandle våre kunder som gjester, og det syntes jeg var et godt uttrykk. De har spisse albuer, og veldig direkte incentivbonuser på selgernivå. Jeg liker Gresvig-metoden best, men i det lange løp får vi se hva som funker best.

***Ved å oppnå likeverdstilstand oppleves stemningen på arbeidsplassen som balansert og rettferdig, og arbeidere føler at det er korrelasjon mellom jobbinnsats og utbytte.***

På generell basis så kan man si at der det er misforhold så er det ingen som liker seg.

Eksempelvis om noen urettmessig får bedre lønn enn andre. De som har mer utdanning og

ansiennitet fortjener det som regel, folk forstår det. Det er også utrolig viktig i hver butikk, som har åpningstid som er så lang at deltidsansatte anses som svært verdifulle. Deltid jobber på tiden der det er mest trafikk, og de har ofte veldig stor betydning på salget.

Hvordan påvirkes de ansatte av at det er ulike lønnsnivåer, arbeidsforhold og bonusordninger?

Er det vanlig å oppleve disse som urettferdige, eller aksepterer de ansatte det? Hvilke negative effekter vil en ubalansert arbeidsplass oppleve?

Jeg opplevde at sånne ting i høy grad ble akseptert. De ansatte stiller opp for hverandre, det har med teamfølelse å gjøre. Personen som jobber færre timer skal ikke regnes som mindre viktig, men han trenger mer påfyll på hva som har skjedd de siste dagene på jobb. Deltid og heltid skal være på likt lag, ikke oppføre seg som ”motstandere”.

***Ved å sikre at prosedyrene til fordeling av lønn, ferie, arbeidstid, frynsegoder og muligheter utover dette er rettferdige sikrer en hygienefaktor som bør foreligge. Dette kan oppnås gjennom mellommenneskelig behandling med respekt og ved å forklare beslutningsgrunnlag som avgjørelser tas med.***

Hvordan sikres det at prosedyrene rundt fordeling av lønn, ferie, arbeidstid også videre er rettferdige?

Hvem tar seg av dette?

Det blir aldri helt rettferdig. Det eneste som er sikkert er at ganske mye blir urettferdig og oppleves sånt hos den enkelte. Viktig å skape forståelse for den urettferdigheten. Alle skal ha ferie, og det er stort sett det eneste som er rettferdig. Brukte ofte feriehjelpene til rekrutteringskandidater for ekstrahjelp.

Diskuteres slike avgjørelser med ansatte?

I høy grad ble det diskutert med de ansatte. Jeg velger som leder å bruke mye tid på sånt og jeg mener det er viktigere enn lønn i mange sammenhenger. Til syvende og sist må lederen ta de upopulære avgjørelsene og flytte og administrere litt her og der.

Informerer de om beslutningsgrunnlaget for avgjørelsene som vedrører dem?

Jeg mener at de fleste avgjørelser har en bakenforliggende årsak, og jeg ønsker ikke ha noen skjult agenda. Jeg spiller med åpne kort, og ønsker at alle sier det rett ut. I en organisasjon er det sjelden at folk ikke jobber med mindre det er ubeleilig. Good-will kontoer er viktig i en bedrift, og skaper fleksibilitet i henhold til løsning for hverandre.

Burde de ansatte inkluderes?

Hvorfor (ikke)?

Det ser jeg på som en del av totalforståelse, og i henhold til Maslows behovspyramide er det bruttofortjeneste, eller grunnen til at vi er der, nemlig lønn. I mange situasjoner må man kutte igjennom og bare være uenige.

***Ved å ta seg tid til å forstå hver enkelt ansatt og deres ambisjoner vil ansatte føle seg mer betydningsfulle på et individuelt plan, og dermed bidra til både økt lojalitetsfølelse og motivasjon.***

Hvordan følger du opp de ansattes ambisjoner og ønsker for utvikling ved arbeidsplassen? Gjennomføres det medarbeidersamtaler? Hvor ofte? Gjennomføres dette i alle ledd i bedriften?

Tilbake på fotball laget. Medarbeidersamtaler, med alle ansatte to ganger i året. Jeg vil finne hver sin plass på banen og om det var ønskelig og spille en annen plass, så prøver vi på det.

Og har du det bra på jobb snakk, under fire øyne prat.

Min opplevelse var at de hadde tillit på at medarbeider samtalen var løsningen til problemer.

*Hvilke følger ser du av slike samtaler?*

Motiverende, den dag i dag bruker jeg samtaler som kom fram for 10 år siden.

*Opplever du at samtalene fører til økt motivasjon for den ansatte? Hva med lojalitet?*

*Opplever du at de ansatte du prater mest med er mer lojale ovenfor bedriften enn de du ikke får tid til?*

Det er sånn at noen liker å prate veldig mye og de må få muligheten til å prate litt. Og noen liker rett og slett bare å jobbe og ikke opptatt med og snakke med ledere. Alle er forskjellige. Halvårlige sikkerhetsventilen brukes. Der jeg spør om de har det bra på jobb. Pleier å avslutte ved og spørre om det er noe vi kan gjøre for deg. Og igjennom en halvtimesprat kan vi skape en tillitsforhold. Være åpen og ærlig.

De blir mer lojale. Hver enkelt føler seg at de blir tatt på alvor.

### Vedlegg III Intervju – Safiullah Rana

Personalialia:

Jeg jobber på G-Max Storo, og heter Safiullah Rana. Er 31 år, og jobber som avdelingsleder for tekstil. Har tidligere jobbet i Expert, også der som avdelingsleder. Begynte egentlig som ekstrahjelp, jobbet meg opp fra lager til brunevare, så ble jeg teamleder, så avdelingsleder, så assisterende varesjef, og til slutt fikk jeg egen butikk. Jobbet deretter i en netcom-forhandler, der jeg begynte som selger, men etter hvert fikk jeg egen avdeling i drammen. Der fikk jeg salgsansvar for hele avdelinga og var daglig leder. De som ansatte meg i Expert, ansatte meg også her i G-Max. Har jobbet med ledelse i nesten 10 år.

***Ved å øke selgernes oppgaverelaterte kunnskaper, ferdigheter og evner vil vi forbedre deres salgsprestasjoner.***

*Hvordan opplever du selgernes nivå av salgsferdigheter?*

I sport så er nivået lavt. Når jeg var i ekspert så var jeg en av Norges beste selgere. Der var det enkelt å se hvem som var den beste. Var alltid iblant topp to, og førsteplass var som regel min bror. Jeg begynte som selger og ble etter hvert mye bedre selv, jeg lærte mye rimelig fort. Enkle ting som at personalet og butikken skal se bra ut. Vi i G-Max har mye å hente på salg.

*På hvilken måte føler du at dette nivået påvirker salgutfall i dag?*

Det er stor forskjell på hver selger, og i sportsbransjen er marginene ganske høye. Solgte for eksempel en jakke for 4000 kr og fikk mye brutto for det. På denne måten visste jeg at terskelen var lavere for hva som MÅTTE selges resten av uka.

*Hvordan kan salg påvirkes ved å lære opp selgere i produktkunnskaper? Hvordan kan salg påvirkes ved å lære opp selgere i salgsferdigheter? Hva er de viktigste ferdighetene en selger bør besitte?*

Først og fremst har jeg tro på grunnleggende holdning. Jeg har lyst til å selge. Ikke bare at du kan mye om produktene, som å fortelle kundene om detaljer osv., men man bør kunne salgsprosessen og ferdigheter. Man trenger ikke nødvendigvis kunne alt, men en bør kunne føre en kunde trinnvis igjennom salgsprosessen.

Jeg har jobbet mye tekstil, men har ikke så altfor mye produktkunnskap. Viktigere at vi er frempå og får produktet til å sitte bra hos kunden. Det handler i bunn og grunn om å være en god selger.

***Ved å forbedre selgernes emosjonelle kontroll vil vi redusere deres usikkerhet knyttet til sin rolle som selger, og derav forbedre deres salgsprestasjoner.***

*Hvordan opplever du selgeres forhold til sitt liv og hendelser utenfor arbeidsplassen?*

Har litt å si. Jeg kaller det for RMI, som er et velbrukt ordtrykk som betyr rett mental innstilling. Veldig viktig å ha fornøyde selgere, det vil si at man tar sine kriger og fighter med omhu. Hvis vi er positive som salgsledere, så smitter det. Hvis man har et veldig stort problem hjemme, så er det bedre å sende selgeren hjem. Dette er vurderinger som man må ta i hver situasjon.

*Er det forskjeller mellom arbeiderne?*



Gjør disse forskjellene utslag på salgsresultater?

Jeg er skikkelig fotballinteressert, så før var mandagene veldig tøffe. Før lunsj var stemninga alltid dårlig. Salget ble ikke bedre, på tross av at provisjon ble økt med 30-40%. Det er nesten sant, at å ikke ansette fotballinteresserte kan lønne seg. Syns det bør være frihet til å prate mer om fritid (fotball), og at vi for eksempel finner på litt arrangementer på jobb i stedet for å bare drikke øl ved hver anledning.

Opplever du forskjeller mellom nyansatte og erfarne selgere, i forhold til hendelser i privatlivet og utenfor arbeidsplassen?

Hvis ja - På hvilke måter?

Jeg syns det er litt vanskelig, vanligvis er kunnskapsnivået veldig lavt, men motivasjon og energi er veldig høyt. Allikevel jevner det seg ut, hvis vi tar med da 60-70% av det og øker kunnskapsnivået, så lykkes vi med selgerne.

Vil du si at emosjonell kontroll, altså evnen til å kontrollere sine følelser, er en viktig egenskap hos selgerne?

Hvorfor (ikke)?

Det må være sånn, men allikevel er vi mennesker. Arbeidsmiljøloven har ingenting å si, for eksempel ble min far feiloperert, og det så en stund ganske stygt ut. Jeg ser jo at jeg ikke har noen grunn til å si at jeg får fri, men det hadde vært flott om arbeidsgiver så det på meg, og at de tar tak i det. Viktig at de tar hånd om sånt og for eksempel sender meg hjem.

***Ved å gi selgerne opplæring i å styre sin egen motivasjon, og å sørge for et sunt læringsmiljø der lederne gir sine arbeidere vekstmuligheter, vil selgernes salgsprestasjoner øke.***

Hvordan opplever du en selgers motivasjon påvirkes ved å tildele mer ansvar og tillitt?

Jeg pleier å tegne en graf, noe jeg lærte da jeg gikk på BI. Grafen skal illustrere en komfortsone selgerne gjerne skal befinne seg i, med rett mengde ansvar og engasjement. Viktig å operere innenfor denne sonen, da modner selgerne for mer ansvar. Ser jeg noen få for lite, eller skygge unna ansvar så blir jeg frustrert.

Hvis jeg for eksempel får ansvar for et nytt varehus så hopper jeg inn med begge beina, sånn har min erfaring fortalt meg at mestring fungerer best. Det er viktig at hvert enkelt medarbeider finner sin balanse for mestring.

Hvordan kan en leder tilrettelegge for kunnskapsmessig vekst hos selgerne sine?

Vi bruker hverandre veldig mye og en del kurs, men det er absolutt viktigst å lære av hverandre. Vi har gjennomført omtrent 8-10 kurs på hver avdeling, og det er en egen avdeling i G-Max som tar seg av ting som for eksempel Kick-off og slike ting. Videre opererer vi med forskjellige camper, hvor man lærer av hverandre, for eksempel informasjon man har fått fra kurs andre ikke fikk deltatt på.

Hvilken rolle har lederen i motivasjon til læring på arbeidsplassen? Hvilke muligheter åpner man for der man lærer selgere å styre sin egen motivasjon?

Som leder er det mitt ansvar at de ansatte kan det de skal, hvis de viser mangel på kunnskap så forsøker jeg å tilrettelegge kursing eller annen form for opplæring.

***Ved å rekruttere selgere som allerede besitter kjernestyrker som emosjonell, praktisk og sosial intelligens, vil salgstroppens prestasjoner forbedres.***

Hvilke styrker ser du etter i en selger i en rekrutteringsprosess?

