



*Hvilke faktorer påvirker salgsledere sine prestasjoner i Adams  
Matkasse?*

Bacheloroppgave (BCR3102 – B) ved høyskolen Kristiania, våren 2017



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

## Sammendrag

Vi har i vår undersøkelse prøvd å avdekke hvilke faktorer som påvirker salgsledere sine prestasjoner i Adams Matkasse, med forankring i den teoretiske modellen til Mark W. Johnson og Greg W. Marshall. Det ble også tatt i bruk en kvalitativ metode, med semi-strukturerte dybdeintervjuer for å fremskaffe dype og nyanserte svar til å besvare følgende utarbeidet problemstilling:

« *Hvilke faktorer påvirker salgsledere sine prestasjoner i Adams Matkasse?* »

Faktorene vi mente kunne påvirke salgsledere sine prestasjoner var *eksterne faktorer* og *interne faktorer*, *rolleforståelse*, *egnethet*, *kunnskap* og *ferdigheter*, samt *motivasjon*. Oppgavens teoretiske gjennomgang er satt opp slik at de ulike faktorene vi mener kan påvirke er hovedoverskrifter.

Teoriene vi anså som best egnet til å besvare problemstillingen, er plassert under de forskjellige punktene. Dette for å gi leserne en dypere forståelse av oppsettet og en bedre leseropplevelse.

Vår metodiske gjennomgang tar for seg hvilke metodeform, forskningsdesign, intervju, og utvalg som vi følte var mest gunstig for vår undersøkelse. Videre blir det forskningsetiske aspektet belyst, samt oppgavens reliabilitet, validitet og generalisering presentert. I analysedelen tar vi for oss innhentet data og drøfter dette opp mot teoretisk forankring for å finne ut hvilke faktorer som påvirker salgsledere i Adams Matkasse.

Det vi har konkludert med er at fire av seks faktorer kan påvirke salgslederne i Adams Matkasse. Dette med forankring i empiri og teori. Disse er eksterne faktorer, interne faktorer, rolleforståelse og motivasjon. Vi konkluderte også med at faktorene egnethet og kunnskap og ferdigheter ikke påvirket salgslederne på bakgrunn av for uklare svare eller at de ikke mente det påvirket.

## **Forord**

Denne oppgaven er avsluttende for vår bachelorutdannelse i Markedsføring og salgsledelse ved Høyskolen Kristiania. Etter tre år her på skolen sitter vi igjen med masse kunnskap og erfaringer som vi tar med oss videre etter endt skolegang, enten det er fortsettelse på studier eller arbeid.

Fra høsten 2016 var planen allerede klar, der oppgaven begynte å forme seg i hodene våres. Vårsemesteret 2017 har vært et krevende semester med simuleringsspill, metodefag og bachelor. Vi har jobbet jevnt gjennom hele for å kunne presentere en oppgave som vi er utrolig stolte over.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Morten Ågnes som gjennom hele prosessen har kommet med gode råd og vært en fantastisk veileder for oss. Videre vil vi også takke Adams Matkasse og deltakende intervjuobjekter for deres hjelp og engasjement tilknyttet denne oppgaven, samt at vi får bruke deres logo på forsiden. Det skal også rettes en stor takk til alle dere som har hjulpet oss med alt fra forside til rettskriving!

Helt til slutt vil vi legge inn en takk til bordtennisbordet på skolen, som har vært en god støttespiller for oss, der det er blitt delt mye frustrasjon og glede!

God lesning!

