

748400  
748085  
748225

# BCR3102 – Bacheloroppgave

Vår 2017

Høgskolen Kristiania

*“Hva ser en salgsleder i Norge etter ved ansettelse av nye B2B-selgere?”*



”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## **Forord**

Høsten 2016 var vi i gang med bachelorforberedelser. Vi var uenige om hva vi skulle skrive om og dette ble et frustrasjonsmoment. I denne perioden fikk vi vite at en tidligere bekjent av oss ble nominert til tittelen årets selger i en Norsk anerkjent bedrift. Dette var noe vi ikke hadde sett for oss fordi vedkommende alltid har virket stille og innadvendt, og ikke spesielt synlig i sosiale settinger. I fellesskap diskuterte vi hendelsen og vi fikk en felles interesse for hvordan det kunne ha seg at denne personen var blitt en så dyktig selger ettersom vi alle sitter med et inntrykk av at de dyktigste selgerne er utadvendte, uredde og gode i sosiale settinger. Vi velger å kalle selgere med disse karakteristikkenes den stereotypiske selgeren. Basert på inntrykkene vi hadde og det vi nettopp hadde vært vitne til ble vi inspirert til å forske mer på hva som blir vektlagt ved ansettelsesprosessen. Er det de typiske personlighetstrekkene som ego-drive og empati som gjør at man får salgsjobben, eller legges det vekt på andre faktorer?

Denne oppgaven er skrevet som en del av vår bachelorgrad i markedsføring og salgsledelse ved Høyskolen Kristiania. Prosessen med å skrive bacheloroppgaven har vært en krevende, men lærerik prosess som har gitt oss innblikk i og ikke minst en større forståelse for hvordan ansettelsesprosesser fungerer. I tillegg har prosessen bydd på faglige og personlige utfordringer underveis, som har medført at vi har lært å kjenne oss selv bedre. Vi er trygge på at erfaringen med oppgaven vil komme til nytte i et kommende arbeidsliv.

Vi vil avslutte vårt forord å rette en stor takk til alle som har hjulpet oss underveis i oppgaven. Tusen takk til våre informanter som stilte opp og ga oss viktig empirisk grunnlag som har ført oppgaven til nye høyder. Vi vil også takke veileder Trond Blindheim som så potensialet i temaet vi ville skrive om. Han stilte kritiske spørsmål underveis og ledet oss i riktig retning. En spesiell takk til Arne Bjøntegaard som har vist stort engasjement ovenfor oss og vår oppgave, ikke minst gitt oss motivasjon i tunge perioder. Vi vil også takke vår studiekamerat som gav oss inspirasjon til å forske på dette temaet. Til slutt vil vi også takke Hans Jørgen og Beate som har meldt seg frivillig til å lese korrektur.

19. Mai 2017

## **Sammendrag**

I denne oppgaven har vi studert hva en salgsleder vektlegger ved ansettelse av nye selgere. Vi har fokusert på å intervjuer mennesker med lang erfaring innen salg, og som er ansatt i rekrutteringsbransjen, for å få en bred forståelse for hvordan rekrutteringsprosessen foregår. Oppfatningen av personlige karakteristikker og dens aktualitet triggert vår interesse for å studere nærmere om det virkelig er slik at den stereotypiske oppfatningen av de beste selgerne er reell.

Vi har studert om disse oppfatningene stemmer overens med relevant forskning og informasjonen vi har innhentet fra våre informanter. Det vi fant ut er at antakelsen vi hadde om at salgsledere og mennesker generelt har en ”vrangforestilling” om den stereotypiske selgeren, er tatt ut av proporsjoner. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi kommet frem til at en slik antakelse ikke stemmer overens med virkeligheten.

I arbeidet med oppgaven har vi hatt fokus på hvem som sitter med beslutningsmakten i rekrutteringsprosessen, og hvordan samarbeidet mellom rekrutterer og salgsleder i bedriften de skal rekruttere til (videre referert som kunden) fungerer. Resultatene viser at kunden har størst påvirkning i starten og slutten av prosessen, og i noen tilfeller kom det frem at rekruttereren fikk hele ansvaret for å finne den rette kandidaten. For å komme i dybden på informantenes holdninger og tanker valgte vi å gjennomføre seks dybdeintervjuer. Vi startet med å avdekke det grunnleggende i rekrutteringsprosessen før vi gikk videre med spørsmål som omhandlet hovedtemaene. Her stilte vi spørsmål innenfor bedriftskultur, førsteinntrykk, personlighet og ferdigheter for å få svar på problemstillingen;

*“Hva ser en salgsleder i Norge etter ved ansettelse av nye B2B-selgere?”*

Vi har satt oss grundig inn i flere teoretiske aspekter for å kunne besvare problemstillingen. Blant annet har vi valgt å bruke to metaanalyser som tar for seg hva som må til for å bli en god selger. Vi har også valgt å bruke flere empiriske artikler for å besvare problemstillingen. Hensikten med oppgaven er å gi leseren et innblikk i hvordan rekrutteringsprosessen foregår og hva en salgsleder ser etter ved ansettelse.

## **Innholdsfortegnelse**

<b>Forord</b> .....	2
<b>Sammendrag</b> .....	3
<b>1. 0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Problemstilling .....	6
1.2 Avgrensninger .....	7
<b>3.0 Teori</b> .....	<b>7</b>
<i>3.1 Drivere av salgsprestasjoner</i> .....	8
3.1.1 Salgskunnskap .....	9
3.1.2 Tilpasningsevne .....	9
3.1.3 Rolletvetydighet .....	9
3.1.4 Kognitive evner.....	10
3.1.5 Engasjement/motivasjon.....	10
<i>3.2 Model of the determinants of salesperson´s performance</i> .....	10
3.2.1 Oppfatninger av egen rolle.....	11
3.2.2 Personlige evner og personlighetstrekk .....	11
3.2.3 Kunnskap.....	11
3.2.4 Motivasjon .....	12
3.2.5 Personlige, organisatoriske og eksterne forhold .....	12
<i>3.3 Type A behavior, experience and salesperson performance</i> .....	13
<i>3.4 Emotional intelligence in Marketing Exchanges</i> .....	13
<i>3.5 Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage</i> .....	13
<i>3.6 What Makes a Good Salesman</i> .....	14
<i>3.7 Bedriftskultur</i> .....	14
<i>3.8 How to hire without getting fooled by first impressions</i> .....	15
<b>4.0 Fremgangsmåte</b> .....	<b>16</b>

<b>5.0 Data og metode .....</b>	<b>17</b>
5.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold.....	18
5.2 Koder, kategorier og begreper.....	18
5.3 Kondensering.....	20
5.4 Sammenfatning .....	20
5.5 Evaluering av kvalitative undersøkelser .....	21
5.5.1 Validitet .....	21
5.5.2 Ekstern validitet.....	21
5.5.3 Reliabilitet .....	22
5.6 Forskningsetikk .....	23
<b>6.0 Analyse og drøfting .....</b>	<b>24</b>
6.1 Samarbeidet mellom kunde og rekrutterer - rekrutteringsprosessen.....	24
6.2 Førsteintrykk .....	27
6.3 Bedriftskultur.....	28
6.4 Personlige evner og ferdigheter .....	29
6.5 Hvilke personlige egenskaper er viktig hos en selger og hvor viktig er personlige evner for prestasjon? .....	30
6.6 Er et salgstalent medfødt eller kan det læres? .....	32
<b>7.0 Konklusjon.....</b>	<b>34</b>
7.1 Kritikk til egen oppgave.....	35
7.2 Videre forskning.....	37
<b>8.0 Litteraturliste.....</b>	<b>38</b>

## **Vedlegg 1: Intervjuguide**

## **1. 0 Innledning**

Denne oppgaven tar for seg et spennende tema innenfor fagområdet salgsledelse. Hensikten med oppgaven er å finne ut hva en salgsleder vektlegger ved ansettelse av selgere. Vi valgte dette temaet grunnet egeninteresse for faget og at temaet er relevant for oss i den forstand at vi selv er jobbsøkere etter endt bachelor. I tillegg har vi en drøm om at vår oppgave skal bli benyttet som en “brukermanual” for andre jobbsøkere som ønsker en karriere innen salgsbransjen.

### **1.1 Problemstilling**

Vi har valgt å rette oppgaven mot hva som vektlegges ved ansettelse av den generelle selgeren fordi teorien vi har valgt å benytte oss av ikke er tilknyttet en bestemt bransje. Vi valgte å imidlertid å avgrense oppgaven til selgere som jobber mot bedriftsmarkedet. Business to Business (B2B) handler ofte om større transaksjoner der en bedrift selger produkter/tjenester til en annen bedrift. Man kan si at innkjøpene foretas som ledd i forhandlinger mellom profesjonelle personer på salgs- og innkjøpssiden, hvor viktigheten av tillitsskapende og langsiktige relasjoner mellom selger og kunde er essensielt (Futrell 2011). Vi valgte å avgrense oppgaven til selgere innenfor B2B fordi vår bachelorgrad hovedsakelig retter seg mot bedriftsmarkedet. I arbeid med oppgaven vil vi belyse problemstillingen ved bruk av to ulike metaanalyser; Churchill m.fl. (1985) og Verbeke m.fl. (2011). For å få et mer helhetlig inntrykk av temaene har vi i tillegg valgt å benytte fire forskningsartikler som går noe mer i dybden og som kan forklare våre resultater på en presis måte.

Vi har brukt mye tid på å finne den rette problemstillingen og vi har endret problemstillingen ofte underveis i prosessen. Vår strategi var å innhente så mye empiri som mulig om tema før vi bestemte den endelige problemstillingen. Vi har underveis vært tydelige på hvilke tema vi har ønsket å forske på. Dermed har dette ikke medført problemer med å endre problemstilling.

*“Hva ser en salgsleder i Norge etter ved ansettelse av nye B2B-selgere?”*

Etter arbeid med oppgaven og innhenting av empiri har vi funnet ut at temaet vi har valgt å forske på er mer komplekst enn vi hadde sett for oss. Forskning trekker ulike slutninger om hvilke karakteristikk og ferdigheter som er viktige og det samme gjør våre informanter. Etter analyse av problemstillingen vil vi kommentere om våre informanter benytter seg av relevant forskning i rekrutteringsprosessen. Spørsmålet vi vil besvare avslutningsvis i

oppgaven lyder som følger; “I hvilken grad samsvarer salgslederens krav til selgeren med teoriene om hva som kjennetegner suksessfulle selgere”.

## **1.2 Avgrensninger**

For å kunne besvare problemstillingen var det en forutsetning at vi intervjuet mennesker med rekrutteringsansvar innenfor salgsbransjen. Vår første informant var en salgsleder og de neste fem informantene var mennesker fra rekrutteringsbransjen med spesialisering innenfor ansettelse av selgere. Informantene arbeidet alle i ulike rekrutteringsbyråer i Oslo, mens salgslederen jobbet i en norsk bedrift innen utleie av lokaler. Vi valgte å benytte oss av rekrutterere av flere grunner.

For det første ansetter en rekrutterer flere mennesker hver uke og det man arbeider med blir man god på. Vedkommende opparbeider seg erfaringsbasert kunnskap om hva som kreves av en selger innenfor flere fagfelt og får i tillegg god oversikt over kandidatmarkedet. For det andre har det blitt vanlig at bedrifter benytter seg av rekrutteringsbyråer fordi det kan være at bedriften ikke har nok ressurser til prosessen selv, eller fordi de ikke har kompetansen som trengs (Johannessen 2010).