Pågangsmot er det viktigste. Da vet jeg at han er villig til å lære og ofre. Villig til å jobbe hardt, engasjement er et viktig stikkord for meg.

Hvordan prioriteres selgeregenskaper når Gresvigforretninger ser etter ansatte?

Er de som har ansvar for å ansette instruert til å se etter spesielle karaktertyper?

Vi har muligheter til å fylle ut skjemaer, men jeg liker ikke de, jeg liker å få en naturlig samtale, og få en touch eller feeling med den ansatte. Viktig med prat, og jeg er mer fan av en intervju-samtale. Kanskje ta en brus eller kaffe, jeg syns skjemaer er feil. Bommer man, så bommer man uansett. Jeg stoler mer på meg selv enn et skjema.

Hvis du måtte velge én, hvilken egenskap ser du på som viktigst i en selger; emosjonell, praktisk eller sosial intelligens? Hva taler for og mot alternativene?

Jeg sier i første omgang at jeg ville gått for sosial intelligens, grunnen til det er at personen forstår gruppa, og at han vil passe inn og adaptere seg.

**Ved å rekruttere selgere som viser en naturlig vilje til å lede (PTL), vil man forbedre salgsresultater og sosiale arbeidsforhold i avdelingen.**

Hvor vesentlig er vilje til å ta ansvar og evne til å gjennomføre handlinger på eget initiativ i en selgerstilling?

Ting tar ofte veldig lang tid om folk ikke tar ansvar. Om noen sier til meg at jeg ikke får lov til å drikke kaffe i butikken, så har jeg forstått det og det ender der. Men jeg pleier å si ifra, og da liker jeg at ting kun må fortelles en gang. For meg så er det naturlig at det ikke ligger løs innredning i butikk, og jeg liker å vite at jeg ikke må fortelle folk dette, at personer tar ansvar, i alt fra kampanjer til innredning, slik at jeg kan trekke meg mer tilbake og fokusere på mindre snever delegering.

Opplever du selgere med naturlig evne til å opptre ledende, som mer effektive i samhandling med sine medarbeidere, eller skaper det problemer?

Jeg mener at det har sammenheng i lojalitet og stillingsnivå, for eksempel ser vi ofte at de faste ansatte "tar på seg" rollen som avdelingsleder i blant. Dette bidrar til effektivitet, så lenge det ikke blir uklarhet i hierarkiet.

Hva kjennetegner disse selgerne? Har de noen fellestrekk?

Når ikke jeg er på jobb, så hender det at ting blir gjort likevel. At personer tar avgjørelser selv er viktig for meg. Det er lov å feile, ingen blir sur om man feiler første gangen. Det er naturlig. Jeg er opptatt av at folk skal forstå at ting skal bli gjort.

**Ved å rekruttere selgere som er motiverte for å hjelpe kunder, som er lidenskapelige for sitt arbeid og som generelt er utadvendte vil salgstroppens prestasjoner forbedres.**

Hvor viktig er det for Gresvig å rekruttere selgere som er interesserte i det de selger?

Jeg tror egentlig at den som liker å selge, forstår at uansett om han selger en jakke eller bil, så er det gøy å selge. Jeg blir ikke trigget av å selge en jakke, sånn isolert sett, men å selge den til riktig person og får en god tone, og kommer tilbake og var kjempefornøyd, da blir jeg veldig glad.

Holder det å være aktiv og "simulere" interesse?

Jeg har ikke noen interesse for jakker som jeg hadde for løpesko og fotballsko, det handler mer om at det er gøy. Jeg trives med å selge jakker, men fordi det handler om salg.

Hvilke positive eller negative utslag kan en lidenskapelig selger ha?

Hvis du selger produkter du liker, for eksempel jeg liker jo sport, derfor jeg startet der, det var mitt eget valg, så det var jo for så vidt greit, men man kan fort bli overivrig. Fokuserer på ting jeg liker og ikke kundens behov. Viktig å ikke snakke på kunder produkter de ikke trenger. Man må lytte til kunden. Jeg har 4 par F50 fotballske og spiller i sjette divisjon, men skulle gjerne ønske at man kunne selge dyrere sko til folk som kjøper billige ting som ikke passer de.

*Hvilke faktorer vektlegger du selv som viktigst i en rekrutteringsprosess?*

Må finne behovet til kunden, også det beste ut ifra det. En sjette divisjonsspiller trenger ikke sko til 2500, han spiller en gang i uka og trener en gang ved siden av det. La det være opp til kunden å bestemme.

**Ved å ivareta grunnleggende humane nødvendigheter i henhold til Maslows behovshierarki, og samtidig pleie overskuddsinteresser som sosial status, sosiale behov og selvaktualisering bidrar bedriften til fornøyde og motiverte arbeidere.**

*Hvordan påvirker det sosiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen en selgers motivasjon?*

Det er veldig viktig. Ytterpunktene, bra sosialt miljø kontra dårlig. Middels miljø er bra det og. Det vil påvirke alle om den er negativ. Det blir en del av oss om det skjer. Miljø der man sier hei og ha det, det oppstår uansett. Men det er viktig å slå av en samtale, og det er viktig å ha det bra på jobb.

*Hvordan reagerer selgere på sosial status eller mangel derav?*

Det er viktig, hvis noe oppstår så ødelegger det fort for resten. Hvis en person er negativ skal han gjerne komme til lederen og snakke, fremfor å gå rundt arbeidsplassen og spre dårlig stemning. Da får ikke lederen ikke gjort noe med det, det er viktig å bruke riktig kanal.

*Hvordan påvirker forskjeller i alder og utdanningsnivå holdninger og motivasjonsnivået?*

Vi er kun så sterke som vår svakeste ledd. Min mening er at største feilen som leder er at vi behandler alle likt. Alle de gode skal trekkes frem, de dårlige skal ikke trekkes frem offentlig, men det skal sies ifra. For meg er det viktig at jeg er den beste avdelingslederen på jobben.

*Viser selgere interesse for å lære på arbeidsplassen?*

Det er viktig for de ansatte, jeg føler at de mener kursing er nødvendig. Alt teller, fra hvordan du er kledd til hvordan du ter deg, men i henhold til kunder er kunnskap noe av det viktigste en opparbeider seg. Mestring og kunnskapsnivå er elementer vi gjerne prøver å øke så godt vi kan.

*Hvordan påvirker læringsprosesser eller mangel derav motivasjonen til selgerne? På hvilke måter åpner forretningene for å tilfredsstille selgeres behov for mestring og utnyttelse av eget potensial? Gjennomføres kurs, konkurranser, veiledning eller lignende?*

Vi har noen konkurranser. Vi er her for å bygge mennesker. Vi prøver å formidle at folk er en del av gruppa, og det handler om at alle fungerer. Jeg mener at hvis det er en selger som opererer på 25% så er løpet kjørt, men om er en på 60% så kan jeg jobbe med han. Er en selger fortapt så er han fortapt. Det er ikke slik at jeg ikke vil forsøke å forbedre han, men det er svært sjelden det hjelper.

Det er alltid en som er best. Alle kan være gode, men likevel så er det alltid en som er best. Slik gjenspeiler det arbeidsplassen, og det er viktig å ha en å hige etter.

**Ved å tildele oppgaver som er utfordrende, men som det er realistisk at selgere kan mestre, kombinert med relevante belønninger, vil motivasjon og salgsresultater forbedres.**

Når en oppgave tildeles, hvordan påvirkes selgerens motivasjon av hans mestringstro?

Ja, jeg vil si at jeg var beste selger i netcoms bedrift og, jeg gledet meg alltid til å gå på jobb. Samme rutiner hver morgen, jeg spiser aldri frokost, barberer meg annenhver dag, og er like glad. Jeg hadde egentlig lyst til å bli fotballspiller, men når det ikke gikk, så måtte jeg prestere et annet sted. Man må tenke, og det går ikke an å lage løve av en sau. Sauen må ha tro på seg selv, og mennesket må ha tro på seg selv. Jeg er redd for å stille det spørsmålet, og for eksempel NN i sykkel med tatoveringer overalt, hadde gode holdninger, jeg mener østkantfolk som slenger med leppa. NN har kommet veldig langt, på tross av forutsetninger. Man må ha tro på seg selv, og ha lyst, det starter alltid med deg selv.

Der selgeren føler han kan mestre oppgaven, men ikke finner belønningen interessant, hvordan påvirker det motivasjonen?

Jeg vant jo 3 Playstation 3 ett år, og det var mer om å redde ansikt for meg. Jeg vant alle konkurranser hvert år i 3 år, og for meg så er det viktigst å være best, og det er en liten konkurranse, da skal jeg være best. Jean Paul-konkurransen kom vi i 4. plass på, og da sa jeg nei, Kari Traa konkurransen skal vi gi jernet på. Heder og ære er det viktigste som skjer, premien spiller ingen rolle.

Hvordan reagerer selgere når de føler at oppnåelse av belønning ikke er realistisk, selv om de forbedrer sin innsats? Eksempelvis konkurranser der det er en klar favoritt som alltid vinner.

Det gjør det, men allikevel hvis en medarbeider gjør det veldig bra, så snakker folk om den personen. Vi må ha og skal ha enere, vi må bygge de beste medarbeidere, så får heller de som klager mest finne seg noe annet å gjøre. Jeg mener en vinnerkultur ikke kan skapes over natta, og jeg ser at i sport er veien veldig lang å gå kontra elektro og matvare, som er drilla til hundre. Vi ligger 20 år bak i alt fra logistikk til kassasystemer. Jeg vil jo personlig at alle skal prestere 80%, men sånn er ikke verden. Uansett vil jeg ha en som skiller seg ut, og at han får skryt og at folk følger etter. Mer kunnskap og mer mestring er lik komfortsone.

Hvordan ser en ideell løsning ut?

Som selger vil jeg ikke ha felles premier, jeg vant for eksempel tur til Hollywood. Premier trigger folk veldig forskjellig, viktig å få en premier. En klar førstepremie, men viktig med balansegang. Alle bør få litt igjen for å gjøre en innsats.

**Ved å innføre økonomisk orienterte incentivordninger vil en bedrift kunne forvente økt kvantitet i utført arbeid.**

Hvordan virker incentivordninger inn på arbeideres motivasjon? Hvilke resultater ser du av økonomiske incentivordninger?

Ja, jeg er overrasket over nivået i sport. Nærmest null fokus på konkurranser. Jeg er sulten på penger, grunnen til jeg jobber er jo nettopp penger. På min forrige arbeidsplass var det veldig mye provisjon, og for meg så er det et viktig poeng, for de beste selgerne jobber med provisjon, og ikke fastlønn.

Selgerne på G-Max er ikke slik. Fokuset er ikke der, men det har også vært mange andre fokuser.

**Ved å ha konkrete og spesifikke mål selgerne aksepterer vil de ha bedre mulighet til å relatere seg til problemstillinger, og overvåke egen innsats. Ettersom målet er det kraftigste incentivet vil egen innsats og fremgang avhenge gjensidig av dette.**

Er det vanlig i deres forretninger å operere med konkrete mål for selgere?

Hvordan reagerer ansatte på målsettinger?

Ja, vi har ingen direkte måleparametere på salg per selger. Jeg skulle gjerne hatt det, i henhold til budsjetter og bonuser, da jobber folk knallhardt for å nå målet. Her er det litt lettere å gjemme seg, jeg synes det er litt skremmende, jeg vil gjerne ha måleparametere per selger. Jeg følger jo med, men det er vanskelig for meg å se hvem som presterer hvor. I både Netcom og Expert var det egne systemer. Man har mye mer fokus på salg, vi glemmer litt at vi er selgere. Veldig opptatte av å bygge om butikk og innredde, men det blir litt for mye rundt. Vi må heller fokusere litt, jeg synes byggeprosessene er alt for trege og lange.

Hvordan opplever du selgeres holdning til hårete mål i forhold til svært enkle mål?

Med hårete mål må det følge med en stor kake, skal du ha hårete mål, så må du ha en ordentlig premie som er kul. Da gjør du deg fortjent til det, ofrer mye av privatlivet for jobben, for eksempel at kjæresten får gevinst på bonuser osv.

Stimulerer mål til økt arbeid?

Handler om forskjellige nivåer, men viktig at folk får belønninger. Man blir mer motivert uansett.