Bergen

14.Mai 2017

Ordtelling: 15 080

## **Innholdsfortegnelse:**

|   |    |
|---|----|
| <b>1.0 Innledning</b> .....                                 | 6  |
| 1.1 Generell innledning .....                               | 6  |
| 1.2 Presentasjon av bedrift og bransje.....                 | 7  |
| 1.3 Introduksjon og bakgrunn for valgt problemstilling..... | 8  |
| 1.4 Avgrensninger og forutsetninger.....                    | 10 |
| <b>2.0 Litteraturgjennomgang</b> .....                      | 12 |
| 2.1 Teori.....  | 12 |
| <b>2.2 Eksterne faktorer</b> .....                          | 12 |
| 2.2.1 Økonomi, teknologi og konkurranse.....                | 12 |
| <b>2.3 Interne faktorer</b> .....                           | 13 |
| 2.3.1 Ledelsesfilosofier.....                               | 13 |
| 2.3.1.1 Transformasjonsledelse.....                         | 14 |
| 2.3.1.2 Transaksjonsledelse.....                            | 14 |
| 2.3.1.3 Selvledelse.....                                    | 15 |
| 2.3.2 Organisasjonskultur.....                              | 16 |
| 2.3.3 Organisasjonskommunikasjon/internkommunikasjon.....   | 18 |
| 2.3.4 Organisasjonsstrukturer.....                          | 18 |
| 2.3.4.1 Flat og enkel struktur.....                         | 20 |
| 2.3.4.2 Adhokratisk organisasjonsstruktur.....              | 21 |
| <b>2.4 Rolleforståelse</b> .....                            | 21 |
| <b>2.5 Egnethet</b> .....                                   | 23 |
| <b>2.6 Kunnskaper og ferdigheter</b> .....                  | 25 |
| 2.6.1 Kompetanse.....                                       | 25 |
| 2.6.2 Trening og opplæring.....                             | 25 |
| <b>2.7 Motivasjon</b> .....                                 | 26 |
| 2.7.1 Maslow's behovshierarki.....                          | 26 |
| 2.7.2 Churchill, Ford og Walker.....                        | 28 |
| 2.7.3 Vroom's forventningsteori.....                        | 29 |
| 2.7.4 Herzbergs tofaktorteori.....                          | 30 |
| 2.7.5 Indre og ytre belønning.....                          | 31 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.7.6 Kommunikasjon og motivasjon.....   | 31        |
| <b>3.0 Metodisk tilnærming .....</b>     | <b>33</b> |
| 3.1 Metode.....                          | 33        |
| 3.2 Kvalitativ metode.....               | 33        |
| 3.3 Forskningsdesign.....                | 34        |
| 3.4 Intervju og bearbeiding av data..... | 34        |
| 3.5 Utvalg.....                          | 35        |
| 3.5.1 Rekruttering.....                  | 36        |
| 3.6 Generalisering.....                  | 37        |
| 3.7 Forskningsetikk.....                 | 37        |
| 3.8 Reliabilitet og validitet.....       | 38        |
| 3.9 Kritikk til metode.....              | 38        |
| <b>4.0 Analyse .....</b>                 | <b>41</b> |
| 4.1 Eksterne faktorer.....               | 41        |
| 4.2 Interne faktorer.....                | 44        |
| 4.2.1 Ledelse.....                       | 44        |
| 4.2.2 Organisasjonskultur.....           | 47        |
| 4.3 Rolleforståelse.....                 | 50        |
| 4.4 Egnethet.....                        | 52        |
| 4.5 Kunnskap og ferdigheter.....         | 55        |
| 4.6 Motivasjon.....                      | 57        |
| <b>5.0 Konklusjon.....</b>               | <b>62</b> |
| 5.1 Anbefaling til videre forskning..... | 64        |
| 5.2 Kritikk til oppgaven.....            | 65        |
| <b>6.0 Litteraturliste .....</b>         | <b>66</b> |