En tredje grunn til at vi valgte rekrutterere som informanter var at vi ved oppgavens begynnelse startet med å intervju en salgsleder og vi merket raskt at informanten ikke hadde nok erfaring med rekruttering. Mange bedrifter outsourcer deler av rekrutteringsprosessen til byråer (Sæter 2017). Vi tok derfor lærdom av dette og endret strategien. Dette resulterte i forbedrede resultater. Salgsleder og Human Resources (HR) har gjennom prosessen tett kontakt med rekruttereren og det hele starter med en kravspesifikasjon fra bedriften om hvilke kandidater de er ute etter. Vi vil påpeke at oppgaven er rettet mot selgere i det norske markedet og resultatene vil dermed ikke automatisk kunne brukes utenfor Norge.

## **3.0 Teori**

Ettersom vi har benyttet oss av ulike teorier utviklet av forskjellige teoretikere, mener vi det er svært viktig å være kritisk til de valgte teoriene. Underveis i prosessen har vi vært kritiske til kildene vi har brukt og derfor konsekvent brukt skolens databaser ved innhenting av forskningsartikler. For å belyse vår problemstilling har vi valgt å ta i bruk to metaanalyser; Churchill m.fl. (1985) og Verbeke m.fl. (2011) som hovedteorier. Dette er forskning som tar for seg hvilke variabler som signifikant påvirker salgsprestasjoner. Studiene viser til en del

sammenfallende resultater, men de har enkelte ulikheter vi vil drøfte underveis i oppgaven. Boken Sales Force Management (Johnston og Marshall 2016) er basert på studien til Churchill m.fl. (1985) og vi vil derfor referere til forfatterne av denne boken underveis i oppgaven.

For å få et bredere perspektiv og kunne forklare resultatene på en best mulig måte vil vi implementere andre forskningsartikler som tar for seg mer spesifikke tilnærminger som underbygger spørsmålene vi ønsker å finne ut av. I tillegg til metaanalysene til Churchill m.fl. (1985) og Verbeke m.fl. (2011), har vi også valgt å trekke frem teorien bak bedriftskultur, førsteinntrykk og personlighetstrekk da vi ser på dette som avgjørende faktorer på om en selger trives i jobben eller ikke. Under avsnittet analyse og drøfting vil vi knytte resultatene opp mot de ulike teoriene.

### 3.1 Drivere av salgsprestasjoner

Studien ble publisert i Journal of the Academy of Marketing Science (2011). Metaanalysen presenterer de viktigste variablene som påvirker salgsprestasjoner og er basert på empirisk forskning fra 1982-2008 (Verbeke m.fl. 2011). Vi vokser inn i en kunnskap- og vitenskapsbasert verden hvor dagens selgere vil fungere som kunnskapsmeglere for kunden. I den sammenhengen krever dette selgere med tilstrekkelige kognitive evner, som kan absorbere kunnskap, samarbeide med ulike kundegrupper og skreddersy tilpassede budskap til et stadig mer komplekst publikum av interessenter (Verbeke m.fl. 2011). Studien trekker frem 18 ulike variabler som påvirker salgsprestasjoner, og av disse 18 er det fem variabler som signifikant driver salgsprestasjoner. Dette betyr at vi med 95% sikkerhet kan si at variablene påvirker en selgers prestasjoner. Tallene foran variablene i modellen er betaverdien som sier noe om styrken på sammenhengen (Verbeke m.fl. 2011).



Figur 1: Fem signifikante variabler for salgsprestasjoner (Verbeke m.fl. 2011)



### **3.1.1 Salgskunnskap**

Salgskunnskap er den variabelen med størst påvirkningskraft på salgsprestasjoner og dreier seg blant annet om produktkunnskap, valg av riktig strategi ut fra salgssituasjonen og kunnskapsformidling under salgsmøter. Gode salgskunnskaper øker selgerens trygghet og fører til økt tillit hos kunden (Verbeke m.fl. 2011). I en kunnskapsbasert verden blir salgskunnskap viktigere fordi produktene blir mer komplekse og kunden kan innhente informasjon om produkt og tjeneste på forhånd. Det er derfor viktig at selgeren opptrer som en ressurs og rådgiver for kunden. Salgskunnskap korrelerer spesielt med kognitive evner, som betyr at salgsrelatert kunnskap kan læres og organiseres inn i bedriften gjennom rekruttering av de riktige menneskene (Verbeke m.fl. 2011).

### **3.1.2 Tilpasningsevne**

Tilpasningsevne handler om evnen til å kombinere valgt salgsstrategi med kundens behov og handler om hvor godt selger leser kunden ut fra hva som blir sagt og hva kunden viser gjennom kroppsspråk og handlinger (Verbeke m.fl. 2011). Kundens behov skal alltid være det viktigste, og en dyktig selger må kunne skreddersy løsninger for hver enkelt kunde. Det er i tillegg viktig at selgeren har en erfaringsbase og et kunnskapsnivå som kunden ikke har. Selgeren har observert hvordan andre kunder lykkes og kan dermed komme med løsninger til kunden basert på egen erfaring. Selgeren skal være en ressurs også i etterkant av salget (Verbeke m.fl. 2011).

### **3.1.3 Rolletvetydighet**

Rolletvetydighet påvirker en selgers prestasjoner negativt og handler om uklarhet i krav til oppførsel, og at selgeren føler at rollen er uklar. Om selgeren ikke vet hva som kreves er det vanskelig å innfri forventningene. Rolletvetydighet kan føre til stress og usikkerhet som påvirker salgsprestasjonene negativt og i verste fall kan dette føre til at selgeren slutter i jobben (Verbeke m.fl. 2011). Studien påpeker viktigheten av å ansette personer som kan prestere under omstendigheter hvor rollen er uklar fordi dagens samfunn stadig er i endring, noe som betyr at rolletvetydighet oppstår oftere enn før. Uklarhet i egen rolle kan reduseres om den ansatte har dyktige mennesker rundt seg og en god transformerende leder (Verbeke m.fl. 2011).

### 3.1.4 Kognitive evner

Kognitive evner hos en person er ferdigheter i å forstå, lære og integrere informasjon på en meningsfull måte. For en selger er slike evner viktig fordi salg handler om å kunne forklare løsninger og konsepter for kunden på en god måte. Eksempler på kognitive evner er blant annet evnen til å kommunisere, matematiske evner og salgsteft (Verbeke m.fl. 2011). I tillegg finnes det også noen personlige karakteristikk som kan påvirke salgsprestasjoner.

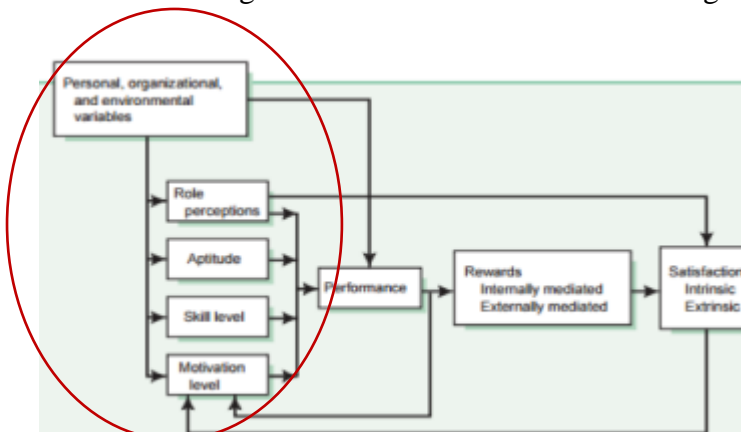
Artikkelen påpeker egenskapene empati, ego-drive, sosiale evner, kreativitet og dominans som viktige variabler til salgsprestasjoner. Disse evnene ligger til grunn i personligheten som til en viss grad er medfødt. Når dette er sagt er et av hovedfunnene i denne metaanalysen at personlige evner ikke lenger er like viktige variabler til salgsprestasjoner, og at det bør legges mer vekt på de kognitive evnene (Verbeke m.fl. 2011).

### 3.1.5 Engasjement/motivasjon

Motivasjon er “den mengde anstrengelse en selger er villig til å bruke på aktiviteter eller oppgaver forbundet med jobben” (Johnston og Marshall 2016, 197). For å lykkes som selger krever det hardt arbeid over tid, og om motivasjonen ikke er på plass vil dette kunne føre til lavere prestasjoner. De menneskene som er produktive og villige til å jobbe med og for andre vil få støtte fra både kollegaer og kunder (Verbeke m.fl. 2011).

## 3.2 Model of the determinants of salesperson’s performance

Churchill m.fl. (1985) sin metaanalyse var den første som ble publisert om hvilke variabler som påvirker en selgers prestasjon. Disse variablene er; rolleforståelse, personlige evner og personlighetstrekk, kunnskap, motivasjon og personlige, organisatoriske og eksterne forhold. Variablene henger sammen og om noen variabler ikke dekkes vil prestasjonene påvirkes. Fagboken “Sales Force Management” skrevet av Johnston og Marshall (2016) er bygget på denne studien og vi vil derfor henvise til Johnston og Marshall gjennomgående i oppgaven.



Figur 2: Fem signifikante variabler for salgsprestasjoner (Churchill m.fl. 1985)

### **3.2.1 Oppfatninger av egen rolle**

Johnston og Marshall beskriver oppfatningen av egen rolle som den variabelen som påvirker selgerens prestasjoner i størst grad. Om en selger ikke forstår sin rolle vil dette påvirke salgsprestasjonene negativt. Rolleforståelse er graden av om selgers oppfatning stemmer overens med hva som forventes av lederen (Johnston og Marshall 2016). Er rolleforståelsen svekket kan det oppstå en rollekonflikt, som er et sprik mellom selgerens oppfatninger og forventninger og lederens forventninger til selgeren. Dersom selger oppfatter rollen som uklart vil dette resultere i rolletvetydighet (Johnston og Marshall 2016). Dette er et punkt som bør løses relativt raskt da rolletvetydighet har negativ innvirkning på prestasjoner, spesielt over tid. Rolletvetydighet kan føre til stress, usikkerhet og mistriivsel hos den ansatte og kan i verste fall føre til at selgeren slutter. Tiltak som kan redusere rolletvetydighet er god opplæring som viser selgeren hva som forventes i arbeidshverdagen. Det er også viktig å finne en god balanse mellom styring og kontroll slik at selgerne ikke føler seg overvåket eller oversett (Johnston og Marshall 2016).

### **3.2.2 Personlige evner og personlighetstrekk**

Personlige evner defineres som personlige egenskaper som påvirker et menneskets samlede evne til å utføre en salgsjobb (Johnston og Marshall 2016). De personlige evnene som nevnes som viktige er intelligens, kognitive evner, verbal intelligens, matematiske evner og salgskunnskap. Det som er interessant er at disse evnene betyr mindre enn fem prosent av forskjellene i salgresultater på tvers av selgerne i studien, bortsett fra kognitive evner som kan forklare nesten syv prosent av forskjellen i ytelsene på tvers av selgerne (Johnston og Marshall 2016). Dette forklares ved at selgere som har gode kognitive evner tilegner seg raskere kunnskap og er dyktige på formidling av budskap mot kunde. Personlighetstrekk som blir nevnt som viktige variabler for salgsprestasjoner er egodrive, selvtillit, sosiale evner og evnen til å påvirke og overtale andre (Johnston og Marshall 2016). Personlighetstrekk blir sett på som en bakenforliggende variabel for salgsprestasjoner med den betydningen at selgere som er i like roller og får samme trening og opplæring vil prestere ulikt på bakgrunn av personlighet (Johnston og Marshall 2016).