Reagerer selgere som tror på måloppnåelse annerledes enn de som er skeptiske?

De som er skeptiske og som aldri har solgt en finansiering, handler om rett mental innstilling. Det verste jeg vet er folk som gir opp før de har prøvd. Noen mennesker er svakere psykisk, men hvis sjefen sier noe til deg, så må du gjøre det. Får du beskjed om å gjøre noe, så skal du ikke kapitulere før du starter på et prosjekt. Det er noe som heter flaks her i livet, for eksempel lottomillionærer, men man må prøve.

Hvordan påvirker det motivasjon, innsats og resultater?

Handler om at hvis man ikke tror på det, så prøver man mindre.

**Ved å anerkjenne at målforpliktelse og subjektiv mestringsevne er variabler som påvirker arbeidere i henhold til målsetting, vil bedriften kunne dyrke disse karakterstyrkene.**

På hvilke måter kan en selger føle arbeidsrelatert mestring?

Opplever du det som relevant for motivasjon?

Det handler rett og slett om å få til gode salg. Å selge varer er en form for mestring. Det er det viktigste, og får de inn gode salg så sender de meg kanskje en SMS, og det handler om at avdelingsleder skal vite og anerkjenne at du har gjort et godt salg. Da blir jeg også storfornøyd. Derfor vi har budsjetter. Vi bør ha personlige budsjetter og. Veldig fan av det. Noen tenker mer på seg selv, slik som meg.

Tilrettelegger dere for at ansatte skal føle mestring?

Er arbeidsoppgaver diversifiserte nok til å passe forskjellige personlighetsgrupper?

Ja, i avdelingen min prøvde å vi dele etter hva folk likte, folk skulle forstå tidlig at de får området sitt etter sin interesse. Skal egentlig ikke være viktig for en selger, men sånn er det for noen.

**Ved å begrense økonomiske og materialistiske incentiver som har negativ innvirkning på et individs totale motivasjon, vil man ha mulighet til å eliminere hemmende elementer som kan påvirke potensialet til personalet.**

Opplever du forskjellig respons til ulike økonomiske incentiver? Eksempelvis ekstra lønn for sen arbeidstid og i helger, bonusordninger for avdelingen, personlige incentiver som gaver eller provisjon per salg og konkurranser?

Det var veldig mye tilfeller når jeg jobba i Expert, jeg syns det er fair and square, det skal man ta. I G-Max hadde jeg bare blitt glad om noen rappa et salg, det er ingen som er sultne her. Hadde noen tatt cred for et salg, og noen reagert på det, så hadde jeg prata om det. Vi er så langt unna, så her har vi ikke de problemene. Det er akkurat som fotballspillere som krangler fordi de mista ballen, ikke fordi de ikke liker trynet på hverandre.

*Fungerer økonomiske og materialistiske incentiver negativt eller positivt i henhold til total motivasjon?*

Jeg mener den fighten er positiv, at litt spisse albuer er veldig viktig. Jeg hadde bare blitt glad om jeg så det.

**Ved å gjennomføre opplæring med fokus på indre motivasjon, bidrar man til en økonomisk gunstig situasjon, ettersom produktivitet og forhold til bedriften forbedres og turnover-intensjonene hos de ansatte faller.**

*Har noe av opplæring hos Gresvig fokus på indre motivasjon?*

Ledere har vært på et kurs i hvert fall. Indre motivasjonen kveler vi i Norge allerede i første klasse. Jeg mener det er helt håpløst å ikke ha konkurranse. Eksempelvis sminker damer seg fordi de skal se best ut, og mannfolk trener på helsestudio fordi de skal være store. Samfunnet går ut på konkurranse, så det er litt meningsløst å være så inkluderende som vi er i det norske samfunn.

*Hvorfor/hvorfor ikke?*

En god del av konkurranseinstinktet til folk har blitt frarøvet de fra barnsben av, men i en selgerjobb så må man prestere. Noen kommer for å hente lønna si, noen er her for å komme seg videre.

*Hvilke fordeler/ulempeser du? For eksempel kontra økonomiske incentiver*

Jeg tenker slik at indre motivasjon er viktigst for meg. Det er lettest å snakke om meg selv, jeg har lyst til å komme meg videre. Jeg føler at jeg personlig kan bidra i høyere grad, men med tanke på andre så er det ofte lønninger som driver. I hvert fall så er miljøbygging og sosialitet svært viktig. Kameratskap er uvurderlig.

*Opplever du at du kan motivere dine ansatte uten å ty til incentiver? Opplever du at medarbeidere som er motiverte uten incentiver er mer knyttet til bedriften, og dermed sjeldnere har intensjoner om å slutte, eller har incentiver lik effekt?*

Nei, jeg mener man ikke trenger bruke incentiver. Hvis ikke jeg klarte motivere uten ville jeg ikke kunne vært avdelingsleder. Jeg bruke meg selv og motiverer andre, og prater med folk når de gjør det bra. Avdelingsleder må også tørre å si ifra når folk ikke gjør det fullt så bra. Gjerne ikke i fellesskap, men på kontoret eller andre sekluderte steder på tomannshånd.

**Ved å benytte andre alternativer enn ekstra belønning og frynsegoder, kan ledere bidra til mer bærekraftig motivasjon. Utopisk sett bør arbeidere kunne motiveres uten ekstra premier. Dette kan for eksempel gjøres ved å (1) oppnå umiddelbar suksess, (2) undervise via visuelle eksempel og (3) skape muligheten for tilbakemelding fra kunder.**

*Hvilke virkemidler bruker du oftest for å skape motivasjon hos de ansatte?*

*Hvorfor disse? Hvilken effekt ser du?*

Ansatte må vi vel mate med kunnskap og alt vi kan. De personene med driv vil gjøre alt det du ber om. Engasjementet må brukes, personen får en helt annen behandling enn vanlig, men det må være litt normer og regler en følger.

Brukes visuelle eksempler i opplæring av ansatte?

Jeg er nesten en prøvekanin, jeg liker at folk skal se at jeg jobber hardt selv. Det skal ligge som et skall utenpå meg.

Foreligger det mulighet for interaksjon med kunder i henhold til tilbakemeldinger?

Nei, vi får en del tilbakemeldinger på kundeservice, får man det nevner vi det i plenum. De som får sånt svever, og de reagerer veldig positivt på det.

På Siba har de et system der folk kunne sende meldinger til regionssjefen. Viktig at det kommer litt mer naturlig, kunden må ikke føle press til å legge igjen en tilbakemelding.

**Ved å oppnå likeverdstilstand oppleves stemningen på arbeidsplassen som balansert og rettferdig, og arbeidere føler at det er korrelasjon mellom jobbinnsats og utbytte.**

Hvordan påvirkes de ansatte av at det er ulike lønnsnivåer, arbeidsforhold og bonusordninger?

Vi er en kjede, hadde vi vært en butikk som ikke var en del av en kjede, så kunne man kunne forhandle lønn. Men i en kjede så er alt ting klart, vi får ikke gjort noe så mye med det. Alle vet hvor mye en tjener. Jeg kan ikke sitte og love folk mer lønn, for det ligger ikke i min makt. Har man sagt ja til og jobbe her, så har man sagt ja til lønna. Respektere det.

Er det vanlig å oppleve disse som urettferdige, eller aksepterer de ansatte det?

Det er helt sikkert problem for noen, men ikke fått negative tilbakemeldinger. Kunne ønske vi fikk flere, men det skjer ikke. Kan ha noe med det og gjøre.

Hvilke negative effekter vil en ubalansert arbeidsplass oppleve? Vil du si det er en balansert sammenheng mellom jobb utført og mottatt utbytte for dine ansatte?

Ja, det kan absolutt se og forstå, men likevel så har du blitt enig med betingelsene når du først startet og jobbe.

**Ved å sikre at prosedyrene til fordeling av lønn, ferie, arbeidstid, frynsegoder og muligheter utover dette er rettferdige sikrer en hygienefaktor som bør foreligge. Dette kan oppnås gjennom mellommenneskelig behandling med respekt og ved å forklare beslutningsgrunnlag som avgjørelser tas med.**

Hvordan sikres det at prosedyrene rundt fordeling av lønn, ferie, arbeidstid også videre er rettferdige?

Vi har jo lover som vi må forholde oss til, kan ikke tulle med den. Allikevel så har vi for eksempel ferie, der måtte vi flytte ferien min, og for en annen kollega. Det føler jeg er bra, men jeg har myndighet til å flytte mer, ønsker dog ikke å være i veien for tilrettelegging. Man må kreve, men også forstå.

Hvem tar seg av dette?

Ferie er det vi som styrer, timelister og, men siste ord er det varehussjefen som har.

Diskuteres slike avgjørelser med ansatte?

Vi har lov på at timelister må legges frem i en viss tid før, og jeg kan godt krangle med lederen min om det ikke overholdes. Mennesker må behandles bra, men det går seg stort sett til.

Informeres de om beslutningsgrunnlaget for avgjørelsene som vedrører dem?

Ja, vi syns det er viktig at lederne tar mange tøffe avgjørelser, men allikevel at dette er nødvendig, og at dette forankres i noe. Å ikke ta disse avgjørelsene gjør at man feiler som

leder. Viktig å gi en god redegjørelse, det er alfa og omega. Man må tørre å ta for seg person ansikt til ansikt sekludert, men en leder må ha to ansikter, og legge fra seg sånt på bakrommet der samtalen skjedde.

**Ved å ta seg tid til å forstå hver enkelt ansatt og deres ambisjoner vil ansatte føle seg mer betydningsfulle på et individuelt plan, og dermed bidra til både økt lojalitetsfølelse og motivasjon.**

*Hvordan følger du opp de ansattes ambisjoner og ønsker for utvikling ved arbeidsplassen?*

Vi gjennomfører en medarbeidersamtale per år, viktig å ta av lederhatten da, og at man sparrer litt, og tør å være ærlig og redelig og ta ting litt som det er. Jeg syns åpen lederstil fungerer best, vi er veldig åpne og tar imot åpen kritikk, jeg tar ikke imot dritt, men jeg liker at folk kommer med konstruktive ting. Jeg er ikke perfekt, og det er viktig at tilbakemeldinger er negative og positive der det gjelder.

*Gjennomføres det medarbeidersamtaler? Hvor ofte?*

Før var jeg god på det, nå er jeg helt elendig på det. Beste jeg vet er å finne på hva et menneske vil. Jeg synes det er viktig og vite hvor de vil. Gjensidig respekt er viktig.

*Opplever du at samtale fører til økt motivasjon for den ansatte?*

*Hva med lojalitet? Opplever du at de ansatte du prater mest med er mer lojale ovenfor bedriften enn de du ikke får tid til?*

Det kan være et hinder for motivasjon også, dersom man ikke blir sett. Likevel er det opptil meg, jeg skal prestere.

Lettere og bli motivert om det er en sjef som gir tilbakemeldinger og spør deg om du har det godt. Må jobbe med mennesker. Vi må behandle alle forskjellige ettersom personlighet.



## Vedlegg IV Intervju – Bjørn Gavelstad

Personalialia:

Mitt navn er Bjørn Gavelstad, avdelingsleder for G-max storo, født i 1989. Har ikke spesiell utdanning, men har god erfaring fra sport, og begynte tidlig med lederskap innenfor Gresvig. Jobbet tidligere som avdelingsleder, samme område som nå, innenfor ski og sykkel. Da hadde jeg liknende størrelse på staben. Alt i alt har jeg jobbet med ledelse rett i overkant av 2 år.

***Ved å øke selgernes oppgaverelaterte kunnskaper, ferdigheter og evner vil vi forbedre deres salgsprestasjoner.***

*Hvordan opplever du selgernes nivå av salgsferdigheter?*

Varierer fra person til person, men i snitt så er det bra. Veldig flinke selgere med tanke på å komme i kontakt med folk. Generell sosial intelligens er høy.

*På hvilken måte føler du at dette nivået påvirker salgsutfall i dag?*

Kommer an på hvor flink man er på å forstå kunders behov. De som ikke er flinke på dette vil ikke lykkes.