## Vedlegg

Vedlegg I: Intervjuguide salgsleder

Vedlegg II: Intervjuguide salgssjef

Vedlegg III: Modeller for eksterne og interne faktorer

# Innledning

1

## 1.0 Innledning:

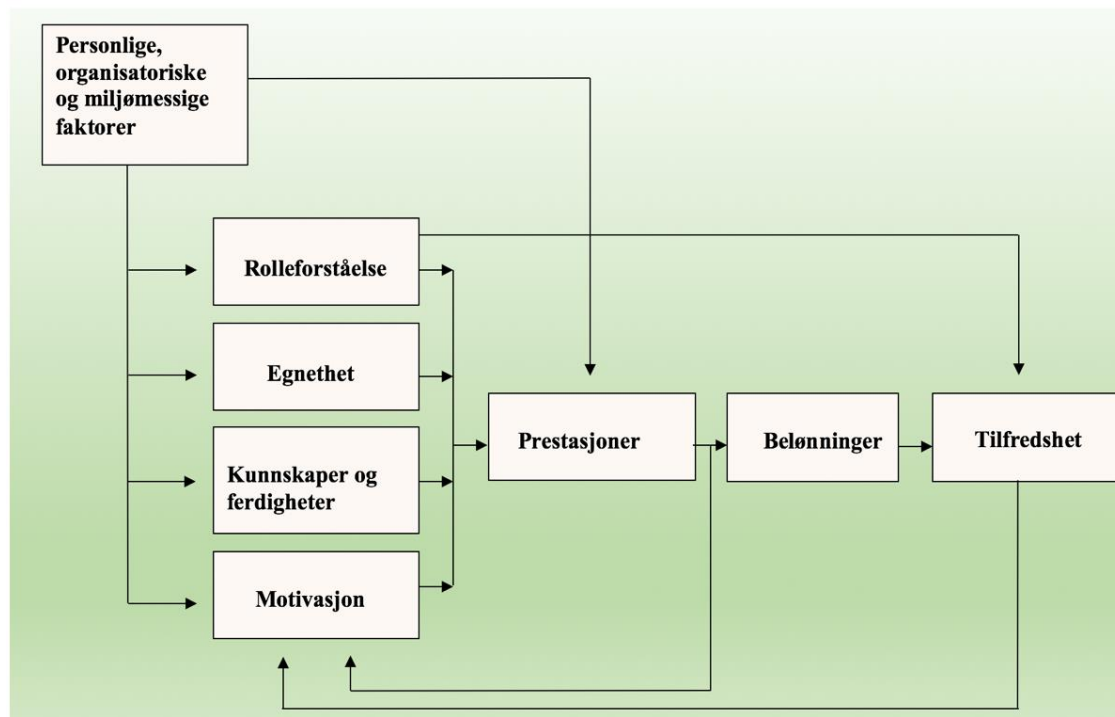
### 1.1 Generell innledning

Bakgrunnen for tematikken i denne bacheloroppgaven baserer seg på et ønske om å få en større forståelse på hvilke underliggende faktorer som påvirker salgslederes prestasjoner i matkassebransjen. Dette er også et tema alle gruppe medlemmene ikke hadde store forkunnskaper om.

Vi skal i denne oppgaven se nærmere på mulige faktorer som kan påvirke prestasjoner til salgsledere i bedriften Adams Matkasse der vi har valgt å ta utgangspunkt i en modell utarbeidet av Mark W. Johnston og Greg W. Marshall (2016). Modellen kalles for “*Model of the determinants of a Salesperson’s Performance*” og tar for seg de fem faktorene; *personlige, organisatoriske og miljømessige faktorer, rolleforståelse, egnethet, kunnskaper og ferdigheter* samt *motivasjon* (Figur 1). Det skal her være verdt å bemerke seg at eksterne og interne faktorer er de eneste som påvirker prestasjonene direkte og indirekte, der de andre faktorene kun påvirker direkte. Videre vil oppsettet tuftes seg på underoverskrifter med den hensikt å forenkle stoffet for den aktuelle leser. Informantenes besvarelser vil videre bli knyttet opp mot de teoriene som blir presentert, der vi vil forsøke å se sammenhengen mellom disse. Det er likevel ikke gitt at de ulike underoverskriftene kun dekker den aktuelle tematikken, da disse vil bli flettet inn i hverandre i søken etter å øke de analytiske mulighetene som foreligger.

I denne oppgaven vil det bli gjennomført åtte kvalitative dybdeintervjuer. Seks av intervjuobjektene innehar salgsledelsesroller i organisasjonen, de to andre fungerer som salgssjefer. Det skal bemerkes at oppgaven er avgrenset til virksomhetens avdelinger i Bergen, samt deres partner i Oslo.

**Figur 1:** Modell of the determinants of a Salesperson's performance



Kilde: Johnston og Marshall 2016, 194

## 1.2 Presentasjon av bedrift og bransje

Adams Matkasse ble i 2013 etablert av gründerne Lasse Smedsvig, Harald Aalvik, Mats Wickmann og Adam Bjerck. Bedriften sysselsetter om lag hundre ansatte og selger et produkt kalt matkasser, med filialer i Oslo og Bergen. Filosofien til Adams Matkasse er å “tilby sunn, variert og god hverdagsmat”(Adams Matkasse). Med nøye planlagte matkasser, ønsker de å inspirere til å spise sunt, godt og variert, i tillegg til å spare tid og penger der det trengs som mest (Adams Matkasse).