### **3.2.3 Kunnskap**

Kunnskap i denne sammenheng betegnes som yrkesfaglig kunnskap som er direkte relatert til bedriften, produktene og kundene. Jo bedre salgskunnskap en selger har desto bedre blir salgsprestasjonene. Salgskunnskap, teknisk kunnskap og kunnskap om egen bedrift betyr mer

enn ni prosent av forskjellene i ytelse av salgsprestasjoner (Johnston og Marshall 2016). Studien viser at det er ulikhet mellom kundens og selgerens oppfatning om hvilke variabler som betyr mest for selgerens evne til å skape tillit hos kunden. De spurte kundene mener at produktkunnskap er viktigst, mens utvalget av selgerne mener at gode lytteegenskaper er det viktigste (Johnston og Marshall 2016).

### **3.2.4 Motivasjon**

Motivasjon er hvor mye arbeid en selger er villig til å legge ned i jobben. Selgerens motivasjon kan påvirke prestasjoner i stor grad og menneskets motivasjon til å bruke krefter på en oppgave er avhengig av forventninger, instrumentalitet og valens. Forventninger er selgerens egne forventninger om hva innsatsen vil føre til. Eksempelvis har selgeren en forventning om at salget stiger dersom han gjennomfører flere salgsmøter om dagen (Johnston og Marshall 2016). Instrumentalitet er selgerens oppfattede sammenheng mellom prestasjon og belønning. Selgerens valens er en belønning som selgeren virkelig ønsker å oppnå. Denne belønningen sammen med andre personlige attraktive belønninger og personens forventninger om instrumentalitet påvirker hvor attraktivt selgeren føler det er å prestere. Sagt med andre ord hvor motivert og villig selgeren er til å legge ned den innsatsen som er nødvendig (Johnston og Marshall 2016).

### **3.2.5 Personlige, organisatoriske og eksterne forhold**

Personlige, organisatoriske og eksterne forhold påvirker salgsprestasjoner på to måter. For det første ved at det direkte påvirker tilrettelegging eller begrenser ytelsen og for det andre gjennom påvirkning og samspill med andre variabler som påvirker prestasjonen, som for eksempel oppfatninger av egen rolle og motivasjon (Johnston og Marshall 2016).

Organisatoriske og eksterne faktorer som har direkte påvirkning på prestasjoner inkluderer markedsføring av bedriften, kommunikasjonsutgifter, bedriftens markedsandel og graden av tilsyn og oppfølging av salgsavdelingen. Det er i tillegg en link mellom eksterne forhold som markedspotensial, konkurrenter og konsentrasjon av kundegrupper og salgsprestasjoner. De personlige forholdene inkluderer blant annet tidligere arbeidserfaring og demografiske faktorer og grad av tilsyn av leder (Johnston og Marshall 2016). Ved å inkludere selgeren i beslutningsprosesser som påvirker egen arbeidshverdag kan man redusere rolletvetydighet samt øke trivsel på arbeidsplassen. Dette kan påvirke prestasjonene positivt. Det siste handler om hvordan personlige og organisatoriske forhold påvirker prestasjoner indirekte gjennom samspill med andre variabler (Johnston og Marshall 2016).

### **3.3 Type A behavior, experience and salesperson performance**

Forskningsartikkelen ble publisert i *Journal of Personal Selling and Sales Management* (2013). Den tar for seg en rekke studier som viser til at personlige karakteristikk har noe å si for salgsprestasjoner. Det blir nevnt to personlighetsdimensjoner. Type A-personlighet er betegnelse for atferd kjennetegnet ved rastløshet, utålmodighet, høyt tempo, konkurransementalitet og tendens til å stå på uten å gi seg (Bartkus, Person og Bellenger 2013). Personen vil ofte avbryte andre før de er ferdig med å snakke. Type B-personlighet er betegnelse for atferd kjennetegnet ved det motsatte av type A-personlighet, det vil si at personen er rolig, avslappet og vennlig uten konkurransementalitet. I forskningsartikkelen blir det konkludert med at mennesker med A-personlighet er de dyktigste selgerne (Bartkus, Person og Bellenger 2013).

### **3.4 Emotional intelligence in Marketing Exchanges**

Artikkelen er publisert i *Journal of Marketing* (2011). Forskerne i artikkelen har undersøkt virkningen av emosjonell intelligens innenfor salgsutvikling og kunderelasjoner. Resultatene viser at høye nivåer av emosjonell intelligens er positivt relatert til økte salgsprestasjoner. Selgere som har evne til å vise empati genererer høye salgsinntekter og er dyktige til å holde på kundene over tid (Kidwell m.fl. 2013). I tillegg er selgere med denne egenskapen dyktige til å styre kunden og påvirke deres beslutninger. Høy emosjonell intelligens korrelerer positivt med kognitive evner som betyr at det er en svak sammenheng mellom kognitive evner og salgsprestasjoner dersom emosjonell intelligens er lav (Kidwell m.fl. 2013).

### **3.5 Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage**

Forskningsrapporten ble publisert i *Association of Psychological Science* (2013). Rapporten kritiserer antakelsen om at ekstroverte mennesker er de mest produktive selgerne, og viser til resultater som tyder på det motsatte. Forskningen viser at ambiverte selgere er mer produktive og oppnår høyere omsetning enn ekstroverte og introverte selgere (Grant 2013). Hvorfor det er slik forklares ved at en ambivert har evnen til å finne god variasjon mellom det å snakke og lytte samtidig som de viser nok selvsikkerhet og entusiasme til å lukke et salg. En ambivert er flinkere til å lytte til kundens interesser og er mindre utsatt for å vise opphisselse og overmodighet (Grant 2013).

Ekstroversjon er en personlighetsdimensjon hvor personen har en utadvendt atferd og opplever positive emosjonelle tilstander. Typiske trekk ved en ekstrovert er at de oftest er sosiale, vennlige, aktive, personorienterte og optimistiske (Kaufmann 2009). Introversjon er en personlighetsdimensjon på motsatt side av skalaen. Et menneske som er introvert er ofte reservert, distansert og oppgaveorienterte og de har færre positive følelsesmessige opplevelser og færre sosiale kontakter (Kaufmann 2009). Et menneske som befinner seg mellom ytterpunktene ekstroversjon og introversjon kalles for en ambivert. En ambivert er hverken klart utadvendt eller innadvendt, men har egenskapene til begge ytterpunktene (Grant 2013).

### **3.6 What Makes a Good Salesman**

Forskningsartikkelen ble publisert i Harvard Business Review (2006). Artikkelen er basert på antakelsene om de grunnleggende egenskapene som er nødvendig å ha for å lykkes som selger. Artikkelen peker på to grunnleggende kvaliteter en selger bør ha: Empati og ego-drive. Empati er en sentral evne som går på å sette seg inn i motpartens følelser og tanker (Mayer og Greenberg 2006). Denne egenskapen er viktig for å kunne selge et produkt eller tjeneste på best mulig måte. Den andre grunnleggende egenskapen en selger bør ha er ego-drive som er et sterkt ønske om å ville lykkes og å selge for sitt eget ego. Ikke bare grunnet ytre motivasjonsfaktorer. Artikkelen peker på et dynamisk forhold mellom empati og ego-drive. Som betyr at egenskapene forsterker hverandre og sammen danner grunnlaget for en dyktig selger (Mayer og Greenberg 2006).

### **3.7 Bedriftskultur**

Om organisasjonskulturen kan være en avgjørende faktor for om en nyansatt selger trives i jobben eller ikke, vil vi se nærmere på teorien bak organisasjonskultur. Bedriften som skal få en ny ansatt har en eksisterende kultur som den nyansatte bør passe inn i. For at en nyansatt skal trives i den eksisterende organisasjonskulturen er det viktig å understreke betydningen av at det legges godt til rette for at arbeidet kan gjennomføres på en god og konstruktiv måte. Definisjonen av organisasjonskultur i følge Henning Bang (1995) de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Erlie 2012).

For personen som skal rekruttere er det viktig å ha kunnskap om den interne kommunikasjonen i organisasjonskulturen. Den blir blant annet dannet av struktur og kultur. Det vil derfor være viktig å forstå og analysere de faktorene som gir muligheter og begrensninger for kommunikasjon i organisasjonen (Erlieen 2012).

Ved ansettelse av en ny medarbeider kan man si at det er to ulike subkulturer som vil vokse sammen til en subkultur. Det man mener med subkultur er at levemåte, atferd og verdier skiller seg klart ut fra hovedkulturen i organisasjonen (Karp 2014). Brukes denne definisjonen når man skal ansette en ny medarbeider, kan man se en forskjell på kulturen i bedriften og de nyansatte. Bedriften har en eksisterende kultur, mens den nyansatte kommer kanskje fra en annen kultur og skal nå tilpasse seg et nytt sted. Det som kan binde de sammen til en felles subkultur kan være felles oppgaver og verdisyn, samme profesjon, generasjon eller kjønn (Erlieen 2012).

Interne konflikter kan ofte oppstå innenfor slike subkulturer ved at det blir en fusjon mellom den nyansatte og de andre ansatte i bedriften. Dette kan medføre utfordringer relatert til det å skape en felles bedriftskultur som den nyansatte skal sette seg inn i. Det vil derfor være viktig å inkludere den nye slik at man minsker risikoen for konflikter. Tiltak for å kunne skape en felles kultur vil være å la de ansatte møtes og bli kjent med hverandre samt tilrettelegge for jevnlig kontakt (Erlieen 2012).

### **3.8 How to hire without getting fooled by first impressions**

Studien publisert i Harvard Business Review (2016) tar for seg hvordan man skal ansette uten å legge vekt på førsteinntrykk og magefølelse. Artikkelen legger vekt på skillet mellom ekte og falske signaler som kan være avgjørende for resten av ansettelsesprosessen. Et falskt signal kan være at man dømmer kandidaten basert på utseendet. En god intervjuer blir beskrevet som en intelligent person som unngår å falle for falske signaler da de gjenkjenner de ubevisste faktorene. Forskerne påpeker viktigheten av at man ikke kan kjenne til kvalitetene til en person kun gjennom førsteinntrykk (Menon og Thompson 2016).

#### **4.0 Fremgangsmåte**

På bakgrunn av vår problemstilling ønsket vi å finne ut hva en salgsleder legger vekt på ved rekruttering av nye selgere. Vi ønsket å innhente informasjon om hva som ble vektlagt under ansettelsesprosessen fra ulike perspektiver for å kunne skape dybde i vår besvarelse og gi oss gode svar på problemstillingen. For å samle inn empiri falt valget på kvalitativ metode og et intensivt design med få informanter og mangfoldige variabler for å gå i dybden på fenomenet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). Totalt intervjuet vi seks informanter. Fem var godt etablert i rekrutteringsbransjen og en var salgsleder med lite kunnskap om rekrutteringsprosessen.

Vi benyttet oss av kvalitativ metode og dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Vi utformet en intervjuguide som la føringer for intervjuet (Vedlegg 1). For best mulig utnyttelse av intervjuene valgte vi å sende intervjuguidene til informantene i forkant slik at de var godt forberedt og kunne gi oss enda mer nødvendig informasjon.