*Hvordan kan salg påvirkes ved å lære opp selgere i produktkunnskaper? Hvordan kan salg påvirkes ved å lære opp selgere i salgsferdigheter?*

Klart at med riktig opplæring vil man lykkes. Det er min jobb å sikre det men selgere må også sikre en viss form for instilling og entusiasme. Viktig at man dekker produktene som spiller inn er man selger, så kan man i grunn selge alt. For dyrere og mer krevende produkter er det viktig å kunne litt, eksempelvis ved salg av en dyr sykkel. Da forventer kunden dette.

*Hva er de viktigste ferdighetene en selger bør besitte?*

Entusiasme og innstilling er absolutt de høyeste verdsatte ferdigheter i min bok.

***Ved å forbedre selgernes emosjonelle kontroll vil vi redusere deres usikkerhet knyttet til sin rolle som selger, og derav forbedre deres salgsprestasjoner.***

*Hvordan opplever du selgeres forhold til sitt liv og hendelser utenfor arbeidsplassen?*

*Er det forskjeller mellom arbeiderne?*

Min oppgave som leder er jo å veilede når de er på jobb. De som har problemer og prater om det på jobb, tar jeg tak i så fort som mulig. Prøver å tilpasse hverdagen mer for de. Handler om å være fornøyd på jobb, og at man skal glede seg på jobb. Alle har en dårlig dag, men viktig å prate om det. Det er noen som påvirkes veldig lett, de må man jobbe med og herde. Klarer man det, så blir det ikke noe sykefravær.

*Gjør disse forskjellene utslag på salgsresultater?*

Innvirker også på salgsresultater, handler om noe så banalt som en high five. Alt påvirkes hele tiden.

*Opplever du forskjeller mellom nyansatte og erfarne selgere, i forhold til hendelser i privatlivet og utenfor arbeidsplassen? Hvis ja - På hvilke måter?*

Vil du si at emosjonell kontroll, altså evnen til å kontrollere sine følelser, er en viktig egenskap hos selgerne?

Hvorfor (ikke)?

De er mer herda, men de må passe seg for de nyansatte, for de vil så mye og. Er min oppgave å unngå å få folk i fallgropa. Man skal komme på jobb og prate dritt og ha det gøy, men de er først og fremst selgere.

***Ved å gi selgerne opplæring i å styre sin egen motivasjon, og å sørge for et sunt læringsmiljø der lederne gir sine arbeidere vekstmuligheter, vil selgernes salgsprestasjoner øke.***

Hvordan opplever du en selgers motivasjon påvirkes ved å tildele mer ansvar og tillitt?

Det er jo veldig fra person til person. Noen liker å få mye oppgaver og tillit, og vi vil gjerne gi ansatte i henhold til det de føler de behersker. De må jobbe en god del med dette for å bli vist tillit.

Hvordan kan en leder tilrettelegge for kunnskapsmessig vekst hos selgerne sine?

Dette gjør man ved å gi riktige oppgaver, viktig å gi oppgaver som ansatte klarer. Tilbake til det med herding, man kan ikke gi anerkjennelse på alt man gjør.

Hvilken rolle har lederen i motivasjon til læring på arbeidsplassen?

Leder har en stor oppgave i forhold opplæring og bakenforliggende apparater, som kurser og camper. Det er også viktig å ha ansatte som har god produktkunnskap men som også besitter evnen til å lære bort.

Hvilke muligheter åpner man for der man lærer selgere å styre sin egen motivasjon?

Det gir meg en friere hverdag. Min jobb er mye lettere om alle oppfører seg som ordentlige selgere. Men før man kan forvente dette må man gjerne gjennom faser. Det finnes noen prosjekter som må jobbes med, så man kan ofte se utviklingen derfra.

***Ved å rekruttere selgere som allerede besitter kjernestyrker som emosjonell, praktisk og sosial intelligens, vil salgstroppens prestasjoner forbedres.***

Hvilke styrker ser du etter i en selger i en rekrutteringsprosess?

Entusiasme og innstilling. Med disse to kan man komme akkurat der man ønsker. Man skal jobbe med noe man brenner for, man skal være stolt av den jobben man har. Med rett innstilling kan man gå på hvilket som helst prosjekt man vil, og lykkes. Har man de to, så stiller man på et godt team.

Er de som har ansvar for å ansette instruert til å se etter spesielle karaktertyper?

Hvordan prioriteres selgeregenskaper når Gresvigforretninger ser etter ansatte?

Gresvig har en hel rekke spørsmål, men det står til slutt på valget som meg selv som leder. Dette leder tilbake til mine kvaliteter, og da beror det på hva jeg selv vil. Det skal være en jevnt god kandidat med de to kvalitetene jeg har nevnt.

Hvis du måtte velge én, hvilken egenskap ser du på som viktigst i en selger; emosjonell, praktisk eller sosial intelligens? Hva taler for og mot alternativene?

Sosial intelligens. Praktisk er også veldig gunstig i denne typen stilling, men det med å være sosial og medmenneskelig er det som sikrer salget ute i butikk.

Gresvig har en hel rekke spørsmål, men det står til slutt på valget som meg selv som leder. Dette leder tilbake til mine kvaliteter, og da beror det på hva jeg selv vil. Det skal være en jevnt god kandidat med de to kvalitetene jeg har nevnt.

***Ved å rekruttere selgere som viser en naturlig vilje til å lede (PTL), vil man forbedre salgsresultater og sosiale arbeidsforhold i avdelingen.***

*Hvor vesentlig er vilje til å ta ansvar og evne til å gjennomføre handlinger på eget initiativ i en selgerstilling?*

Helt klart viktig. Det er det vi alle ønsker, men det er ikke alle som har den evnen. Da er det min jobb å sørge for at de kommer dit.

*Opplever du selgere med naturlig evne til å opptre ledende, som mer effektive i samhandling med sine medarbeidere, eller skaper det problemer?*

Ledende selgere kan være ganske farlige. Medfører ofte utrygghet videre, og de kan ignorere forespørsler og ønsker fra øvre hold. Noen er ikke ledere, men mer sjefete og det er veldig vesentlig å bemerke seg den forskjellen. Vi ser ofte at de som er ledende har ekstremt mye å gjøre, men at de igjen må gjøre alt dette selv. Dette påvirker naturligvis salget, og andre ansatte kan bli usikre på hierarkiet innad på jobben.

Det kan påvirke positivt om man er naturlig skapt til å lede, men man må få enorm tillit fra de andre, og de må akseptere dette.

*Opplever du at noen selgere er flinkere til å imøtekomme kunden og å avslutte salg?*

*Hva kjennetegner disse selgerne? Har de noen fellestrekk?*

Ikke nødvendigvis. Det kan være fordi de er flinke til å skape, men det er ofte at den personen har tatt for seg for mange oppgaver og ikke får nok tid til å være imøtekommende for kunder.

***Ved å rekruttere selgere som er motiverte for å hjelpe kunder, som er lidenskapelige for sitt arbeid og som generelt er utadvendte vil salgstroppens prestasjoner forbedres.***

*Hvor viktig er det for Gresvig å rekruttere selgere som er interesserte i det de selger?*

*Holder det å være aktiv og "simulere" interesse?*

Ja, absolutt. Man kan gjerne simulere det, en god selger kan simulere alt. Har du entusiasme og innstilling for jobben, så har du automatisk interesse for jobben. Plutselig er man ute og prøver det i praksis.

*Hvilke positive eller negative utslag kan en lidenskapelig selger ha?*

*Hvilke faktorer vektlegger du selv som viktigst i en rekrutteringsprosess?*

Han prater altfor mye. Det ødelegger et salg til de grader, hvis man har en veldig lidenskapelig person, så sliter man med å se kjøps signaler. Det må ikke være for mye lidenskap. Man skal vise i bunn og grunn at dette er kult, men ikke mer.

***Ved å ivareta grunnleggende humane nødvendigheter i henhold til Maslows behovshierarki, og samtidig pleie overskuddsinteresser som sosial status, sosiale behov og selvaktualisering bidrar bedriften til fornøyde og motiverte arbeidere.***

Hvordan påvirker det sosiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen en selgers motivasjon?

Jeg ser at om det blir for mye sosialt så blir det lett mye tull. Men det varierer litt, med de gutta som er her nede så har du en gruppe som er såpass herda at det neppe spiller noen stor rolle her. Jeg kan være gjerne kompis, men det er på fritiden. Viktig at lederkonseptet er svært konkret.

Hvordan reagerer selgere på sosial status eller mangel derav?

Det er noen få som reagerer på dette, men det er viktig for min egen del at folk forstår hvilken sosial status de har i gruppa. Alle er forskjellige og som leder må man skildre dette. Hvis jeg hadde vært en leder som bare hadde fokusert på det negative så hadde det vært dårligere stemning der nede.

Ser du forskjeller på selgeres motivasjon i forhold til hvordan de behandles av sine medarbeidere?

Når de først får den anerkjennelsen, så virker det som de for en type ro i seg. De blir plutselig mye flinkere selgere og bedre i nesten alle aspekter ved jobben. Man skal gjøre seg fortjent til de grader.

Hvordan påvirker forskjeller i alder og utdanningsnivå holdninger og motivasjonsnivået?

Noen blåser jeg ut på, men de klarer å takle det. De personene blir mer og mer herdet og til slutt slutter de å gjøre dumme ting. Andre må vi behandle penere, nærmest med sølvskje i munnen. Det skal uansett være hyggelig å komme på jobb. Hvis noen har en dårlig dag, så håper jeg at noen sier det til dem. Jeg tror at mange opplever det negativt, men sånn er det. Veldig viktig at man snakker med og ikke om.

Det er forskjeller med tanke på alder og utdanningsnivå. De med utdanning tåler som oftest en støt. Det ville blitt dårlig stemning om jeg hadde snakket likt til alle, uten å skille mellom en på 42 og en på 20.

Viser selgere interesse for å lære på arbeidsplassen?

Hvordan påvirker læringsprosesser eller mangel derav motivasjonen til selgerne?

Noen viser interesse, men jeg har ikke håndplukket alle mine ansatte. Jeg vil si at rundt 75-80 viser interesse for å lære. Læring er svært viktig for selgerne som ønsker det, handler om å få trygghet og ro med tanke på salg.

På hvilke måter åpner forretningene for å tilfredsstille selgeres behov for mestring og utnyttelse av eget potensial?

Gjennomføres kurs, konkurranser, veiledning eller lignende?

Gresvig gjennomfører kurs for å lære opp ansatte, og bidrar på den måten til å sikre en viss form for mestring. Arbeidsoppgaver legges opp til at folk skal kunne klare de, men folk må kunne ta et visst ansvar for dette selv.

***Ved å tildele oppgaver som er utfordrende, men som det er realistisk at selgere kan mestre, kombinert med relevante belønninger, vil motivasjon og salgsresultater forbedres.***

Når en oppgave tildeles, hvordan påvirkes selgerens motivasjon av hans mestringstro?

Dette gjelder med så enkle ting som vinduspuss. Det handler ikke om hvilken oppgave, men hvordan tilbakemelding man gir. Viktig at man får konstruktiv tilbakemelding om jobben var bra utført.

Der selgeren føler han kan mestre oppgaven, men ikke finner belønningen interessant, hvordan påvirker det motivasjonen?

Han blir fantastisk motivert, hvis han mestrer en oppgave. Da er man i 100, noen cruiser litt mer igjennom.

Hvordan reagerer selgere når de føler at oppnåelse av belønning ikke er realistisk, selv om de forbedrer sin innsats? Eksempelvis konkurranser der det er en klar favoritt som alltid vinner.

Om man setter mål, så er det veldig realistisk å gjøre det. Hvis man setter et visst mål, så blir man vanvittig gira. Motivasjonen øker drastisk. Man skal dog være forsiktig med å sette for mange mål, så blir det til slutt litt tørt. Hvis ikke så hadde det blitt en rar arbeidsplass om en ikke lykkes.

Da ville jeg vært veldig fornøyd, om personen heller vil vinne enn å ha belønning. Jeg mener så absolutt at om man er en selger, så er det noe inni deg som trigges. Da vil man alltid prøve å oppnå best mulig resultater. Er ikke alltid prat om bruttoprosent, det handler om å gjøre kunden fornøyd. Altfor mange ledere som går etter tall, men det er kundens behov som er bedrift.