Matkassebransjen har opplevd stor vekst siden oppstart. Ifølge bransjens egne utregninger brukte nordmenn opp mot en milliard kroner på matkasser i 2015 (E24). Bransjen er relativt ny i Norge, og har ikke mange aktører. Adams Matkasse og Godt Levert er de største, der de stod for godt over halvparten av all omsetning i 2015 for hele bransjen (Proff). Andre eksisterende aktører er



Kolonihagen og Kolonial. Noen av bedriftene selger matkasser, men differensierer seg ved å tilby enkelte matvarer som kan bestilles på nett. Matkassebransjen har skapt et helt nytt konkurransemarked når det kommer til nordmenns vaner ved kjøp av middager. Ifølge bedriften har bransjen opplevd liten vekst fra 2016 som gjør det vanskeligere å drive lønnsomt. Virksomheten er preget av priskriger mellom matkasseaktørene samtidig som dagligvarebutikkene seg i mellom har en mer tilspisset konkurranse enn noen gang (E24).

### **1.3 Introduksjon og bakgrunn for valgt problemstilling**

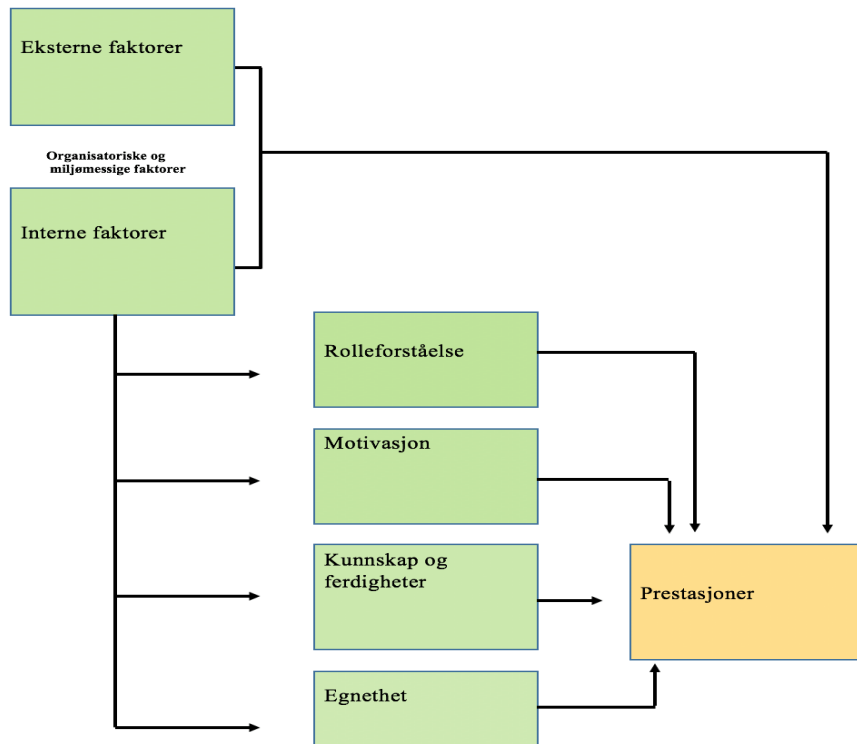
Overordnet tema i denne bacheloroppgaven er hva som påvirker prestasjoner til salgsledere i matkassebransjen. Bakgrunnen for valgt tematikk har grobunn i to elementer. Gruppens medlemmer har delt interessefelt for emnet salgsledelse som ble gjennomført vårsemesteret 2017. For det andre foreligger det lite empirisk forskning innenfor dette fagfeltet, da dette hovedsakelig er rettet mot selgere. Videre kan det anses som et sentralt tema da et konkurransedrevet marked gjør at endringer forekommer stadig oftere, der virksomheter og dens ansatte ofte er tvunget til å reagere på konkurransearenaens svingninger. Dette kan muligens gjenspeiles i hva som påvirker salgslederes prestasjoner (Hennestad, Revang og Strønen 2014, 23).