Vi valgte å foreta semi-strukturerte intervjuer da denne formen ville gi oss gode resultater til vår kvalitative analyse. Et slikt intervju er med på å gi våre informanter større frihet til å bidra med innspill under intervjuet fordi de ikke er låst til gitte svaralternativer (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). Til tross for at vi følger intervjuguiden kan vi med denne metoden få dypere forståelse om informantenes erfaringer og oppfatninger. Under intervjuene valgte vi å være to studenter, blant annet fordi det var viktig for oss med en viss grad av standardisering slik at svarene kan bli sammenlignbare (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). En fordel med standardiserte intervjuer vil være at de blir mer konsentrerte og fokuserte hvilket kan gjøre at det tar kortere tid å gjennomføre intervjuene. På en annen side kan man gå glipp av informasjon som informantene innehar. Hovedgrunnen til at vi har valgt standardisering av intervjuene er at det vil forenkle vårt analysearbeid da vi kan sammenligne spørsmål for spørsmål (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010; Jacobsen 2015).

Av de to som gjennomførte intervjuet fikk den ene intervjuerrollen og den andre observatørrollen. Rollene vekslet på i de forskjellige intervjuene. Den som intervjuer har hovedansvaret for å stille spørsmålene mens observatøren er den som følger med på intervjuet og kommer med eventuelle tillegsspørsmål. Dette ble brukt for at vi ikke skulle miste verdifull informasjon, da man ofte tolker og ser ting ulikt under en intervjuopprosess. For å skape en komfortabel setting hos informantene valgte vi å holde dybdeintervjuene på deres



kontorer. Vi tok også opp intervjuene på lydfil for å kunne transkribere intervjuene i tekstform for å ikke miste verdifull og nyttig informasjon og samtidig ha muligheten til å sitere våre informanter slik de virkelig sa det. Denne fremgangsmåten ble brukt for å få frem de viktigste elementene i dataene, men også for å ikke overse noen av de gitte svarene (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010).

## **5.0 Data og metode**

Ved analyse av datafunn for å finne sammenhenger mellom problemstilling og informantsvar, er det viktig å finne riktig forskningsdesign. Ut i fra dette falt valget på analyse av meningsinnhold som er en studie tilnærmet fenomenologisk tilnærming innenfor kvalitativ metode (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). En fenomenologisk tilnærming som kvalitativt design, handler om å utforske og beskrive mennesker, deres erfaringer med og forståelse av det bestemte fenomenet. Analysen består av flere deler som starter med at man skal danne seg et helhetsinntrykk for videre å kunne identifisere og plukke ut hvilke fenomener som gir mening for informantene. Dette er med på å redusere datamengden og gjør at stoffet kan håndteres analytisk (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010).

I denne delen vil vi ta for oss metoden brukt til å besvare problemstillingen: *”Hva ser en salgsleder i Norge etter ved ansettelse av nye B2B-selgere?”*

Ved bruk av meningsinnhold som forskningsdesign i analysen vil det viktigste være å konsentrere seg om datamaterialene som blir samlet gjennom intervjuene av informantene. En slik analyseform har mange likhetstrekk med en kvantitativ analyse og er den mest vanlige innenfor fenomenologiske studier. Man må først organisere datamaterialet i kategorier ved bruk av kodeord for å få tak i meningsinnholdet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010; Jacobsen 2015). Ifølge Bruce L. Berg (2001) vil det være relevant å ha en strukturert oversikt over rekkefølgen ved analyse av kvalitative datamateriale. Den første fasen starter med å samle inn relevant data hvor man videre lager koder som passer inn i teksten. Deretter må kodene man har laget klassifiseres i kategorier eller temaer, hvor man senere sorterer datamaterialene for å avdekke ulikheter og sammenhenger (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010; Jacobsen 2015).

Analyse av meningsinnhold består i følge Kristi Malterud (2003) av fire hovedsteg: Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, koder, kategorier og begreper (Malterud 2003). I vår oppgave er de sentrale temaene bedriftskultur, førsteinntrykk, personlighet og ferdigheter. Vi identifiserte temaer som omhandler hvordan en rekrutterer kommer frem til sin endelige beslutning og hvilke faktorer som spiller inn om kandidaten får jobben eller ikke.

### **5.1 Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold**

Hensikten med den første fasen, helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, er å bli kjent med helhetsinntrykket som har kommet frem under dybdeintervjuene. Det vil også være hensiktsmessig å finne aktuelle temaer som kan brukes videre i analysen. I denne fasen er det viktig å tenke over at man ikke graver i detaljene men heller skriver ned hovedtemaene som inkluderer intervju-, observasjons-, eller dokumentmaterialet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). Informasjon man ser på som irrelevant skal utelukkes fordi analysen legger vekt på å bruke relevant data. En slik metode er svært benyttet da den uttrykker forståelsen forskeren har av datainnsamlingen, som har avgjørende innflytelse på den endelige fortolkningen. Det er viktig å være åpen for eventuelle forandringer fordi fortolkningene kan endre seg i løpet av arbeidet med materialet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010; Jacobsen 2015).

### **5.2 Koder, kategorier og begreper**

Som nevnt tidligere bestod første fase av å finne meningsbærende elementer i materialet. Ved å lese gjennom materialet for å identifisere de tekstelementene som ga oss kunnskap og informasjon om hovedtemaene, kunne vi gå dypere inn i intervjuene. Vi valgte å kode elementene for å gjøre svarene vi fikk mer oversiktlig. Dette ble gjort ved å markere de meningsbærende tekstelementene med ulike kodeord for å angi hvilken informasjon som ble hentet ut (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). I den andre fasen finner man elementene som gir den kunnskapen og informasjonen man trenger, som videre vil bli brukt gjennom koding. Dette gjør man for å finne relevante elementer i dataene som ble samlet inn, for deretter å skille ut det som er relevant for forskningsspørsmålet. Ved å kode de relevante tekstelementene vil det være enklere å analysere datainnsamlingen (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). Under har vi valgt å ha med et eksempel på hvordan vi kodet de ulike elementene. Vi har trukket frem et eksempel fra intervjurunden hvor det ble stilt spørsmål om personlighet blir vektlagt ved utvalg av riktig kandidat.

For å kunne enklere sammenligne svarene vi innhentet valgte vi å kode tekstelementene. Hver informant valgte vi å kode med en R som står for rekrutterer og ett tall som representerer hvilken person som har sagt hva. For eksempel vil informant 3 bli kodet som R3. Kodingen ble også gjort for å sikre informantenes anonymitet. I tillegg har vi også kategorisert kodingen etter personlig holdning til viktigheten av personlighetstrekk under ansettelse.

### **K: Personlig holdning til viktigheten personlighetstrekk under ansettelse**

K1: Holdning til viktigheten av rette personlighetstrekk

K1-1: Kommer an på bedrift og rollen de har

K1-2: Forutsetter at det faglige er på plass, personligheten vil være vippepinen

K1-3: Avgjørende i sluttfasen

K1-4: Selve nøkkelfaktoren er personlige egenskaper

K1-5: Troen på produktet, personlighet har lite å si

Informant R1 sin respons på spørsmål om viktigheten av personlighetstrekk under ansettelse var: “Avgjørende, men det kommer an på bedriften og rollen den ansatte skal ha. I forhold til salg er det viktig fordi man har kort tid på å gjøre et inntrykk. Personligheten må passe til stillingen og omvendt”. Informasjonen som kom frem i dette intervjuet har vi valgt å kode med R1-K1-1. Dette på bakgrunn av at vi fikk et inntrykk om at R1 hadde en positiv holdning til viktigheten av personlighetstrekk under ansettelse.

På den annen side har vi informant R6 som svarte: “Salg er ikke bare tenkt for dem som er skrikende på gaten og sosiale. Så lenge du jobber med et produkt du tror på, så handler det også om bevegeligheten du har til å forstå produktet. Jeg har lagt personlighetstrekk på hyllen og hører mer på hva personen har å si og hvordan han skal nå målene, og denne kraften er sterkere”. Ut i fra denne informasjonen valgte vi å kode R6 med K1-5. Her kom det frem at informanten ikke tok utgangspunkt i personlighetstrekk under intervjuprosessen, men la mer vekt på kognitive evner.

Ettersom ren koding kun er en kategorisering av det som står i en tekst vil dette ikke være nok for å kunne analysere intervjuene (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). Det er derfor verdt å nevne at koding kun er det første leddet i fortolkningsprosessen. I løpet av denne prosessen gikk vi fra å ha hovedsakelig beskrivende koder, hvor vi kodet informantene med

R, til deretter å ha mer teoretiske eller tolkende koder ut i fra informantenes reaksjoner i intervjuene. Koder som minner om meningsinnholdet i datamaterialet blir betegnet som beskrivende koder. Koder som viser til sammenhenger, perspektiver eller begreper som reflekterer hvordan tendensene i materialet kan forstås og fortolkes er kjent som tolkende koder (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010).

### **5.3 Kondensering**

Den tredje fasen er kondensering og tar utgangspunkt i kodingen som ble gjort i forrige avsnitt. Formålet med kondensering er å abstrah, som betyr å skille ut relevante fellestrekk ved forskjellige elementer i det meningsinnholdet som ligger i de gitte kodene. Denne fasen innebærer blant annet å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn de opprinnelige kodene (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). Dette har vi gjort ved bruk av meningsfortetting, som betyr å forkorte informantenes tilbakemelding til korte formuleringer. For å finne de tekstelementene vi identifiserte som meningsbærende for vår problemstilling, trakk vi ut de kodete delene av intervjuet. Dette gjorde vi for å identifisere det som vi så på som meningsbærende for vår satte problemstilling (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010).

### **5.4 Sammenfatning**

Den siste fasen og delen av analyse av meningsinnhold handler om å sammenfatte eller rekontekstualisere materialet. Dette har vi gjort for å kunne utforme beskrivelser og nye begreper (Tjora 2012). Vi tok en vurdering av våre sammenfattede beskrivelser og så om disse samsvarte med inntrykkene våre informanter ga fra det opprinnelige datamaterialet. Hadde det ikke vært en klar korrelasjon i denne fasen måtte vi ha gått tilbake til prosessen for å identifisere eventuelle mistolkninger (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). Mistolkninger kan oppstå hvis man har benyttet feil kode eller det kan ha skjedd noe feil i prosessen med kondenseringen av materialet. Ved å analysere og lese gjennom datamaterialet på nytt kan man tilegne seg ny kunnskap i løpet av analyseprosessen, som kan føre til at koder og kategorier må endres. På bakgrunn av dette kan man identifisere mønstre og sammenhenger som ikke umiddelbart er synlige i datamaterialet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010).

## **5.5 Evaluering av kvalitative undersøkelser**

Det benyttes ofte tre kriterier innenfor kvalitativ forskning: Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet som indikatorer på kvalitet. Validitet tar for seg om det er en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmålene man ønsker å finne svar på (Tjora 2012). På den annen side har vi reliabilitet som handler om intern logikk gjennom hele forskningsprosjektet. Til slutt har vi generaliserbarhet som er knyttet til forskningens gyldighetsområder utover de enhetene som er undersøkt (Tjora 2012). Den største fordel vi hadde i datainnsamlingsprosessen var at informantene hadde lang erfaring innenfor rekruttering. Med tanke på at vi ser på generaliserbarhet som uegnet for å evaluere vår kvalitative undersøkelse har vi valgt å fokusere på validiteten og reliabiliteten til vår analyse.