Hvordan ser en ideell løsning ut?

Det er veldig vanskelig å ro seg bort fra det med belønning, det er det veldig mange som liker. Jeg elsker å vinne, men det er ikke for belønningens skyld. Hvis man ikke var opptatt av å vinne, men belønninger, så kunne man funnet på mye annet i livet.

Vi hadde en sånn kar på forrige jobben. Legendarisk selger, deltid. Han er sykt flink til å selge, man klarer nesten ikke sette ord på det. Motivasjonen til de andre gikk litt i kjelleren, og man måtte etter hvert begynne med 1, 2 og 3 plass. Det var ikke mange andre som fulgte etter det. Det med 2. Premie var genialt, for det er litt vanskelig å få motivert med en toppselger. Å ha en premie gjør det vanskelig for de andre. Jeg tror en kollektiv premie ikke ville resultert i et høyere salg, da konkurransen ikke ville gitt store utslag i innsats. Innenfor et varehus dog, så blir det mye mer kniving.

***Ved å innføre økonomisk orienterte incentivordninger vil en bedrift kunne forvente økt kvantitet i utført arbeid.***

Hvordan virker incentivordninger inn på arbeideres motivasjon? Hvilke resultater ser du av økonomiske incentivordninger?

Jeg har enda ikke vært borti i en negativ utgang. Det var en gang, da glemte jeg og gi en ansatt premie, men det ordnet vi opp fort. Viktig å ta initiativ til belønning selv, og vise personer som konstant gir mye av selv at de settes pris på. Det trenger ikke nødvendigvis være fra butikken, men gjerne mer personlig, som en overraskelse.

***Ved å ha konkrete og spesifikke mål selgerne aksepterer vil de ha bedre mulighet til å relatere seg til problemstillinger, og overvåke egen innsats. Ettersom målet er det kraftigste incentivet vil egen innsats og fremgang avhenge gjensidig av dette.***

Er det vanlig i deres forretninger å operere med konkrete mål for selgere? Hvordan reagerer ansatte på målsettinger?

Vel, i forhold til varehus, så er vi veldig opptatte av å nå mål. Det er utrolig viktig, for det er jo for at vi skal ha en jobb. Min avdeling har det ikke like viktig med mål, så lenge man kommer på jobb og smiler, så skaper det resultater. Det trigger inni deg når du selger, og resultatene ligger i å ha det gøy.

I vinter gjorde jeg det noe ganger, og gjorde heltid veldig fokusert. Var gull og grønne enger, men de dagene vi ikke oppnådde, og dagen etter, så var det ingen motivasjon i arbeidet. Det var kanskje ¼ som gikk og pressa på at vi måtte selge og husket hva som måtte til for å gi god opplevelse.

*Hvordan opplever du selgeres holdning til hårete mål i forhold til svært enkle mål?*

*Stimulerer mål til økt arbeid?*

Det er litt som sørlendinger, de starter veldig hardt, men så detter de veldig av når det faller imot de. Er som å se Start spille fotball. Langsiktige og oppnåelige mål er bedre, men det er ikke noe å oppnå, for man må leve litt i nuet på arbeidsplassen. Blir litt trend, som at man selger dødsmye en uke, og ingenting neste uke. Da blir det mye press på personer med nye mål hele tiden.

*Reagerer selgere som tror på måloppnåelse annerledes enn de som er skeptiske?*

Man kan ha store mål uka først, og så lite mål uka etter. Selgerne opplever veldig forskjellig nye mål, og det handler om å være selger. Reaksjoner på de forskjellige mål er jo så spredt at det er umulig å forutsi.

*Hvordan påvirker det motivasjon, innsats og resultater?*

De som ikke er så opptatte av å vinne er de litt mer selvdrevende personene. De jobber mer strukturert, de som er veldig på å vinne går litt mer slag i slag. Den roen bygger en viss relasjon til kunden, og går på lengre kassalapper.

***Ved å anerkjenne at målforpliktelse og subjektiv mestringsevne er variabler som påvirker arbeidere i henhold til målsetting, vil bedriften kunne dyrke disse karakterstyrkene.***

*På hvilke måter kan en selger føle arbeidsrelatert mestring?*

Oppfølging av selgere og ved konkurranse. Er viktig å fokusere på hvordan selgere jobber med å nå mål som settes.

*Hvor vesentlig er det for selgere å føle mestring?*

Det er absolutt veldig viktig. Men så er det vesentlig å forstå at når man ikke klarer noe, så vil det få negativt utfall, om en ikke i like stor grad. Det er da min jobb å følge opp dette. Jeg føler at folk som har god mestringsevne som regel klarer å selge til slutt. Mestring kan tolkes på veldig mange forskjellige måter, og ofte fokuseres det på langsiktige mål, men det er mange små oppgaver og hindre på vei dit som også må mestres. Til slutt innser de fleste at mestring er en prosess der en må gå inn i seg selv og være tilfreds med det man har gjort.

*Opplever du det som relevant for motivasjon?*

Opplever det som relevant, men noen reagerer forskjellig fra normen. Noen er ”håpløse”, og dette ødelegger for gruppa. Det går på selvinnsikt, men det blir gjerne min jobb å knekke den nøtten.

*Tilrettelegger dere for at ansatte skal føle mestring?*

Er arbeidsoppgaver diversifiserte nok til å passe forskjellige personlighetsgrupper?

I en vanlig hektisk hverdag for min del, så er det vanskelig å gi oppgaver i optimal grad i henhold til hvem som bør og kan mestre de, det blir veldig ofte til at du delegerer arbeid og forventer at ting blir gjort. Få ting som er utenfor den gjennomsnittlige ansattes rekkevidde.

***Ved å begrense økonomiske og materialistiske incentiver som har negativ innvirkning på et individs totale motivasjon, vil man ha mulighet til å eliminere hemmende elementer som kan påvirke potensialet til personalet.***

Opplever du forskjellig respons til ulike økonomiske incentiver? Eksempelvis ekstra lønn for sen arbeidstid og i helger, bonusordninger for avdelingen, personlige incentiver som gaver eller provisjon per salg og konkurranser?

Man ser jo at det har med hvor man egentlig kommer fra. Noen kommer fra familier med mye penger, da er bonusordninger kun er greit, og de får støtte fra familie osv. De som kommer fra noe dårligere situasjoner, setter enormt stor pris på bonuser, og det er uendelig med reaksjoner, og det er viktig for meg å ha de samtalene for å kartlegge dette.

Jeg tror at de som trigges av dette med bonuser og overtidsbetaling osv, er personer som er fra finere familier som vet hva de skal gjøre med penger, imens de med litt lavere husholdningsinntekt kanskje ikke forstår hva det innebærer.

Fungerer økonomiske og materialistiske incentiver negativt eller positivt i henhold til total motivasjon?

Det kan fort bli ganske negativt, når vi har en konkurranse, så er en selger en person som selger det man ber om. De driter i hva kunden skal ha, jeg selger han det, koste hva det koste vil. For kunden kan det ha negativt utslag, men for de som ikke har fokus på nummer en, de selger like mye, men ikke nødvendig som en "selger". Mer en anbefaler. Selger kan være en stygg sort.

For bedriftens del, så er relasjonsbyggeren den viktigste. De selger ekstremt mye store pakker. Det er det som gjør noe med kundeforholdet, og som gjør at folk kommer tilbake. Hvis du ikke har personer som ikke får kunder tilbake. Selgeren selger, og da blir man kvitt produktet, men mister kunder.

***Ved å gjennomføre opplæring med fokus på indre motivasjon, bidrar man til en økonomisk gunstig situasjon, ettersom produktivitet og forhold til bedriften forbedres og turnover-intensjonene hos de ansatte faller.***

Har noe av opplæring hos Gresvig fokus på indre motivasjon?

Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvilke fordeler/ulemper ser du? For eksempel kontra økonomiske incentiver

Ikke helt kjent med det. Jeg deltok i hvert fall på et lederkurs i fjor. Vi var hovedsakelig der for å lære om økonomiske aspekter, men vi tok også det med å motivere arbeidere. Min avdeling har for eksempel laveste sykefravær, og det går på motivasjon og bygging av team i mine øyne. Spørsmålet om hvilken ledertype jeg ønsker å være er noe jeg har tatt til meg selv. De som ikke vil være med på dette, er det viktig at de forsvinner. Da finner vi en erstatter med entusiasme og innstilling. Så simpelt at man smiler når man er på jobb.

Opplever du at du kan motivere dine ansatte uten å ty til incentiver?

På hvilke måter gjøres dette?

Hvilke resultater ser du av slik motivasjon sammenlignet med incentivbruk?

Det fungerer veldig bra. Vi ikke har så altfor mange konkurranser med fete premier, såklart noen iblant, men de er sjelden veldig store. Jeg mener at hvis man gir for stor premie blir folk bortskjemte. Det å komme på jobb og fullføre arbeid hver dag burde holde, og det prøver jeg å illustrere med min egen instilling. Det skal smitte over på de andre på jobben, og jeg tror det er så lite som skal til for å få til den type motivasjon.

Opplever du at medarbeidere som er motiverte uten incentiver er mer knyttet til bedriften, og dermed sjeldnere har intensjoner om å slutte, eller har incentiver lik effekt?

De blir veldig lojale mot konseptet og det er jo ekstremt viktig. Og om det er noen som strider imot så er det sjelden sunt for bedriften. Dette med hvordan vi skal motivere i hverdagen handler om de små tingene. Gang på gang viser vi på avdelingen at vi er best på brutto og omsetning, på tross av minst mulig bruk av premier. Dersom en har indre motivasjon så blir det gøy på jobben.

Hvordan tror du man holder best på sine ansatte?

Oppfølging. Alltid lett å si, men ikke alltid lett i utføring. Deltid er ikke mindre viktig, men man har sjelden like mye tid til dem. Viktig å vise at de også er verdsatt. Man må kunne ha det morsomt på arbeidsplassen, men allikevel opptre som en leder.

***Ved å benytte andre alternativer enn ekstra belønning og frynsegoder, kan ledere bidra til mer bærekraftig motivasjon. Utopisk sett bør arbeidere kunne motiveres uten ekstra premier. Dette kan for eksempel gjøres ved å (1) oppnå umiddelbar suksess, (2) undervise via visuelle eksempler og (3) skape muligheten for tilbakemelding fra kunder.***

Hvilke virkemidler bruker du oftest for å skape motivasjon hos de ansatte? Hvorfor disse? Hvilken effekt ser du

I begynnelsen var det en hel gjeng sauehoder. I starten styrte jeg med jernhånd, og jeg ville luke ut ugress uten noe mer med det. Jeg oppfordrer de andre selgerne til å gå og prate med de nye selgerne. Ikke om noe spesielt, bare en uformell samtale. Viktig med en high-five, en sånn simpel ting eller rutine. Ting som skaper gode arbeidsplasser eller miljø. Viktig å by på seg selv, fortell om deg selv, hva som helst, og så ble for eksempel den nye ansatte akseptert etter en uke.

Brukes visuelle eksempler i opplæring av ansatte?

Blir veldig mye visuelt, men den beste måten å lære på er å bli kastet ut i det. Det verste jeg vet er sanne under-opplæring-skilt. Da viser man ingen tillit til sine ansatte, og det ser så dust ut. Da jeg satt i kassa på en Coop Prix, så hadde jeg en sånn, og det skiltet er virkelig ikke bra. Mange kunder gir deg 70% av salget ditt, man trenger bare å åpne en samtale.

Foreligger det mulighet for interaksjon med kunder i henhold til tilbakemeldinger?

Jeg sørger for at nyansatte får oppgaver som ikke nødvendig er utfordrende, men som må gjøres. Da lærer de at her er det en jobb som må gjøres. Uansett hvilke oppgaver jeg gir, så skal det utføres, og i henhold til jobb så må det være konstruktiv tilbakemelding. Oppgaven er ikke viktig, men utførelse er det. Hvis man forstår det, så forstår man hverdagen på jobb. Veldig viktig med tilbakemelding, jeg er ikke like flink som jeg var før. Jeg pleier å få mail og personer innom med både navn og historier, og personer som bare vil fortelle at det var jævlig kult. Jeg er absolutt stor fan av tilbakemelding. Da vet jeg at jeg har gjort noe riktig, og



selgere vet at de har gjort noe bra. Det kan gjøre de trygge, og dette varer gjerne lenge. Da blir man stabil. Blir psykisk, og resulterer i fantastiske salg.