Vi vil på bakgrunn av teorien som er forankret i Mark W. Johnston og Georg W. Marshall sin bok Sales Force Management, sette opp teori mot et utvalg i Adams Matkasse. Formålet med dette er å avdekke avvik og likheter mellom teori og virkelighet på bakgrunn av funnene vi gjør i oppgaven.

Basert på oppgavens begrensninger, samt foreliggende muligheter, ønskes det derfor å utarbeide en oppgave basert på følgende problemstilling:

*“Hvilke faktorer påvirker salgsledere sine prestasjoner i Adams Matkasse?”*

På bakgrunn av problemstillingen har det blitt utarbeidet en modifisert modell som er illustrert i figur 2.



**Figur 2:** Midlertidig modifisert forskningsmodell

Modellen bygger i all hovedsak på faktorene i Johnston og Marshall sin nåværende modell. Det skal her bemerkes at vi har delt opp modellens første boks i to deler, for at vi og den aktuelle leser skal få en bedre oversikt over denne faktoren. I oppgavens avsluttende del vil vi belyse en ferdig modifisert modell som tar utgangspunkt i de funnene som har blitt gjort. Faktorene vil få fargen grønn hvis det viser seg at de kan påvirke, og rød hvis det viser at de ikke påvirker prestasjonene til salgslederne.

## 1.4 Avgrensninger og forutsetninger

Som det fremkommer av problemstillingen, har det blitt valgt å avgrense oppgaven til faktorer som påvirker prestasjonene til salgsledere i Adams Matkasse. Ved å ta utgangspunkt i en modell, med tilhørende faktorer Johnston og Marshall (2016) hevder er signifikante drivere for gode prestasjoner hos selgere, ønskes det med dette å undersøke de samme faktorene tilknyttet prestasjoner for salgsledere. Vi har med dette ikke fokusert på variablene tilfredshet og belønninger, da disse ikke har en direkte innvirkning (Figur 1). Det skal videre bemerkes at oppgaven vil ta for seg et salgsliders perspektiv, med et innsnevret fokus på kun en aktør i matkassebransjen på bakgrunn av oppgavens begrensninger.

Et annet viktig aspekt å ta i betraktning er at prestasjoner i denne oppgaven er avgrenset til salgsresultater og salgsmål, dette forekommer av at det er disse salgsledere i Adams Matkasse blir målt etter. Salgsresultater og salgsmål vil heretter bli omtalt som prestasjoner. Det er også viktig å belyse at prestasjonene til salgslederne er forankret i gode resultater hos selgerne. Videre har vi tatt en forutsetning angående eksterne faktorer, der vi kun har belyst variablene økonomi og teknologi. Dette på bakgrunn av at det er disse vi anser som de mest sentrale i forhold til hvordan eksterne faktorer kan påvirke salgsledere sine prestasjoner. En slik avgrensning har vi også gjort med punktet interne faktorer, der vi i all hovedsak har belyst teorier som omhandler ledelse, organisasjonskultur og kommunikasjon.

Teori

2

## **2.0 Litteraturgjennomgang**

### **2.1 Teori**

Med utgangspunkt i modellen til Johnston og Marshall (2016) og problemstillingen utarbeidet fra denne, har vi ansett det som sentralt å se på teorier nært tilknyttet modellens fem faktorer som påvirker prestasjoner. Teoriene vi tar for oss omfatter hovedsakelig *motivasjon, rolleforståelse, egnethet, kunnskaper og ferdigheter, interne og eksterne faktorer*.

### **2.2 Eksterne faktorer**

Johnston og Marshall definerer eksterne faktorer som det eksterne miljøet en organisasjon eller dens ansatte ikke kan kontrollere. Videre skrives det at de personlige, organisatoriske og miljømessige variablene kan påvirke prestasjoner på to forskjellige måter. Dette kan skje ved en direkte innvirkning, eller ved å påvirke indirekte via de andre faktorene som rolleforståelse og motivasjon (Johnston og Marshall 2016, 199). Videre deles de eksterne faktorene inn i fem hovedkategorier (Vedlegg 3).