### **5.5.1 Validitet**

Gyldighet, videre skrevet som validitet, er i hvilken grad man kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å forske på, ut i fra resultatene man har kommet frem til i et forsøk (Dahlum 2015). For å skape god validitet var det viktig at informantene svarte nøyaktig på det vi spurte om. Videre var det viktig å skape et godt forhold til våre informanter. Dette oppnådde vi ved at det var frivillig å svare på spørsmålene, uavhengig om vi så på spørsmålene våre som støtende eller ikke. I tillegg hadde informantene muligheten til å si ifra hvis det oppsto eventuelle misforståelser eller uklarheter, slik at man fikk rettet opp i dette umiddelbart. Før vi startet intervjuprosessen testet vi intervjuguiden på noen uforstående, videre referert som pilot, for å sikre at spørsmålene ikke var krenkende eller vanskelige å svare på (Tjora 2012). Basert på tilbakemeldingene vi fikk på vår pilotundersøkelse gjorde vi endringer i vår intervjuguide for å bedre meningsinnholdet.

### **5.5.2 Ekstern validitet**

Ekstern validitet tar for seg om resultatene fra et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener (Tjora 2012). Eksempelvis om vår studie av personlighetstrekk under rekruttering kan overføres til en lignende eller annen studie som tar for seg temaene vi har redegjort for.

Med tanke på at vår undersøkelse har basert seg på kun seks informanter, mener vi at resultatene ikke vil være representative. På den andre siden har vi en formening om at funnene vi har kommet frem til gjennom vår oppgave kan bli benyttet av studenter som skal igjennom en eventuell rekrutteringsprosess fordi vi har fokuset på hva som skjer etter endt

intervju, og hvordan prosessen foregår hos en rekrutterer når de skal finne rett kandidat. I tillegg har vi sett på hva de legger mest vekt på ved utvelgelse av rett kandidat, om det er personlighet eller andre faktorer som betyr mer. Videre kan teorien vi har benyttet gjennom vår forskning ha overførbarhetsverdi fordi diskusjonen om den stereotypiske selgeren er et dagsaktuelt tema. Mange har nok samme oppfatning om selgere som vi hadde i starten av oppgaven, men som vi har erfart og lært er dette fenomenet mer komplekst enn som så.

### **5.5.3 Reliabilitet**

Dataens pålitelighet, også kjent som reliabilitet, knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data. Dette er et av de mest grunnleggende spørsmålene innen forskning. Formålet er å se på hvilke data som brukes, måten dataene er samlet inn på og hvordan de blir bearbeidet. I vårt forskningsprosjekt har vi tatt i bruk dybdeintervjuer for å samle inn relevant data hvor vi satt ansikt til ansikt for å stille spørsmålene til informantene (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010).

Andre innsamlingsmetoder er å sende mail med spørsmål eller ved bruk av spørreskjemaer. Slike fremgangsmåter kan skape et reliabilitetsproblem fordi man ikke kan være 100% sikker på at de svarer nøyaktig ved bruk av spørreskjema. Det er også fare for at representantene ikke oppfatter spørsmålene på riktig måte (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010). Forøvrig kan også dybdeintervju sees på som et reliabilitetsproblem i den forstand at informantene kan føle seg ukomfortable, som kan føre til usikkerhet og dårlige svar. I noen tilfeller kan man også oppleve at spørsmål blir droppet. På bakgrunn av dette og for å styrke påliteligheten valgte vi å gi en inngående beskrivelse av konteksten og gi en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten for forskningsprosessen til informantene (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010).

Det finnes to ulike muligheter for å teste reliabilitet. Man kan gjennomføre undersøkelsen flere ganger i samme gruppe til ulike tidspunkt, eksempelvis med fire til fem ukers mellomrom. Får man samme eller delvis likt resultat vil dette være et sikkert tegn på høy reliabilitet og blir betegnet som en re-undersøkelse kalt ” test-retest-reliabilitet”. Grunnet tidsfrist for vår oppgave og at informantene har en travel jobbhverdag ville det ikke vært gjennomførbart med en ny intervjurunde (Tjora 2012).

En annen metode for å skape høy reliabilitet er at flere forskere undersøker samme fenomen. Om flere forskere finner samme resultat kalles dette for ”Inter reliabilitet”. Basert på teorien om; ” interreliabilitet” valgte vi å være to forskere under intervjuene i vårt prosjekt (Tjora 2012). Her var den ene forskeren en observatør for å observere reaksjon på spørsmål og kroppsspråk, mens den andre forskeren stilte spørsmål. For å sikre at all informasjon ble tatt med tok vi i bruk taleopptak slik at det var mulighet for å legge frem direkte sitater nøyaktig slik informantene la det frem. Fordelen med dette gjør at informantenes meninger i større grad gjøres synligere og styrker reliabiliteten, enn ved bruk av spørreskjema (Tjora 2012).

## **5.6 Forskningsetikk**

Etikk i kvalitativ metode tar for seg etiske prinsipper og retningslinjer. Etikk er læren om moral, hva som er rett og galt, og handler om forholdet mellom mennesker. Generelt handler etikk om hvordan vi skal oppføre oss mot hverandre. For oss var det viktig å vise hensyn til informantene og til samfunnet (Johannessen, Tufte og Christoffersen). Når forskning berører mennesker oppstår det etiske problemstillinger og spesielt ved intervju som datainnsamlingsmetode som er relevant i denne oppgaven (Johannessen, Tufte og Christoffersen).

Når det kommer til forskningsetiske retningslinjer har man et ansvar ovenfor informantene. Det er tre typer hensyn som må tas i betraktning. Den første handler om at informantene selv bestemmer om de vil delta i undersøkelsen. Det andre handler om at de skal bestemme hva de vil svare på under intervjuet. Det tredje handler om at forskerne har et ansvar overfor informantene, ved at de skal utsettes for minst mulig belastning (Johannessen, Tufte og Christoffersen). Informantene i vår undersøkelse ga sitt samtykke muntlig på telefon, hvor vi informerte om problemstillingen og temaet vi ville stille spørsmål om. Vi informerte om at de ville få spørsmålene tilsendt god tid i forkant av intervjuet slik at de ble klar over hva de samtykket til. Informantene fikk også vite at all informasjon de gav ville være anonymisert. Det var også viktig for oss at vi gav tilstrekkelig informasjon om hvordan vi ville bruke informasjonen de gav oss videre.

All informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner er i følge forvaltningsloven taushetsbelagt. All informasjon som ble innhentet under hvert intervju anså vi ikke på som personsensitivt for informantene. Til tross for dette sikret vi dem anonymitet ved å ta i bruk

koder (Johannessen, Tufte og Christoffersen). I tillegg har vi heller ikke opplyst om hvilke rekrutteringsbyrå informantene jobber for.

## **6.0 Analyse og drøfting**

Ved å analysere teoriene vi har brukt underveis i oppgaven opp mot resultatene fra intervjuene, vil vi enklere finne ut hvorvidt vi har svart på problemstillingen *"Hva ser en salgsleder i Norge etter ved ansettelse av nye B2B-selgere?"* Vi valgte å ha fokus på bedriftskultur, førsteinntrykk, personlighet, ferdigheter og samarbeid mellom rekrutterer og salgsleder underveis i oppgaven og har derfor vektlagt disse elementene for å besvare problemstillingen. Teoriene vi har drøftet og tatt i bruk handler i all hovedsak om selgers driver til prestasjon og hvilke variabler som påvirker dette, både negativt og positivt.

Som nevnt tidligere har vi valgt å knytte våre funn opp mot metaanalysene til Churchill m.fl. (1985) og Verbeke m.fl. (2011) om hva som påvirker en selgers prestasjoner. Disse har vi valgt å sette opp mot hverandre for å se om deres forskning reflekterer holdningene til våre informanter. Begge disse metaanalysene har gitt oss et rammeverk angående hva en selger drives av, og hvilke elementer som bør være til stede. I tillegg vil vi kilde til ulike forskningsartikler som omhandler ulike personlighetstrekk som er relevante for en selger, og om et salgstalent er medfødt eller om det kan læres. Vi ønsker å gå gjennom hvert av nøkkelspørsmålene og se på likheter og ulikheter, og knytte dette opp mot de ulike teoriene. For å skape en strukturert analyse av innhentet data vil vi først ta for oss hovedteorien for så å trekke inn annen relevant teori. Ved hjelp av teorier kan vi sette søkelys på hvorvidt en rekrutterer/salgsleder anvender relevant forskning under rekrutteringsprosesser.

Forskningen vår førte til en rekke funn gjennom analysedelen. Vi starter analysedelen med å belyse hvordan samarbeidet mellom rekrutterer og salgsleder foregår da dette er et viktig steg i prosessen for å finne den rette kandidaten. Deretter drøfter vi våre hovedtemaer: førsteinntrykk, bedriftskultur, personlighetstrekk og personlige evner opp mot vårt teoretiske rammeverk. Til slutt viser vi til våre hovedfunn og kommer med en mulig konklusjon på problemstillingen.

## **6.1 Samarbeidet mellom kunde og rekrutterer - rekrutteringsprosessen**

Det første som skjer når en kunde tar kontakt med et rekrutteringsbyrå angående bistand ved ansettelse, er at rekruttereren blir kjent med salgsleder og HR-ansvarlig. Videre fortalte



informantene at det var viktig å få følelsen av hvordan bedriften fungerer, og ikke minst hvilken kultur som er gjeldende. Dette kommer godt frem hos informant R6 som sa at hvis han ikke kunne jobbet der selv, hadde han heller ikke sendt en kandidat ditt. En viktig grunn til å besøke bedriften er å knytte et sterkere bånd med kunden. Som rekrutterer må man finne mennesker som man føler passer med lederen og resten av de ansatte. Det vil derfor være viktig å knytte et sterkt bånd til nøkkelpersonene i den eventuelle bedriften, noe informantene sa seg klart enige i.

Etter endt besøk hos bedriften drar rekruttereren tilbake til sitt kontor for å skape et overordnet bilde av bedriften. På tidspunktet kunden vil ansette nye selgere, sender de en kravspesifikasjon til rekruttereren. Ofte er disse spesifikasjonene veldig generelle og lite brukbare, som informant R5 gir uttrykk for når han forteller oss at “De fleste sier veldig klassiske ting som utadvendt, uredd, vinneskalle”, noe alle informantene sa seg enige i. På bakgrunn av dette måtte de derfor innhente mer informasjon fra kunden for å kunne lage en spesifikk kravspesifikasjon som både gjør det enklere å finne de rette kandidatene og få attraktive søkere.

Når rekruttereren får søkere på stillingen har de ulike håndteringsprosesser for hvilke kandidater som går videre. Kravspesifikasjonen er et viktig verktøy for kartlegging av kandidater og blir brukt som grunnmuren for hvem som slippes gjennom til intervju. Informantene R1 og R4 forteller at de har et system som legger inn kandidaten med fargen grønn, gul eller rød. Er du grønn er du kvalifisert til intervju, ligger du på vippepinnen er du gul og er du rød er du ikke kvalifisert. På den andre siden har vi informantene R5 og R6 som selekterer antall søkere basert på modeller ut i fra kunnskap og evidens. Når rekruttereren har valgt ut de kvalifiserte går de videre til førstegangsintervju. Det som er felles for alle informantene er at de ukvalifiserte kandidatene blir lagret i systemet da de kan passe til andre mer relevante stillinger til en senere anledning.