Vi har mail-lister på nett, der kunder kan skrive inn. Jeg ville gjerne hatt et annet system på nett der det var lettere å gjennomføre, men det er ikke noe vi skal oppfordre til å gjøre. Veldig mange kunder er innom på nett før og etter salg, og det er konstruktivt både med negativ og positiv snakk. Her finnes det alternative måter å løse ting på, fordi vi er en stor butikk.

***Ved å oppnå likeverdstilstand oppleves stemningen på arbeidsplassen som balansert og rettferdig, og arbeidere føler at det er korrelasjon mellom jobbinnsats og utbytte.***

*Hvordan påvirkes de ansatte av at det er ulike lønnsnivåer, arbeidsforhold og bonusordninger?*

Alle vet at det er forskjell i lønnstrinn og sånn vil det alltid være. Optimalt sett ønsker jeg at vi ikke prater om lønn. Jeg har ikke hørt noe prat om det foreløpig, men når folk begynner med slikt så er det viktig å huske at ingen er uerstattelige.

*Er det vanlig å oppleve disse som urettferdige, eller aksepterer de ansatte det?*

Igjen må vi passe på at personen er motivert. Hvis folk mener de fortjener en viss lønn, så må de også vise at de burde få den. Ansatte ser ut til å akseptere dette, og det er et rimelig underforstått konsept.

*Hvilke negative effekter vil en ubalansert arbeidsplass oppleve?*

En ubalansert arbeidsplass vil naturligvis oppleve dårligere salg, høyere sykefravær og generelt kjiip stemning på arbeidsplassen. Hierarki og maktfordeling vil nok også få en støyt.

*Vil du si det er en balansert sammenheng mellom jobb utført og mottatt utbytte for dine ansatte?*

Jeg har ikke fått noen tilbakemelding fra min egen avdeling, så jeg er derfor ikke sikker på hvordan det oppfattes. Det hadde nok vært tendenser til dårligere arbeidsmiljø om dette var tilfelle dog.

***Ved å sikre at prosedyrene til fordeling av lønn, ferie, arbeidstid, frynsegoder og muligheter utover dette er rettferdige sikrer en hygienefaktor som bør foreligge. Dette kan oppnås gjennom mellommenneskelig behandling med respekt og ved å forklare beslutningsgrunnlag som avgjørelser tas med.***

*Hvordan sikres det at prosedyrene rundt fordeling av lønn, ferie, arbeidstid også videre er rettferdige?*

*Hvem tar seg av dette?*

Noenlunde. Vi kan gå innpå i forhold til ferie for eksempel. I min avdeling legger jeg opp til at folk gjerne får det som de ønsker, og at jeg heller tar en smell selv. Jeg vet at jeg selv har innstilling og entusiasme, så for meg så spiller det ingen rolle. Den ene gangen i året man gjerne skal være dønn like, men hvis det ikke går, så må vi finne en måte å løse det på. Varehussjefen sitter kun på lønn, resten er avdelingslederens ansvar.

*Diskuteres slike avgjørelser med ansatte?*

Jeg liker å få inn mail med konkrete ønsker, og frem til at det ikke fungerer eller folk får det som de vil, så er det ikke sånn at man skal sparre med de ansatte. Hvis det oppstår problemer,

så må jeg jo snakke med personen. Som regel er det ikke nødvendig, siden det alltid er en måte å løse det på.

Kommer helt an på, pleier ikke dulle så veldig mye med mine ansatte. Er de på jobb, så er de det. Det er dog noen som har veldig hardt for å ta den ene vakta, og sier at det ikke er mulig, da må den ansatte komme til meg, og så får vi diskutere det. Det går mer på tilbakemelding fra de ansatte, de må tørre å si ifra. Løser seg veldig greit.

*Informeres de om beslutningsgrunnlaget for avgjørelsene som vedrører dem?*

Man trenger kanskje ikke ha de med på hele prosessen, men det hadde blitt sinnssykt stor jobb for meg om å lage en helt ny arbeidsplan hver gang ansatte kom med nye ønsker. En leder må være flink med å kommunisere ut at man trenger ønsker osv, og at de som ikke kommer med sånt bare blir satt opp. Man finner alltid en løsning.

***Ved å ta seg tid til å forstå hver enkelt ansatt og deres ambisjoner vil ansatte føle seg mer betydningsfulle på et individuelt plan, og dermed bidra til både økt lojalitetsfølelse og motivasjon.***

*Hvordan følger du opp de ansattes ambisjoner og ønsker for utvikling ved arbeidsplassen?*

Går ikke så mye med deltidsansatte, for de har skole og det er viktig at skole er nummer 1. I heltid har jeg oppfølging i stor grad, viktig å sikre rett instilling og mye entusiasme. Man må vise at man fortjener det en ønsker og noe jeg må gå etter, slik at jeg kan få ansatte oppover. De må alltid trigges, og da er det viktig at jeg forteller dem hvilke nivå som finnes. Ofte bruker jeg historier og eksempler på personer som gulerøtter for de ansattes motivasjon.

*Gjennomføres det medarbeidersamtaler? Hvor ofte?*

*Gjennomføres dette i alle ledd i bedriften?*

Er ikke så tilhenger av medarbeidersamtaler, jeg mener man heller bør bruke tid på å prate med folk face to face. Skaper mye løsere stemning, og det er viktig at det ikke oppleves som avhør der alt blir notert.

*Hvilke følger ser du av slike samtaler? Opplever du at samtalene fører til økt motivasjon for den ansatte?*

De får mer innsikt i hva jeg krever av de. Det er også viktig at de også forstår at jeg bryr meg om deres situasjon. Det skaper motivasjon, og ansatte får en ro.

*Hva med lojalitet? Opplever du at de ansatte du prater mest med er mer lojale ovenfor bedriften enn de du ikke får tid til?*

Ja, lojalitet henger i stor grad sammen med min evne til å kommunisere med den ansatte. Samtaler bidrar til det, og man ser jo ofte at faste ansatte har større tendens til å føle tilhengerskap til organisasjoner nettopp på bakgrunn av ting som dette. Dog kan det i sjeldne tilfeller være at slike samtaler ender opp med negative utfall om en av partene ikke forstår hverandre.

## Vedlegg V Intervju tolkning

***Ved å øke selgernes oppgaverelaterte kunnskaper, ferdigheter og evner vil vi forbedre deres salgsprestasjoner.***

Hvordan opplever du selgernes nivå av salgsferdigheter?

Det er generell konsensus at kunnskapsnivå vil være variert, men Gavelstad trekker fram sin avdeling som positiv, imens Rana mener G-Max i helhet har mye å hente når det kommer til salg. Birkely hadde et viktig poeng i henhold til åpningstider og arbeidskraft i den form av at store deler av dagen vil betjenes av deltidsansatte med mindre kunnskapsnivå enn faste ansatte.

På hvilken måte føler du at dette nivået påvirker salgsutfall i dag?

Kundens behov er tydelig fokus for både Gavelstad og Birkely, og sistnevnte nevner omsorgssalg og vareovergang som viktige faktorer. Kompetanse er en egenskap som trekkes fram, og Birkely poengterer at en trygg selger bringer lange kassalapper. Rana vinklet svaret mer i retning måloppnåelse, og fokuserte på forståelse for salg i henhold til bedriftens interesser.

Hvordan kan salg påvirkes ved å lære opp selgere i produktkunnskaper?

Alle tre fokuserer på opplæring som et verktøy til suksess, og både Gavelstad og Rana nevner holdning i form av entusiasme og innstilling. Videre poengterer de at produktkunnskaper først er svært vesentlig under større salg, grunnpremisset ligger i å være en god selger. Dette henger i tråd med Birkelys påstand om å komme til gode salg.

Hvordan kan salg påvirkes ved å lære opp selgere i salgsferdigheter?

Rana nevner kjøpsprosessen som en viktig fremgangsmåte når det kommer til effektiv selging, og de to andre støtter indirekte denne påstanden ved å nevne selgerens grunnleggende ferdigheter og forståelse for det å være selger.

Hva er de viktigste ferdighetene en selger bør besitte?

Gavelstad nevner entusiasme og innstilling, mye likt motivasjonen og holdningen Rana har vært inne på flere ganger. Birkely ønsker en gylden kombinasjon der ingenting utelukkes, men der egenskapene støtter hverandre.

***Ved å forbedre selgernes emosjonelle kontroll vil vi redusere deres usikkerhet knyttet til sin rolle som selger, og derav forbedre deres salgsprestasjoner.***

Hvordan opplever du selgeres forhold til sitt liv og hendelser utenfor arbeidsplassen?

Rana nevner begrepet RMI, og støttes av både Birkely og Gavelstad når det kommer til konseptet innstilling. Alle fokuserer på at ansatte skal være positive og fornøyde, og at medarbeidere som har problemer snakkes med og får arbeidsoppgaver tilrettelagt. De mener det er lederens oppgave å tolke situasjoner, og at det til en viss grad behøvsprøves hvorvidt særbehandling er nødvendig.

Er det forskjeller mellom selgerne?

Birkely og Gavelstad nevner elementære forskjeller i mennesketyper, imens Rana poengterte med et eksempel, nemlig fotballinteresserte. Rana brukte dette som en illustrasjon på hvordan

lidenskap på godt og vondt kan påvirke arbeidsplass, og være en vesentlig forskjell på hvordan folk kan differensieres.

Gir disse forskjellene utslag på salgsresultater?

Alle tre var samstemte i at forskjeller mellom selgere kan gi utslag på salgsresultater, men de poengterte også at situasjonsbestemte hendelser kunne være like mye årsak som faktiske forskjeller i personligheter.

Opplever du forskjeller mellom nyansatte og erfarne selgere, i forhold til hendelser i privatlivet og utenfor arbeidsplassen?

Hvis ja - På hvilke måter?

Birkely og Gavelstad nevnte at erfarne selgere er mer herdede, og er vanskeligere å vippe av pinnen. Rana og Gavelstad omtalte begge nyansatte som ivrige, energiske og svært motiverte, men Rana forklarte og at han skulle ønske seg en hybrid mellom de to, der han kunne fått jevnet ut motivasjon og kunnskapsnivå.

Vil du si at emosjonell kontroll, altså evnen til å kontrollere sine følelser, er en viktig egenskap hos selgerne?

Hvorfor (ikke)?

Alle tre var enige at dette er en viktig egenskap, men Birkely og Rana var begge åpne for at det å være emosjonell på en "negativ" måte er en menneskerett, og at slikt er vanskelig å kontrollere.

***Ved å gi selgerne opplæring i å styre sin egen motivasjon, og å sørge for et sunt læringsmiljø der lederne gir sine arbeidere vekstmuligheter, vil selgernes salgsprestasjoner øke.***

Hvordan opplever du en selgers motivasjon påvirkes ved å tildele mer ansvar og tillitt?

Gavelstad mener at det kommer fra person til person, imens Rana mener at arbeideren må være i sin komfortsone med rett mengde ansvar og engasjement for å kunne operere optimalt. Birkely mener at det alltid er et likhetstegn med bedre prestasjoner.

Hvordan kan en leder tilrettelegge for kunnskapsmessig vekst hos selgerne sine?

Gavelstad og Birkely mener at ledere bør gi riktige oppgaver til sine ansatte, likevel må en leder bestemme minst mulig for at sine ansatte kan forstå hva arbeidsoppgavene går ut på og ergo ta eget initiativ neste gang. Rana mener at det er viktig og lære av hverandre, han nevner også kursing blant ansatte og "kick-off", og de som har vært på kurs skal igjen dele det de har lært videre til medarbeidere.

Hvilken rolle har lederen i å motivere til læring på arbeidsplassen?