#### **2.2.1 Økonomi, teknologi og konkurranse**

Økonomi vil i et helhetlig bilde, omhandle den potensielle etterspørselen av en vare eller tjeneste i et gitt land avhengig av landets økonomiske status, videre skrives det at økonomi kan påvirke salgsstyrkens prestasjoner. En viktig økonomisk variabel som det kan være viktig å bemerke seg, omhandler antall konkurrenter som opererer i samme bransje og deres tilhørende markedsandeler (Johnston og Marshall 2016, 11).

Teknologi blir beskrevet som en av de mest essensielle faktorene som kan påvirke en bedrift eksternt. Johnston og Marshall (2016) nevner blant annet at informasjonsteknologi kan ha en stor innvirkning på markedsføring og kan øke muligheten for produktutvikling. Det nevnes videre at det blir ansett som en vesentlig faktor en organisasjon og dens medlemmer må ta hensyn til, da teknologi ikke bare kan ha innflytelse på salgsstrategier, men også på hvor effektivt den kan

selge sine produkter (Johnston og Marshall 2016, 12-13).

Synspunktene som over ble presentert finnes det også støtte for hos Hennestad, Revang og Strønen (2014, 40-41) da de også forklarer at informasjonsteknologien gir nye større muligheter for organisering, samtidig som det medfører nye konkurrenter og konkurranseformer.

I nærliggende sammenheng med dette temaet kan en artikkel av John P. Kotter og Leonard A. Schlesinger publisert i Harvard Business Review (2008) trekkes fram. I artikkelen kommer det blant annet fram at globaliseringens påvirkning på organisasjoner har vært et diskutert tema i flere tiår. Videre presiseres det at stadig flere ledere må håndtere faktorer som økt konkurranse og teknologiske fremskritt.

## **2.3 Interne faktorer**

Ifølge Johnston og Marshall (2016, 18) kan de interne faktorene ha en stor påvirkningskraft på organisatoriske prestasjoner. Disse deles opp i seks komplekse kategorier (Vedlegg 3). På bakgrunn av oppgavens avgrensninger har vi kun tatt for oss organisasjonskultur, kommunikasjon og ledelse.

### **2.3.1 Ledelsesfilosofier**

En klar definisjonsavklaring for begrepet ledelse kan være vanskelig å finne siden det ikke er en definisjon forskere kan bli enige om. Men det kan forklares som at det dreier seg om å ”mobilisere innsatsvilje og samarbeid, for å kunne nå et felles mål” (Brønn og Arnulf 2014, 126).

### **2.3.1.1 Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse ble på begynnelsen av 1980-tallet en velkjent ledelsesterminologi, der det i større grad ble lagt vekt på karismatiske ledere. Denne typen lederskap ”oppstår når ledere skjerper sine ansattes oppmerksomhet om hensikten og visjonen de arbeider mot, og derigjennom skaper en situasjon der de ansatte føler begeistring og interesse for felles mål” (Johannessen og Olsen 2008, 22).

Begrepets kontekst gjenspeiles også av Kaufmann og Kaufmann i boken *Psykologi i organisasjonen og ledelse*, da “ledelsen sammen med medarbeiderne klarer å omforme selve ideen om hva virksomheten er og skal være, og at den klarer å snu snevre egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 467).

### **2.3.1.2 Transaksjonsledelse**

Sett i kontrast med ledelsesformen i forrige avsnitt, er transaksjonsledelse betegnet som en motsatt ledelsesfilosofi, som finnes i ulike utgaver. Transaksjonsledelse vil ifølge Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008, 23) innebære at det foregår en bytteprosess mellom leder og ansatt, der man er enig om hvilken innsats som ventes, og hvilken belønning som skal gis. Lederskapsformen omhandler blant annet negativ forsterkning og straff på grunnlag av ikke innfridde arbeidskrav, samt betinget belønning i form av positiv forsterkning av atferd. Denne tilnærmingen av lederskap gjenspeiles også i Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001) sin beskrivelse av tradisjonelle ledelsesmodeller, som består av at en ser på ledelse som en form for sosial transaksjon, mellom leder og de som ledes.