Førtegangsintervjuet blir brukt for å skape kjennskap til kandidaten og ikke minst for å selge inn arbeidsplassen. I tillegg er det mange rekrutterere som benytter muligheten til referansesjekk. Våre informanter var veldig uenig om referansesjekk skulle skje før eller etter intervjuprosessen. Informantene R1 og R2 nevnte bestemt at referansesjekk er noe som kun brukes hvis kandidaten er innstilt som nummer en eller to, begrunnet i at en referansesjekk kan skade kandidaten, da de ofte er i jobb under søkeprosessen. På den andre siden har vi

informant R4, R5 og R6 som gjerne tar referansesjekk før intervjurunden starter. De nevnte ikke hvorfor de valgte referansesjekk før og hadde heller ingen formening om det ville skade kandidatene som allerede er i jobb.

De som blir innkalt til annengangsintervju er de som viste engasjement og motivasjon til jobben under førstegangsintervjuet. Her var det igjen viktig at kandidatene tilfredsstillte kravspesifikasjonen. I et annengangsintervju går informantene dypere inn på kandidatene ved blant annet å gi dem relevante caser og spørsmål om hvordan de opplever ulike situasjoner. Dette gjøres for å teste deres vilje og styrke hvis det oppstår hindringer som kan oppstå på en arbeidsplass. Videre tok informantene R1 og R4 de kvalifiserte kandidatene til et tredjegangintervju som baserer seg på IQ- og personlighetstester for å avdekke feil og mangler ved kandidatene. For informantene R2, R5 og R6 er andregangsintervju den siste intervjurunden før de presenterer kandidatene til kunden.

Alle informantene startet med mange aktuelle kandidater, men det er bare en som kan få jobben og de har derfor valgt ut to til tre aktuelle kandidater som tilfredsstillte kravspesifikasjonen. Disse kandidatene blir så presentert for kunden der de har i oppdrag å "selge" seg inn til bedriften. Når kunden skal gå videre til et intervju med kandidatene kan de selv velge om rekruttereren skal være med eller ikke. Informant R2 nevner at noen ganger så er han med på intervjuet, mens andre ganger vil kunden intervju kandidatene alene, noe som kommer an på hvor trygg kunden er på intervjuerrollen. Til tross for at kunden har valgt en av kandidatene til stillingen, er ikke jobben for rekruttereren ferdig. Fellesnevneren her er at alle informantene tok kontakt med både kunden og kandidaten etter ansettelse for å høre om forventningene ble innfridd og om de trivdes. I tillegg til dette opprettholdt de kontakten i rundt ett år, for å skape tillit og trygghet hos begge parter.

*Hva slags innvirkning har salgslederen på rekrutteringsprosessen?* Et samarbeid mellom en rekrutterer og en kunde starter som nevnt med at en av partene tar kontakt med hverandre for å etablere kjennskap. Videre har ikke kunden noe mer påvirkning på rekrutteringsprosessen enn ved start og slutt. Ved starten av prosessen er det kunden som har spesifikke preferanser som han ønsker at rekruttereren skal se etter. Utenom dette har rekruttereren ganske frie tøyler ved valg av kandidat. Dette kommer godt frem hos informant R5 som forteller at de får relativt frie tøyler, men om kandidaten får et intervju eller ikke, handler egentlig ikke om hvordan han treffer. Underveis når kandidatene intervjues er det rekruttereren som bestemmer hvem som skal gå videre til å møte kunden. Deretter er det kunden som har mest påvirkning

ved at det som regel er han som tar beslutning om hvem som passer best inn i kundens bedrift eller ikke. Alt i alt handler et slikt forhold om å forstå hverandre og ikke minst det å skape et sterkt tillitsbånd. Som informant R1 nevner, «det er ikke her personen skal jobbe, men hos en annen og dette er derfor en enda større fallgrube som gjør at jeg må være mer oppmerksom på hvem jeg velger, slik at tilliten mellom meg og kunden ikke skal brytes».

## **6.2 Førsteintrykk**

Da man som selger ofte har kort tid på å gjøre et godt inntrykk, så vi det som hensiktsmessig å stille følgende spørsmål: “Hvor mye påvirker førsteinntrykket resten av intervjuprosessen?”. Ikke minst er dette et interessant spørsmål fordi man ofte dømmer hverandre ut i fra førsteinntrykk. Basert på dette vil vi finne ut førsteinntrykkets betydning for om kandidaten får jobben eller ikke. betyr for om kandidaten får jobben eller ikke. Informantenes svar viser at førsteinntrykket er noe de blir påvirket av. Samtidig er det ikke er en avgjørende faktor for om kandidaten får jobben eller ikke.

Menon og Thompson (2016) gir råd om hvordan man kan unngå å falle for førsteinntrykket. De nevner blant annet at førsteinntrykk kan være farlig å vektlegge for mye, da det kan føre til feilansettelse (Menon og Thompson 2016). Dette underbygges av det informant R4 sier om at det er mer viktig at kandidaten passer til kravene som stillingen krever. Informant R4 forteller at førsteinntrykk er viktig, men enda viktigere er det om kandidaten har de rette kriteriene for jobben. Informant R2 støtter dette og nevner at det alltid vil påvirke litt, men at han noterer det ned og tar det ikke med videre i intervjuprosessen. Ved siden av dette blir det også nevnt at om man ikke har et bevisst forhold til førsteinntrykk, så kan det være en avgjørende faktor for kandidatens fremtid i intervjuprosessen (Menon og Thompson 2016).

Basert på informant R2 sine uttalelser går han under kategorien som en intelligent og god intervjuer fordi han unngår å falle for førsteinntrykket og magefølelsen fordi de gjenkjenner de ubevisste faktorene som spiller inn under intervjuet (Menon og Thompson 2016). På den annen side har vi informant R3 som nevner at smil og førsteinntrykk er veldig viktig og avgjørende. Dette trenger ikke å være feil, men man kan ikke kjenne til kvalitetene til en person kun ved hjelp av førsteinntrykk (Menon og Thompson 2016).

Ved ansettelse er det viktig å skille mellom ekte og falske signaler (Menon og Thompson 2016). Et eksempel på et falskt signal kan være at intervjuer føler en sterkere tiltrekning til et

intervjuobjekt med et pent ytre, og derfor ikke klarer å vurdere de kvalitetene som er relevante for jobben (Menon og Thompson 2016). Dette kan blant annet kobles opp mot informant R1 som ofte ser på bildet på cv'en og danner seg et førsteinntrykk. Videre blir det fortalt at han danner seg et inntrykk av personen han skal møte, men prøver å ikke dømme basert på utseende, noe som Menon og Thompson sin teori underbygger, da man ubevisst kan bli mer tiltrukket av "vakre" kandidater og tilegner de kvaliteter de egentlig ikke har.

Til slutt er det verdt å nevne at informantene R5 og R3 var de eneste informantene som mente at førsteinntrykk var ekstremt viktig. Blant annet nevner informant R5 at førsteinntrykk er ganske avgjørende, da det handler om hvor man legger listen. Trives ikke informant R5 med kandidaten så vil det påvirke resten av intervjuet og i verste fall kan kandidaten miste sjansen til å få drømmejobben. På den andre siden har vi informant R6 som forteller at hvis kandidaten gir et dårlig inntrykk, men blomstrer når han snakker om seg selv, så vil dette overskygge det dårlige førsteinntrykket. Informant R6 nevner også at han som person kan medvirke til at kandidaten blir ukomfortabel. Basert på dette velger informant R6 å skrive i rapporten til HR om de positive sidene kandidaten har istedenfor å legge førsteinntrykket til grunn. Dette viser til forskningen som sier at det er viktig å ikke ansette kun basert på førsteinntrykk, men også andre faktorer som spiller inn for om kandidaten er rett for jobben (Menon og Thompson 2016).

### **6.3 Bedriftskultur**

Bedriftskulturen kan være en avgjørende faktor for om en nyansatt trives i jobben eller ikke. Det var derfor viktig for oss å stille spørsmålet «hvor mye legger dere vekt på hvorvidt den ansatte passer inn i bedriftskulturen?». Alle informantene mente at det var viktig at kandidatene passet inn i bedriftskulturen, men at det ikke alltid er en avgjørende faktor. For informant R1 derimot var det veldig viktig at kandidaten fant sin plass i bedriften og han nevner blant annet at hvis kandidaten ikke passer inn kan han bli alene på sosiale arenaer utenom jobb og dermed frastøte seg gruppedynamikken. Det er derfor i følge Erlie (2012) veldig viktig at rekruttereren har kunnskap om kundens bedriftskultur.

Alle informantene fortalte at de drar på besøk til bedriftene de skal ansette til, der de blant annet snakker med sjefen, fremtidige kollegaer og HR-avdelingen. Dette blir gjort for å innhente informasjon om hvordan bedriften jobber, men også for å få et bilde av bedriftskulturen. Informant R6 mener at bedriftskultur er viktig for om en kandidat kan få

jobben eller ikke og nevner at de ikke sender en kandidat hvis de selv ikke hadde hatt lyst til å jobbe der.

Til tross for at intervjuer har fått informasjon fra bedriften om hvilken type person som kan passe inn i bedriftskulturen, kan det være en eksisterende kultur i bedriften som kan medføre tilpasningsvansker for nyansatte. I følge informant R6 forsøker de å matche kandidaten som treffer kulturen best ved blant annet å prate aktivt med kunden om hvilke personlighetstrekk de er ute etter. På grunnlag av dette er det viktig å legge til rette for nyansatte slik at de ikke faller utenfor den allerede eksisterende kulturen. For en nyansatt er det felles oppgaver og verdisyn, samme profesjon, generasjon eller kjønn som kan binde han sammen med de andre ansatte (Erlieen 2012). Dette bekrefter informant R1 når han forteller at de ikke sender inn en kandidat på 25 år når gjennomsnittsalderen i bedriften er 35.

#### **6.4 Personlige evner og ferdigheter**

Personlige evner er varige personlighetstrekk som påvirker et menneskets samlede evne til å utføre en salgsjobb (Johnston og Marshall 2016). Vår antakelse om at personlighet er viktig blir bekreftet våre samtlige informanter. Det blir kommentert at personlighet vil være avgjørende i slutfasen av rekrutteringsprosessen og at kandidaten kan ha lang erfaring og utdanning, men at det er personligheten som er avgjørende til syvende og sist. Informant R1 kommenterer at han legger vekt på at selgeren han skal ansette har et vinnende vesen som folk ønsker å lytte til. Informant R5 bekrefter antakelsen om at personlighet er en av nøkkelfaktorene ved valg av kandidat. Han sier følgende;” *Personlighet er avgjørende i salg. Du må være såpass vass fra start til slutt hvis du skal inn i salg slik at de ikke må tvile på deg. Skjønner ikke HR avdelingen om du er en selger eller ikke, kan ikke salgssjefen heller bli overbevist*”.

Churchill m.fl. (1985) støtter informantenes påstander om viktigheten av personlighet.

Forskningen viser at to selgere som har samme grad av motivasjon, de samme rolleoppfatningene og som får den samme salgstreningen, presterer på ulike nivåer fordi den ene har den rette personligheten til å prestere bedre. Personlighetstrekk som blir nevnt som viktige er ego-drive, selvtillit, sosiale evner og evnen til å påvirke og overtale andre (Johnston og Marshall 2016). Sosiale evner og overtalelsesevner blir nevnt av informantene som viktige faktorer for kandidatene de ansetter.