Gavelstad og Rana er en sterk tilhenger av at ledere skal gi kunnskap og opplæring til sine medarbeidere, igjen med kursing og camper eller andre former for opplæring. Birkely sier derimot at det gir en trygghet hos folk om de tar beslutninger selv, man må kunne feile for å oppnå.

Hvilke muligheter åpner man for der man lærer selgere å styre sin egen motivasjon?

Birkely og Gavelstad mener at det er viktig at arbeidere må kunne styre selv, det vil da gi ledere en lettere hverdag, Birkely nevner og at det ikke er en leder som skaper resultater, men

heller de som jobber der. Fellesnevneren for alle tre er å gi en god tilpasning for oppgaver slik at arbeidere behersker oppgavene.

***Ved å rekruttere selgere som allerede besitter kjernestyrker som emosjonell, praktisk og sosial intelligens, vil salgstroppens prestasjoner forbedres.***

Hvilke styrker ser du etter i en selger i en rekrutteringsprosess?

Birkely mener det er vanskelig å si før man har ansatt noen, folk kan prestere og underprestere uavhengig av hvordan man var på intervjuet. Gavelstad og Rana mener pågangsmot, entusiasme og innstilling er det de leter etter når de skal rekruttere. Alle nevner ønsket om å lære og riktig innstilling.

Hvis du måtte velge én, hvilken egenskap ser du på som viktigst i en selger; emosjonell, praktisk eller sosial intelligens? Hva taler for og mot alternativene?

Alle tre mener sosial intelligens er den viktigste faktoren. De mener at det vil bli lettere å skli inn i gruppa og adaptere seg til enhver situasjon. Å forstå hvordan gruppen en jobber med, og samtidig kundene som kommer inn sikrer salg, mener Gavelstad.

Hvordan prioriteres selgeregenskaper når Gresvigforretninger ser etter ansatte? Er de som har ansvar for å ansette instruert til å se etter spesielle karaktertyper?

Rana og Gavelstad nevner at de har mulighet til å fylle ut skjemaer og en del spørsmål, og Birkely var inneforstått med at dette var Gresvig-praksis, men samtlige er tilhengere av en god samtale med søkeren, der de ser etter personer som kan fylle hullene i laget. Birkely var opptatt av synergi, imens Rana poengterte at en feil ansettelse kom til å skje uansett, uavhengig av skjema eller instruksjoner.

***Ved å rekruttere selgere som viser en naturlig vilje til å lede (PTL), vil man forbedre salgsresultater og sosiale arbeidsforhold i avdelingen.***

Hvor vesentlig er vilje til å ta ansvar og evne til å gjennomføre handlinger på eget initiativ i en selgerstilling?

Alle har en positiv tilnærming til ansatte som tar initiativ. Rana og Gavelstad mener det er deres jobb for at arbeidere skal komme dit. Birkely mener at det er viktig å sette pris på selgere som tar ansvar og egne beslutninger, men at det skjer innenfor bedriftens rammer.

Opplever du selgere med naturlig evne til å opptre ledende, som mer effektive i samhandling med sine medarbeidere, eller skaper det problemer?

Birkely og Gavelstad mener at dette kan være ganske farlig, men på ulikt vis. Birkely sikter til at i en sportsbutikk er sjelden administrasjon en relevant arbeidsoppgave for selgere, de bør jobbe med nettopp salg. Gavelstad sier at det medfører utrygghet og at dette igjen påvirker salget. Rana knytter derimot dette opp mot lojalitet og stillingsnivå, og at med riktige personer i disse rollene vil være mer effektivt.

Opplever du at noen selgere er flinkere til å imøtekomme kunden og å avslutte salg?

Hva kjennetegner disse selgerne? Har de noen fellestrekk?

Birkely og Gavelstad mener at ansatte som tar på seg for mye ansvar sjelden får nok tid til å imøtekomme kunder og kan befinne seg på steder de ikke er satt til å være.

Rana er mer opptatt av en selvdrevet bedrift, og så ut til å mene at en naturlig arbeidsplass med en del ledende individer var viktigere, da kunder gjerne ble tatt hånd om uansett.

***Ved å rekruttere selgere som er motiverte for å hjelpe kunder, som er lidenskapelige for sitt arbeid og som generelt er utadvendte vil salgstroppens prestasjoner forbedres.***

Hvor viktig er det for Gresvig å rekruttere selgere som er interesserte i det de selger?

Holder det å være aktiv og ”simulere” interesse?

Alle tre mener det er viktig å være interessert, men Rana skilte seg ut ved å fokusere på konseptet salg i stedet for interesse for produktet. Birkely mente at om en gjør noe en ikke er interessert i, så blir man uansett fersket til slutt. Gavelstad nevner igjen entusiasme og innstilling for jobben, og at man da blir automatisk interessert i jobben man gjør.

Hvilke positive eller negative utslag kan en lidenskapelig selger ha?

Alle var svært umiddelbare med negative utslag. De nevnte at man kan overselge produktene sine, og at signaler er viktige å forstå. Som Gavelstad sa ”man skal i bunn og grunn vise at dette er kult, men ikke mer”. Birkely og Rana poengterte også at det er viktig at kundene kommer tilbake, og at en derfor skal fokusere på kundens behov og ikke overselge. Birkely benyttet her begrepet omsorgssalg i stor grad.

***Ved å ivareta grunnleggende humane nødvendigheter i henhold til Maslows behovshierarki, og samtidig pleie overskuddsinteresser som sosial status, sosiale behov og selvaktualisering bidrar bedriften til fornøyde og motiverte arbeidere.***

Hvordan påvirker det sosiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen en selgers motivasjon?

Birkely og Rana fokuserte på arbeidsmiljø er ekstremt viktig. De mener at det sosiale miljøet må være på topp for å unngå en dårlig arbeidsplass, noe som ofte skaper uønskede situasjoner. Gavelstad mener for mye sosialt kan slå negativt ut. Han liker å skille jobb og fritid, og poengterte at han fint kan være ”kompis”, men det må være utenfor jobbtider.

Hvordan reagerer selgere på sosial status eller mangel derav?

Rana og Gavelstad mener ledere må kunne bruke riktige kanaler og sile informasjon, om man bare fokuserer på det negative vil det naturligvis slå negativt ut. Gavelstad var opptatt av at folk forstod hvilken sosial status de hadde i gruppen. Birkely mener at den sosiale biten ikke virker direkte på salg, men at den påvirker gruppen sterkt og derfor har indirekte ringvirkning.

Ser du forskjeller på selgeres motivasjon i forhold til hvordan de behandles av sine medarbeidere?

Anerkjennelse var viktig for alle tre, Birkely var spesielt opptatt av teamplay, og derav tilhørende behov for sanksjonering. Gavelstad mente at om folk gjorde seg fortjent til positiv anerkjennelse, så opplevde han de ofte som mer komfortable og flinke i ettertid, som om de hadde fått en helt spesiell ”ro” .

Hvordan påvirker forskjeller i alder og utdanningsnivå holdninger og motivasjonsnivået?

Alle tre mener at man må behandle folk forskjellig, snakker man likt til alle vil det skape dårlig stemning. Rana og Gavelstad mente at mange ledere gjør feil i å prøve å behandle folk så likt som mulig. Gavelstad mener at de med utdanning og erfaring tåler en støyt. Birkely poengterte forskjellene ved kjønn, og at det ofte er rent naturlig hvordan de reagerer forskjellig til alt fra arbeidsoppgaver til beskjeder.

#### Viser selgere interesse for å lære på arbeidsplassen?

Birkely mener unge nyansatte er i utgangspunktet de mest motiverte, imens de eldre presterer mer stabilt. Gavelstad og Rana sier at man må trene ansatte uansett i henhold til mestring og kunnskapsnivå, selv om det er bare noen få som viser interesse.

#### Hvordan påvirker læringsprosesser eller mangel derav motivasjonen til selgerne?

Gavelstad og Birkely mener at det er viktig og det blir positivt mottatt om man får mulighet til å ekspandere kunnskapen sin, man får trygghet og ro når det kommer til salg. Det handler også om at alle skal fungere sammen, mener Rana.

#### På hvilke måter åpner forretningene for å tilfredsstille selgeres behov for mestring og utnyttelse av eget potensial? Gjennomføres kurs, konkurranser, veiledning eller lignende?

Birkely nevner Gresvig-programmet da han jobbet der, man fikk være med i kurs i områder man er interessert eller har grunn til å lære om. Rana og Gavelstad nevner kursing generelt for ansatte, slik de vil kunne mestre det man selger. Rana var også opptatt av konkurranser, men nevnte disse som nesten fraværende i Gresvig-konsernet.

#### ***Ved å tildele oppgaver som er utfordrende, men som det er realistisk at selgere kan mestre, kombinert med relevante belønninger, vil motivasjon og salgresultater forbedres.***

#### Når en oppgave tildeles, hvordan påvirkes selgerens motivasjon av hans mestringstro?

Alle tre mener at det er viktig for en selger å ha mestringstro. Gavelstad mener at det nødvendigvis ikke går på hva oppgaven går ut på, men det er svært viktig med tilbakemelding om jobben ansatte har utført. Birkely går dypere og mener at lederen må tilrettelegge oppgaven, slik det ikke blir ubehagelig for den som får oppgaven. Rana sier det er viktig å ha tro på seg selv, og ha motivasjon og innstilling. Han poengterte at slike prosesser starter i en selv.

#### Der selgeren føler han kan mestre oppgaven, men ikke finner belønningen interessant, hvordan påvirker det motivasjonen?

Premier i seg selv er ikke så viktig, mener Birkely, han ønsket heller at folk skal få følelsen av å være med i et fellesskap. Avdelingen bør jobbe som et team og få en fellespremie. Rana går inn på heder og ære, og mener og at premien i seg selv ikke har noen betydning.

#### Hvordan reagerer selgere når de føler at oppnåelse av belønning ikke er realistisk, selv om de forbedrer sin innsats? Eksempelvis konkurranser der det er en klar favoritt som alltid vinner.

Birkely mener at motivasjonen forsvinner for de andre, dersom en allerede kan spå hvem vinneren er. Rana fokuserte derimot på at det er viktig å ha en ener som andre kan streve etter.

#### Hvordan ser en ideell løsning ut?

Gavelstad vil ikke se bort ifra premier, men heller utvide premiene til 1,2 og 3.plass. Slik vil ikke motivasjonen til de andre gå sørover med problemstillingen i spørsmålet over. Rana

fokuserer igjen på å trigge folk, og ønsket å ha én premie, men at folk skal få litt igjen for å gjøre en innsats. Birkely var mest innstilt på fellespremie.

***Ved å innføre økonomisk orienterte incentivordninger vil en bedrift kunne forvente økt kvantitet i utført arbeid.***

Hvordan virker incentivordninger inn på arbeideres motivasjon? Hvilke resultater ser du av økonomiske incentivordninger?

Alle tre mener at økonomiske incentiver er bra, men det ikke må være urettferdig. Rana er tilhenger av provisjonsbasert lønn, men forstår at i en så lite konkurransebasert bedrift som Gresvig så ville det vært spesielt. Alle tre poengter at lønn er veldig viktig, og at det er hovedårsaken til at ansatte kommer på jobb. Gavelstad hadde aldri opplevd negative tilbakemeldinger på noen premier eller bonuser han hadde delt ut.

***Ved å ha konkrete og spesifikke mål selgerne aksepterer vil de ha bedre mulighet til å relatere seg til problemstillinger, og overvåke egen innsats. Ettersom målet er det kraftigste incentivet vil egen innsats og fremgang avhenge gjensidig av dette.***

Er det vanlig i deres forretninger å operere med konkrete mål for selgere? Hvordan reagerer ansatte på målsettinger?

Birkely mener konkrete mål for selgere ikke er nødvendig, men det kommer klart an på hva som skal måles. Han poengterte at medarbeidere skal trives på jobb, og at måleparametere ikke var noen måte å gjøre arbeidsplassen positiv. Rana er veldig glad i målinger, i henhold til alt fra budsjetter til bonuser, og ikke minst oversiktlige måleparametere for enhver selger. Han savner dette i Gresvig, og tror det kommer til å gjøre at folk jobber hardt for å nå mål som blir satt. Gavelstad stilte seg litt imellom de to, og fokuserte på at det fungerte bra for hans avdeling å ikke ha altfor mye mål, det at man kommer på jobb og smiler skaper resultater i seg selv.