### 2.3.1.3 Selvledelse

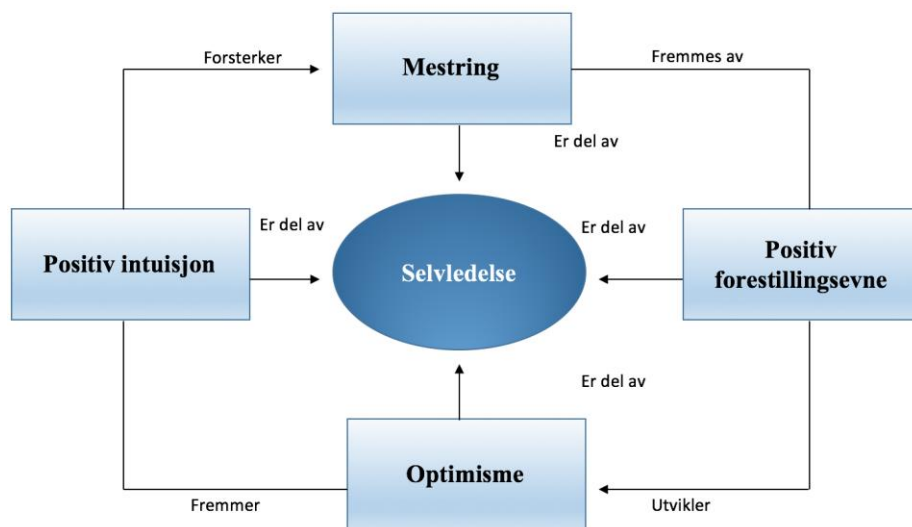
Selvledelse blir ofte ansett å ha en nær relasjon til positivt lederskap, der hensikten er “å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for å på den måten bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten” (Johannessen og Olsen 2008, 21). Et av hovedelementene innenfor ledelse i kunnskapssamfunnet omfatter også at de ansatte må ledes til å lede seg selv. Tom Karp definerer begrepet “som å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv” (Karp 2016, 16).

Ser man begrepet fra et organisatorisk perspektiv vil det ifølge Johannessen og Olsen innebære ”å sette egne mål og motivere seg gjennom mestring, i motsetning til å bli ledet av andre, der man løper etter andres mål i håp om å få belønning eller slippe straff.” (Johannessen og Olsen 2008, 43). Videre påpeker samme forfattere at fokus på selvledelse kan få virksomheter til å oppleve sterke engasjement og jobbtilfredshet.

I nærliggende sammenheng med temaet, kan artikkelen *Self - leaders within self - leading teams* fra 1996 henvist i *Ledelse i teori og praksis* nevnes. Her belyser Neck, Stewart og Manz dokumentert sammenheng mellom selvledelse og organisasjoners prestasjoner. Her påpekes det blant annet at selvledelse kan ha en betydelig effekt ved innføring av teamorganisering på organisasjoners prestasjoner (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 307). Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001, 304) tar videre for seg begrepet under ett der det betraktes som et bredere område av selvinnflytelse, der det blant annet tar for seg generelle strategier om selvadministrering, i tillegg til metoder for å håndtere en bestemt arbeidsoppgave eller aktivitet.



**Figur 5:** Modell av selvledelse



Kilde: (Johannessen og Olsen 2008, 46)

Ved å praktisere selvledelse er det viktig å skape en kultur, med relativt stabile verdier og antakelser for praksis som antas å være positive og effektive for at organisasjonen skal nå sine mål. Det skal dog bemerkes at for stor individuell selvstendighet i forhold til arbeidsoppgavene kan tenkes å lede til konflikter med alvorlige nedbrytende konsekvenser for arbeidsmiljø og ytelse (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001).

Ser en begrepet i sammenheng med ledelsesbegrepene som til nå har blitt belyst, kan det nevnes at Johannessen og Olsen (2008, 23) fra sitt ståsted, forklarer at en kombinasjon av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og positivt lederskap kan føre til godt lederskap.

### 2.3.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan anses å ha en nær relasjon til prestasjoner hos ansatte i organisasjoner, da den ifølge Brønn og Arnulf “dreier seg om å dele informasjon i et miljø med gjensidig tillit og respekt som kan styrke eller endre holdninger og atferd, med hensikt å oppnå spesifikke og målbare resultater” (Brønn og Arnulf 2015, 52).