På den annen side har vi informant R6 som hevder at han har lagt personlighetstrekk litt på hyllen og mener at det handler mere om holdninger og innstilling til jobben som skal utføres. Videre kommenterer han at det kan være stille, akademiske og smarte mennesker med pågangsmot og energi som ender opp med å bli de beste selgerne. Han sier følgende: ”Salg er ikke bare for de mest sosiale og skrikende på gaten”. Vi vil belyse denne påstanden ved å vise til artikkelen til Adam M. Grant (2013). Forskingen presenterer et nytt perspektiv vedrørende personlighetstrekkene som blir ansett som viktige for en vellykket selger. Forfatterne i studien hevder at det er en vestlig kulturell skjevhet som favoriserer ekstrovert, og denne skjevheten er mest tydelig i salgsbransjen (Grant 2013). Det har blitt naturlig å tenke at entusiastiske og selvsikre mennesker er de mest produktive selgerne. Denne forskningen presenterer resultater som tyder på det motsatte. En ambivert selger er mer produktiv og oppnår høyere omsetning enn en ekstrovert og introvert selger. De forklarer dette med at en ambivert har evnen til å finne en god variasjon mellom det å snakke og lytte, samtidig med nok selvsikkerhet og entusiasme til å lukke et salg (Grant 2013). Informant R6 belyser sitt perspektiv på antakelsen på følgende måte: ”Jeg hører mer på hva personen sier når jeg presenterer salgsjobben og de syntes det er bra og kan prate for seg, dyktigere på å ordlegge og beskrive hva de egentlig vil og hvordan man skal nå målet - denne kraften er sterkere”.

Informasjonen som fremkommer hos informant R6 er at kognitive evner er viktigere enn personlighetstrekk, noe metaanalysen til Verbeke m.fl. (2011) underbygger. Kognitive evner blir definert som ferdigheter en person har til å kunne forstå, lære og integrere informasjon på en meningsfull måte (Verbeke m.fl. 2011). Analysen viser at personlighetstrekk ikke lenger er like viktige variabler til salgsprestasjoner og at det bør legges mer vekt på kognitive evner, til forskjell fra analysen til Churchill m.fl. (1985) som legger mer vekt på personlighetstrekk som en viktigere variabel til salgsprestasjoner.

## **6.5 Hvilke personlige egenskaper er viktig hos en selger og hvor viktig er personlige evner for prestasjon?**

I denne analysedelen fikk vi inntrykk av at det var mange ulike meninger om hvilke egenskaper som er viktige. Informant R6 mente at dette var et vanskelig spørsmål å besvare og begrunnet det med at han ikke lenger har et klart bilde av hva som kjennetegner den typiske selgeren. Dette er ganske interessant og kan forklare hvorfor forskning trekker så ulike slutninger om hvilke karakteristikk som er viktig hos en selger. I følge Johnston og

Marshall (2016) er undersøkelser som spør ledere hva de ser etter når de skal ansette en ny selger lærerike, men det er vanskelig å finne noe klart svar på hvilke personlige egenskaper som gjør noen mennesker til bedre selgere enn andre (Johnston og Marshall 2016). Dette kan bety at flere typer mennesker kan lykkes med salg, og at det ikke lenger finnes noen typisk "selgerpersonlighet". Allikevel er det egenskaper som er mer hensiktsmessige enn andre om du skal lykkes med salg.

Til tross for at informant R6 mener det er vanskelig å komme med konkrete egenskaper nevner han entusiasme/motivasjon som en viktig egenskap. Dette samsvarer med forskning på hvilke karakteristikk salgsledere ser etter ved ansettelse av selgere, som viser til at motivasjon/entusiasme er den egenskapen salgsleder vektlegger høyest. Denne egenskapen blir også nevnt som den femte signifikante variabelen til salgsprestasjoner både i metaanalysen til Churchill m.fl. (1985) og Verbeke m.fl. (2011). Dette betyr at det i følge forskning er fire andre variabler som påvirker salgsprestasjoner i større grad. Allikevel nevner fire av seks informanter motivasjon som en avgjørende faktor for om kandidaten får jobben eller ikke. I tillegg viser forskningen at det legges vekt på organisatoriske evner som ambisjoner, evnen til å overtale og kommunikasjonsevner (Johnston og Marshall 2016). Informant R4 bekrefter at mange av funnene i forskningen stemmer overens med virkeligheten. Han sier at det er viktig at kandidaten har gode kommunikasjonsevner og et ønske om å lykkes i tillegg til at det er viktig at personen er målrettet og læringsvillig. Han avslutter med å si at en god selger har dyktige evner til å overtale og påvirke.

Informantene virker også å være opptatt av evnen til å bygge relasjoner. Vi vil relatere dette til forskningsartikkelen Emotional intelligence in Marketing Exchanges (Kidwell m.fl. 2011). I artikkelen defineres emosjonell intelligens som;" evnen til å tilegne og anvende kunnskap fra ens egne og andres følelser til å produsere gunstige utfall" (Kidwell. Mfl. 2011, 78). Et av hovedfunnene i undersøkelsen er at mennesker med høy emosjonell intelligens ikke bare genererer høye salgsinntekter, men er også gode til å ta vare på kundene. Med andre ord er en dyktig selger er en god relasjonsbygger. I tillegg viser studien at selgere med høy emosjonell intelligens og evne til å vise empati lettere kan sette seg inn i kundens behov og kartlegge deres verdier på en meget god måte. Selgere som er i stand til å forstå og håndtere følelser blir trolig bedre selgere fordi de bedre forstår kunden og vet hvilke følelser som er rette å bruke i ulike situasjoner. Nyere forskning tyder på at emosjonell intelligens er vel så viktig som kognitive evner (Kidwell m.fl. 2011).

Til forskjell fra informant R6 som synes det var vanskelig å finne konkrete egenskaper var informant R5 veldig klar på hvilke egenskaper som er viktige for en selger. I følge han er vilje, utholdenhet, stayerevne og et sterkt konkurranseinstinkt de viktigste egenskapene. Han begrunner dette med at en selger alltid er under press og blir vurdert fra dag til dag mot målene som er satt. Dette krever innsats og sterk vilje, spesielt om man skal holde ut over tid. Disse egenskapene karakteriserer en typisk A-personlighet. Forskning antar at mennesker med type A-personlighet skaper gode salgsprestasjoner og er mer utholdende når det gjelder å nå et bestemt mål. En selger med A-personlighet har et stort behov for å prestere, noe som kan tyde på at de er selvmotiverende (Bartkus, Person og Bellenger 2013).

Informant R2 hadde enda en ulik oppfatning om hvilke personlige egenskaper som er viktige hos en selger. Han legger vekt på egenskapene planlegging og strukturering og nevner at særlig jenter kan skape gode salgsresultater på grunnlag av disse egenskapene. Denne påstanden kan både Churchill m.fl. (1985) og Verbeke m.fl. (2011) bekrefte i sine studier. Dette er egenskaper og holdninger som er nødvendige for effektiv gjennomføring av konkrete arbeidsoppgaver. Ferdighetene planlegging og strukturering handler om evnen til å lede seg selv og andre. I følge Johnston og Marshall er disse ferdighetene viktige drivere til salgsprestasjoner og påvirker ytelsen til selgeren med 9% (Johnson og Marshall 2016).

## **6.6 Er et salgstalent medfødt eller kan det læres?**

Om et salgstalent er medfødt eller om det kan læres er et omdiskutert tema. Mange forskere mener at et salgstalent både er medfødt og lært. Salgsledere bruker mye tid på å finne de menneskene som har de rette karakteristikene for å lykkes med salg (Johnston og Marshall 2016). De viser til en eldre studie om at gode selgere kan skapes og at det som er viktig er å rekruttere mennesker som har de rette egenskapene for salgsrollen de skal utøve, men hvordan disse selgerne ledes er mer avgjørende for deres suksess (Johnston og Marshall 2016). Våre informanter er enige om at det er noen egenskaper som kan læres, mens andre er medfødt. Antakelsen til informant R4 stemmer overens med synspunktene til samtlige av våre informanter: R4;” *Jeg tror man kan lære seg teknisk salg, de stegene som skal til for å bli god selger. Men å kommunisere, være rundt mennesker og sånne ting tror jeg ikke er lett å lære*”.

Informant R5 mener at taleevne er noe man er født med og som ikke kan læres, men at det er mulig å lære seg teknikker som bedrer kommunikasjonsevnen noe. Han er også veldig



konsekvent på at 70-80% er medfødt salgstalent. Han legger til at de som ikke er født som selgere kan lykkes i noen år, men at de ikke vil holde over tid. Forskning støtter denne antakelsen og peker igjen på viktigheten av å ansette de riktige menneskene. Mennesker som mangler de riktige personlige egenskapene har større sannsynlighet for å bli frustrerte og slutte i jobben. Det kan ta alt fra tre måneder til ett år før en nyansatt selger har nok salg til å dekke bedriftens utgifter ved ansettelse, og når en person slutter i løpet av det første året vil firmaet aldri få dekket kostnadene ved rekruttering og opplæring (Johnston og Marshall 2016).

## 7.0 Konklusjon

Innledningsvis presenterte vi vår problemstilling; ”Hva ser en salgsleder i Norge etter ved ansettelse av nye B2B-selgere?”. Med bakgrunn i våre funn, analyse og drøfting vil vi besvare problemstillingen og fremlegge vår konklusjon.

Underveis i analysedelen har vi kombinert det vi har lært gjennom valgte teorier og drøftet innhentet data opp mot disse. Ut fra dette ser vi at det er mange ulike teorier om hva som blir vektlagt ved ansettelse av selgere. Som nevnt i forordet hadde vi allerede før oppgaven dannet oss et bilde om at de dyktigste selgerne var utadvendte, uredde og gode i sosiale settinger og derfor kunne vi ikke forstå hvordan vår studiekamerat som var sjenert og dårlig i sosiale settinger kunne bli årets selger.

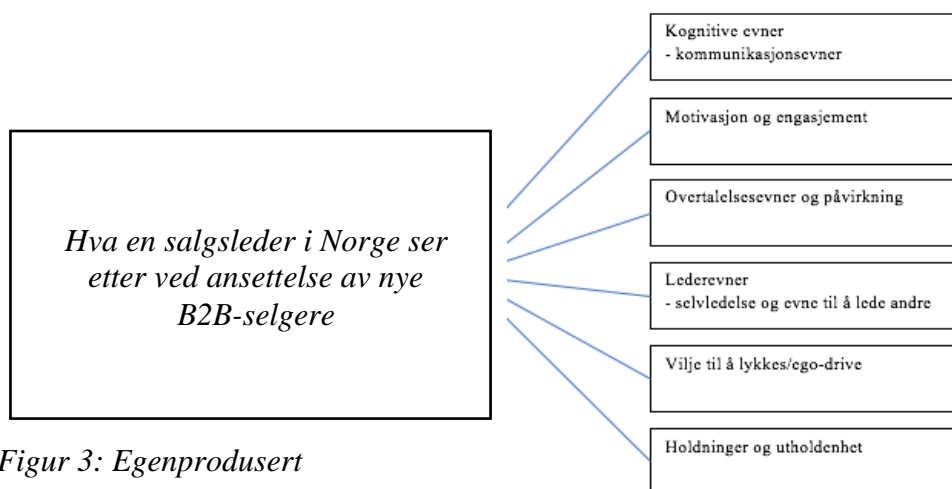
Antakelsen vi hadde om at salgsledere og mennesker generelt har en “vrangforestilling” om stereotype selgeren, ser vi nå at er tatt ut av proporsjoner. I arbeidet med oppgaven har vi kommet frem til at en slik antakelse ikke stemmer overens med virkeligheten. Som tidligere forskning har kommet frem til, har vi også erfart at det er vanskelig å finne noe klart svar på hva som egentlig kjennetegner de beste selgerne. Våre informanter hadde ulike syn på hvilke faktorer de la mest vekt på ved ansettelse. Noen av informantene vektla personlighetstrekk, mens andre la vekt på holdninger og motivasjon. Etter gjentatte analyser og drøfting av empiri satt opp mot informantenes synspunkter ser vi likevel at det er visse personlige karakteristikk som blir vektlagt i større grad enn andre.