Hvordan opplever du selgeres holdning til hårete mål i forhold til svært enkle mål? Stimulerer mål til økt arbeid?

Birkely og Rana mener at det må være realistiske mål i forskjellige nivåer. Rana mener det er viktig med belønninger for å oppnå mål. Gavelstad poengterte at man heller skal rette seg mot langsiktige og oppnåelige mål, da man skal leve i nuet på arbeidsplassen. Birkely fokuserte på at mål uansett bør være noe en setter sammen, og at en da kan oppleve positive trender.

Reagerer selgere som tror på måloppnåelse annerledes enn de som er skeptiske? Hvordan påvirker det motivasjon, innsats og resultater?

Birkely mener det kan være sunt å ha skeptikere i første omgang av en prosess, men brukte så et uttrykk der han sammenliknet organisasjonen med et tog, og skeptikerne som personer som bare blir på bakerste vogn. Rana poengterte at det handler om rett mental innstilling, at man har man fått en jobb og at den skal utføres uansett. Man må ha troen, og en kommer absolutt ingen vei uten å forsøke. Gavelstad mener at det er vanskelig å forutsi, da reaksjoner til forskjellige mål er så spredt. Han nevnte at en bør være progressivt mildere med målene, og lage litt dynamisk system på det.



***Ved å anerkjenne at målforpliktelse og subjektiv mestringsevne er variabler som påvirker arbeidere i henhold til målsetting, vil bedriften kunne dyrke disse karakterstyrkene.***

På hvilke måter kan en selger føle arbeidsrelatert mestring?

Birkely fokuserer på tro om måloppnåelse og en felles trygghet på arbeidsplassen. Være forsiktige optimister som er leveringsdyktige. Rana var opptatt av gode salg, og at folk fikk mestringsfølelse av å gjøre en god jobb. Gavelstad mener at oppfølging av selgere og konkurrering kan være viktigst.

Hvor vesentlig er det for selgere å føle mestring?

Alle tre fokuserte på dette som viktig, Birkely poengterte at det ikke er så farlig om denne er konstant, bare tryggheten får utviklet seg. Gavelstad mener at mestring er en prosess alle må ta mentalt med seg selv, og at lederens rolle er å legge opp til at folk forstår dette.

Opplever du det som relevant for motivasjon?

Gavelstad mener det er relevant, men nevnte at noen reagerer forskjellig fra normen, og at personer som er "håpløse" gjerne ødelegger for gruppa som helhet.

Tilrettelegger dere for at ansatte skal føle mestring?

Er arbeidsoppgaver diversifiserte nok til å passe forskjellige personlighetsgrupper?

Alle tre ønsker å dele ut arbeidsoppgaver i henhold til interesser og ønsker, men Rana nevnte at dette var vanskelig i en hektisk arbeidsdag, og at det var få arbeidsoppgaver på jobben som var utenfor den gjennomsnittlige ansattes kapasitet.

***Ved å begrense økonomiske og materialistiske incentiver som har negativ innvirkning på et individs totale motivasjon, vil man ha mulighet til å eliminere hemmende elementer som kan påvirke potensialet til personalet.***

Opplever du forskjellig respons til ulike økonomiske incentiver? Eksempelvis ekstra lønn for sen arbeidstid og i helger, bonusordninger for avdelingen, personlige incentiver som gaver eller provisjon per salg og konkurranser?

Birkely tror lønnsincentiver funker bra, og at det handler om å gi rett ting til rett person. Han skilte seg fra Rana ved å overhodet ikke ønske spisse albuer, han vil ha fellesskapsfølelse. Rana ønsker at folk skal bli mer sultne, og at det skal være litt spisse albuer som følge. Gavelstad var igjen opptatt av personene som mottok incentivene, at disse må stemme overens med det som gis.

Fungerer økonomiske og materialistiske incentiver negativt eller positivt i henhold til total motivasjon?

Rana var igjen opptatt av spisse albuer, og ser på dette som positivt. Birkely stilte seg mer åpen, at det kunne være effektivt, men at han ikke ønsket å motivere slikt selv. Gavelstad fokuserte på negative følger, i henhold til salg og omsorg for kunders behov. Han ønsket relasjonsbyggere, og at konkurranser for eksempel førte til fokus på en produktgruppe som igjen ofret kunder for et engangssalg.

***Ved å gjennomføre opplæring med fokus på indre motivasjon, bidrar man til en økonomisk gunstig situasjon, ettersom produktivitet og forhold til bedriften forbedres og turnover-intensjonene hos de ansatte faller.***

Har noe av opplæring hos Gresvig fokus på indre motivasjon?

Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvilke fordeler/ulemper ser du? For eksempel kontra økonomiske incentiv

Rana mener lederne har vært på kurs, men at manglende fokus på indre motivasjon er samfunnet sitt problem, ettersom vi er såpass velferdsorienterte og ofrer konkurransen for å bedre alle litt fremfor noen få i stor grad. Birkely kunne ikke erindre noe direkte, men husket diverse opplæringsprogrammer og kurs som går på hva team bør inneholde. Gavelstad nevnte også lederkurs, og poengterte at motivasjon kan føre til mindre sykedager og riktig entusiasme/innstilling.

Opplever du at du kan motivere dine ansatte uten å ty til incentiver?

På hvilke måter gjøres dette?

Hvilke resultater ser du av slik motivasjon sammenlignet med incentivbruk?

Rana mener han ikke trenger bruke incentiver, og at han ikke ville kunne vært avdelingsleder om han ikke klarte dette. Gavelstad stemte delvis i og poengterte at de har få premier, og at folk ikke må bli bortskjemte. Det å komme på jobb og utføre denne bør holde, og han brukte også seg selv til å illustrere denne innstillingen. Birkely fremhevdde at han trodde incentiver gjorde at ting gikk periodevis bra for selgere, men at det var en bedre løsning å holde på ansatte og heller lage grobunn og heller ofre litt prestasjoner sånn sett.

Opplever du at medarbeidere som er motiverte uten incentiver er mer knyttet til bedriften, og dermed sjeldnere har intensjoner om å slutte, eller har incentiver lik effekt?

Hvordan tror du man holder best på sine ansatte?

Gavelstad nevner oppfølging og verdsetting, og skape ansatte som er lojale til bedriften. Han trodde også at det var de små tingene i hverdagen som skaper knytting til organisasjonen, og at det hang i hop med indre motivasjon.

***Ved å benytte andre alternativer enn ekstra belønning og frynsegoder, kan ledere bidra til mer bærekraftig motivasjon. Ideelt sett bør arbeidere kunne motiveres uten ekstra premier. Dette kan for eksempel gjøres ved å (1) oppnå umiddelbar suksess, (2) undervise via visuelle eksempler og (3) skape muligheten for tilbakemelding fra kunder.***

Hvilke virkemidler bruker du oftest for å skape motivasjon hos de ansatte?

Hvorfor disse? Hvilken effekt ser du?

Brukes visuelle eksempler i opplæring av ansatte?

Eksempelvis erfarne selgere eller ledere som illustrerer?

Birkely fokuserte på ansvar og bruk av trygge medarbeidere for å hjelpe og motivere både nye og etablerte ansatte. Rana er glad i å bruke seg selv som prøvekanin, og at det er viktig å mate de ansatte med så mye kunnskap som mulig. Engasjement må brukes og næres. Gavelstad bruker også mye visuelle hjelpemidler, men liker å benytte uformelle samtaler eller banale ting som high-fives for å lette stemningen.

Foreligger det mulighet for interaksjon med kunder i henhold til tilbakemeldinger?

Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvis noen, hvilken effekt ser du av kunders tilbakemelding til selgerne?

Alle var svært opptatte av tilbakemelding, men ingen hadde noe spesielt system for at kunder skal kunne ta kontakt. Dette skjedde som regel via direkte kontakt med kunder, eller over mail eller annen elektronisk kommunikasjon. Det er også konsensus at dette er svært positivt, både for ledere og ansatte, og at tilbakemelding var svært ønsket.

***Ved å oppnå likeverdstilstand oppleves stemningen på arbeidsplassen som balansert og rettferdig, og arbeidere føler at det er korrelasjon mellom jobbinnsats og utbytte.***

Hvordan påvirkes de ansatte av at det er ulike lønnsnivåer, arbeidsforhold og bonusordninger?

Er det vanlig å oppleve disse som urettferdige, eller aksepterer de ansatte det?

Hvilke negative effekter vil en ubalansert arbeidsplass oppleve?

Rana nevnte at de som kjede hadde litt slingringsmonn i lønnsforhandling, og at det meste annet var håndhevet i henhold til lovgivning, så det var lite å vurdere. Birkely og Gavelstad mener det er naturlig forståelse for lønnsnivåer på bakgrunn i ansiennitet og utdanning, og at mislighold av denne vil føre til en ubalansert arbeidsplass med svært negative følger.

Vil du si det er en balansert sammenheng mellom jobb utført og mottatt utbytte for dine ansatte?

Alle tre var samstemte i at folk oppfattet det slik, og ingen hadde fått tilbakemeldinger på noe annet.

***Ved å sikre at prosedyrene til fordeling av lønn, ferie, arbeidstid, frynsegoder og muligheter utover dette er rettferdige sikrer en hygienefaktor som bør foreligge. Dette kan oppnås gjennom mellommenneskelig behandling med respekt og ved å forklare beslutningsgrunnlag som avgjørelser tas med.***

Hvordan sikres det at prosedyrene rundt fordeling av lønn, ferie, arbeidstid også videre er rettferdige?

Hvem tar seg av dette?

Dette blir ifølge Gavelstad og Rana håndtert av avdelingsledere, med unntak av lønn som håndteres av varehussjefen. Birkely poengterte at slikt aldri kan bli helt rettferdig, men det er viktig at det skapes forståelse for dette uansett.

Diskuteres slike avgjørelser med ansatte?

Informeres de om beslutningsgrunnlaget for avgjørelsene som vedrører dem?

Burde de ansatte inkluderes?

Hvorfor (ikke)?

Alle tre mener det er viktig å diskuterte slikt med ansatte, og at de som ønsker begrunnelse får dette. Ansatte bør også inkluderes i prosessen, til en viss grad for å komme med ønsker, men også fordi det er lettere for lederne å forstå behov da. Beslutningsgrunnlag bør kunne redegjøres for, og det er viktig å ha åpen dialog om slike forhold på jobb.

***Ved å ta seg tid til å forstå hver enkelt ansatt og deres ambisjoner vil ansatte føle seg mer betydningsfulle på et individuelt plan, og dermed bidra til både økt lojalitetsfølelse og motivasjon.***

Hvordan følger du opp de ansattes ambisjoner og ønsker for utvikling ved arbeidsplassen?

Gjennomføres det medarbeidersamtaler? Hvor ofte?

Gjennomføres dette i alle ledd i bedriften?

Samtlige prøver å følge opp ansatte, men Gavelstad poengterte at dette ofte blir vanskelig med deltidsansatte. Alle lederne gjennomfører medarbeidersamtaler, men det var også fokus hos både Gavelstad og Birkely at disse kan bli litt formelle, og at en gjerne skal passe på at det ikke oppleves som en ”rettssak”.

Hvilke følger ser du av slike samtaler?

Opplever du at samtalene fører til økt motivasjon for den ansatte?

Hva med lojalitet? Opplever du at de ansatte du prater mest med er mer lojale ovenfor bedriften enn de du ikke får tid til?

Birkely fokuserte på at dette er svært individuelt, og at noen hadde mer behov for slikt enn andre. Gavelstad bruker samtalene som et verktøy til å forstå de ansatte bedre, og som en mulighet til å gjøre seg selv bedre forstått og. Rana opplevde det som viktig at alle føler seg sett, og at det er viktig å balansere de ansatte slik at de føler de har en sjef som gir tilbakemeldinger og som er medmenneskelig. Lojalitetsfølelsen henger sammen med ønsket om å bli sett, og selgere som føler de blir tatt på alvor er mer positivt innstilte til bedriften som helhet.