Som et supplement til problemstillingen ville vi finne ut av; “I hvilken grad salgslederens krav til selgeren samsvarer med teoriene om hva som kjennetegner suksessfulle selgere”. Hvorfor vi ønsket å finne ut av dette begrunnet i oppfatningen om at selgere ble ansatt på bakgrunn av personlige karakteristikk, og vi hadde et inntrykk av at det var disse personene salgsledere ville rekruttere. Forskning viser at salgsledere de siste årene har vært veldig sikre på at visse personlighetstrekk er nødvendige for å lykkes som selger.

Personlighetstrekk som blir favorisert er selvtillit, ekstroversjon, sosiale evner og at selgeren har et sterkt behov for å lykkes. Det er derfor skuffende å se at personlighetstrekk som disse kun påvirker en selgers prestasjoner med 5%. Trekk som påvirker salgsprestasjoner vesentlig mer er kognitive evner, salgskunnskap, selvledelse og evnen til å lede andre (Johnston og

Marshall 2016). Våre resultater viser at våre informanter aktivt bruker nyere forskning som utgangspunkt ved ansettelse noe vi viser til i figur 3. Det var spesielt kognitive evner som ble nevnt som noe av det mest avgjørende. Igjen kan dette relateres til nyere forskning som viser at kognitive evner er enda viktigere nå enn før fordi vi lever i et kunnskapsbasert samfunn der viktigheten av å kunne formidle kunnskap til kunden er essensielt om man skal lykkes som selger.

For å vise vårt hovedfunn på en oversiktlig måte har vi laget en figur som viser de seks viktigste personlige karakteristikker en salgsleder legger vekt på ved ansettelse.



Figur 3: Egenprodusert

### 7.1 Kritikk til egen oppgave

Denne oppgaven baserer seg kun på kvalitativ metode, da vi så en fordel i å kunne gå i dybden og innhente langt mer informasjon enn ved for eksempel spørreskjemaer. Vi har fått besvart spørsmål som hva, hvorfor og hvordan ved å bruke kvalitativ metode i vår forskning. Basert på dette har vi fått et bredere innblikk i informantenes tanker og motiv som er et avgjørende aspekt ved identifisering av hva en salgsleder vektlegger under en ansettelsesprosess. Dersom vi hadde supplert med bruk av kvantitativ metode i tillegg til den kvalitative, ville dette gitt oss flere informanter. Vi ønsker derfor å påpeke at vi kunne fått et bredere og større utvalg hvis vi hadde valgt å bruke begge innsamlingsmetodene.

Som nevnt tidligere har vi kun gjennomført seks dybdeintervjuer, noe vi i utgangspunktet ikke ser på som et tilstrekkelig utvalg for å få nok empiri. I etterkant av oppgaven ser vi at vi burde

hatt flere informanter for å avdekke flere synspunkter da temaet var mer komplekst enn vi så for oss ved oppgavens begynnelse. Dersom vi hadde foretatt flere intervjuer ville vi fått flere synspunkt og muligens flere variabler å jobbe med. I tillegg kunne vi fått avkreftet våre funn ytterligere. Når dette er sagt vil vi nevne at samtlige av våre informanter også hadde jobbet som selgere tidligere, noe som gjorde at vi fikk et helhetlig bilde av deres personlige erfaring og kompetanse innenfor ansettelsesprosesser. Når det gjelder utvalg av informanter ser vi i etterkant at fire av våre seks informanter er menn. Dette utvalget var helt tilfeldig og dette kan være en svakhet da kvinnene i undersøkelsen belyste temaet på en ganske annerledes måte enn våre mannlige informanter.

En siste svakhet med oppgaven er at vi burde jobbet grundigere med intervjuguiden og benyttet oss av flere piloter. Underveis i oppgaven kom vi på flere spørsmål det var hensiktsmessig å ha med for å kunne besvare problemstillingen. Vi fikk derfor en større jobb enn nødvendig da vi ble nødt til å sende spørsmål til informantene i etterkant av intervjuene. Dette kan ha resultert i mindre utfyllende svar enn vi ellers ville fått om spørsmålene hadde vært innarbeidet i intervjuguiden til å begynne med. I tillegg til dette vil vi poengtere at den første informant var en salgsleder og hadde betraktelig mindre erfaring innen ansettelse enn de andre informantene. Dette gav utslag underveis i intervjuet da informant ikke hadde nok kompetanse til å gi tilstrekkelige svar på spørsmålene vi stilte. Vi tok lærdom av dette og valgte derfor kun å intervju rekrutterere da rekruttering er en prosess som ofte blir outsourcet (Sæter 2017).

## **7.2 Videre forskning**

Ettersom resultatene relateres til den generelle selgeren ser vi i etterkant at oppgaven ville blitt mer brukervennlig om vi hadde avgrenset oppgaven til to ulike salgsbransjer i Norge. Med tanke på at intensjonen med oppgaven var å lage en brukermanual for de som måtte ønske en karriere innen salgsbransjen, ser vi i etterkant at det å spisse oppgaven ytterligere mot en eller to spesifikke bransjer, ville blitt mer brukervennlig da det ofte er ulike ferdigheter og personligheter som skal til for ulike bransjer. I en bachelorprosess har man lite tid til rådighet og må derfor avgrense deretter. Vi ønsker at denne oppgaven skal bli brukt som et utgangspunkt for videre forskning, som for eksempel i en masteroppgave. Nettopp fordi salg er et fag med relativt lite forskning og ikke minst fordi vi anser funnene som interessante med gode muligheter for videre forskning.

## 8.0 Litteraturliste

- Bartkus, R Kenneth, Mark F. Peterson, Danny N. Bellenger. 1989. «Type A Behavior, Experience, and salesperson Performance.» 11-18.
- Dahlum, Sirianne. 2015. «Validitet .» *Store Norske Leksikon* . 4 September . Funnet April 2, 2017. <https://snl.no/validitet> .
- Erlien, Bente. 2012. *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging* . Oslo: Universitetsforlaget .
- Futrell, Charles. 2011. *Fundamentals of selling: customers for life through service*. New York: McGraw-Hill companies .
- Grant, Adam M. 2013. «Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage.» 3 Juli: 1024-1029.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget .
- Johannessen, Asbjørn, Per arne Tuft, Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* . Oslo: Abstrakt forlag. <https://www.ledernytt.no/flytgir-arbeidsglede.5946025-112372.html>.
- Karp, Tom. 2014. *Endringer i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. . Oslo: Cappelen Damm Akademisk .
- Kaufmann, Geir, Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse* . Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Kidwell, Blair, David M. Hardesty, Brian R. Murtha, Shubin Sheng. 2011. «Emotional Intelligence in Marketing Exchanges.» *Journal of Marketing* , Januar : 78-95.
- Malterud, Kirsti. 2003. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* . Oslo: Universitetsforlaget
- Marshall, Mark W. Johnston og Greg W. 2016. *Sales Force Management*. 711: Routledge.

- Mayer, David, Herbert M.Greenberg. 2006. «What Makes a Good Salesman .» *Developing Employees* .
- Menon, Tanya, Leigh Thompson. 2015. «How to hire Without Getting Fooled by first impressions .» *Harvard Business Review* , 15 Februar : 1-2.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold* . Oslo: Fagbokforlaget .
- Samuelson, Bendik M, Lars Erling Olsen. 2007. *Magma*. 1 Februar. Funnet Mars 6, 2017.  
<https://www.magma.no/jeg-har-meninger-sterke-meninger-men-jeg-er-ikke-alltid-enig-i-dem>.
- Sæter, Inger Lise. 2017. *Ledernytt*. 25 April. Funnet Mai 2, 2017.  
<https://www.ledernytt.no/outsourcing-frigjoer-ressurser-i-nedgangstider.5984183-112372.html>.
- Tjora, Akse. 2012. *Forskningsmetoder i praksis* . Oslo: Gyldendal akademisk .
- Verbeke, Willem, Bart Dietz, Ernst Verwaal. 2011. «Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis: Have salespeople become knowledge brokers.» *Journal of the Academy of Marketing Science* , 407-427.

## Vedlegg 1: Intervjuguide

<b>Fase 1: Sammensetting</b>	<b>Løs prat, bli kjent</b>	<p>Hvor lenge har du jobbet i rekrutteringsbransjen?</p> <p>Hva liker du best ved jobben din?</p>
<b>Fase 2: Erfaringer</b>	<b>Overgangsspørsmål</b>	
<b>Tema: Rekruttering</b>		<p>Hvordan vil du beskrive fasene i en rekrutteringsprosess hos dere?</p> <p>Hva kjennetegner kandidatene dere innkaller til intervju?</p> <p>Hvor lang tid går det normalt fra søknadsfristen går ut til et jobbtilbud gis?</p> <p>Hvilken del av rekrutteringen bruker dere mest ressurser på? Innhente kandidater, tid på intervju osv.</p> <p>Hvordan har rekrutteringsarbeidet utviklet seg de siste årene?</p> <p>Hvor lang erfaring har du med rekruttering innenfor salgsbransjen?</p>
<b>Fase 3: Fokusering</b>	<b>Nøkkelspørsmål</b>	
<b>Tema: Personlige egenskaper</b>		<p>Ranger eller kryss av de syv viktigste personlighetstrekkene</p> <p>Hvor viktig er personlighet ved ansettelse?</p> <p>Hvor mye påvirker førsteinntrykket resten av intervjuprosessen?</p>



		Hvor mye legger dere vekt på i forhold til om den ansatte passer inn i bedriftskulturen?
<b>Tema:</b> Bedriftskultur		<p>Gir de dere noen retningslinjer og type personlighetstrekk dere skal velge?</p> <p>Eller gir de dere frie tøyler?</p> <p>Får dere en stillingsannonse?</p> <p>Hvor godt kjenner dere bedriftene dere rekrutterer til?</p> <p>Hvordan starter et samarbeid med en eventuell bedrift dere skal rekruttere til?</p>
<b>Tema:</b> Black box		<p>Etter endt intervju, hvordan kommer du frem til den rette kandidaten?</p> <p>Hva legger du mest vekt på?</p>
<p>Informere informanten om at vi er på siste fase i intervjuet hvor det skal være en oppsummering om hva som har blitt snakket om i løpet av dette intervjuet. Her kan vi også spørre om hvordan intervjuet har vært og om det er noen temaer som ikke har blitt dekket tilstrekkelig</p>		
<b>Fase 4:</b> Tilbakeblikk	<b>Avslutning/oppsummering</b>	<p>Er det noen viktige momenter i deres rekrutteringsprosess som ikke har blitt dekket i intervjuet?</p> <p>Har du noen andre innvendinger eller kommentarer å komme med?</p>