Denne sammenhengen blir videre belyst av Henning Bang (2011, 127) som henviser til Denison m.fl i boken Organisasjonskultur der de har publisert en rekke unike empiriske studier av sammenhengen mellom kultur og organisasjoners prestasjoner. Ser man alle studiene og resultatene under ett, indikeres det at fire kulturelle dimensjoner; *klart og erkjent formål, samstemthet og konsistens, tilpasningsdyktighet, samt involvering og medbestemmelse*, har en positiv sammenheng med ulike indikatorer på organisasjoners prestasjoner.

Det finnes forskjellige definisjoner av begrepet organisasjonskultur, ofte på bakgrunn av hvilke innfallsvinkel man tar utgangspunkt i. Den første vi kan se nærmere på er professor Edgard H. Schein sin oppsummerende definisjon av begrepet:

*“Et mønster av felles grunnleggende antakelser som ble lært av en gruppe idet den taklet sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene”* (Schein, 2010, 18, egen oversettelse).

Det er viktig å bemerke seg at det å tilknytte seg kun en definisjon i søken etter å forklare begrepet nærmere antageligvis ikke er like givende. På bakgrunn av dette anses det derfor som hensiktsmessig å se på begrepet fra et ledelsesperspektiv. Ralph D. Stacey har kommet med følgende definisjon av begrepet:

*”Kulturer er sett av holdninger, meninger eller overbevisninger som en gruppe mennesker deler, om hvordan man skal oppføre seg mot hverandre, hvordan ting vurderes og gjøres, hvilke spørsmål som er viktige og svar som er aksepterte. De viktigste elementene i kulturen er ubevisste og kan ikke påtvinges utenfra – ikke engang fra en toppledelse”* (sitert i Erlie 2012, 106).

### 2.3.3 Organisasjonskommunikasjon

Kaufmann og Kaufmann definerer kommunikasjon som “prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (*sender*) overfører en type informasjon (*budskap*) til en annen person, gruppe eller organisasjon (*mottaker*), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 395).

Erlie (2012, 110) viser til studier der kommunikasjon er et element som bør anses å være en sentral del av kulturen innad i en organisasjon, da den kan påvirke det eksterne like mye som det interne. På bakgrunn av dette kan det anses som hensiktsmessig å belyse sammenhengen mellom de to elementene nærmere. I “Affärsledarskap i fem olika kulturer” skrevet av Björn Bjercke i 1982 (siteret i Erlie 2012, 111) kommer synspunktet tilknyttet sammenhengen mellom de to elementene fram:

*“Kultur og kommunikasjon er to sider av samme sak. Kulturen bestemmer hvem som snakker med hvem, om hva, og hvordan kommunikasjonen skjer. Kulturen påvirker også hvordan mennesker tolker budskapet, og hvilken vekt de tillegger det. Kulturen styrer også vurderingene om hvorvidt et budskap kan eller ikke kan formidles. Kulturen er selve kommunikasjonens fundament. Og ettersom kulturen varierer, varierer også kommunikasjonen”* (Erlie 2012, 111).

Det skal videre bemerkes at kommunikasjon også betraktes som et element en bør anse som en sentral del av prestasjonene i en organisasjon. Kommunikasjon og ledelse vil ifølge Brønn og Arnulf (2015, 53) være så sterkt tilknyttet at ledelse kan sies å være en form for kommunikasjon.

### 2.3.4 Organisasjonsstrukturer

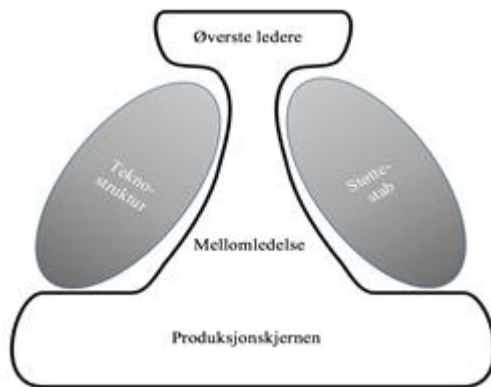
Organisasjonsstruktur påvirker kommunikasjon og informasjonsflyt i tillegg til at det har mye å si for atferden i organisasjonen generelt. Et organisasjonskart viser virksomhetens design og formell struktur, som kan gi kunnskap om informasjonsflyten og muliggjør for bedre toveis kommunikasjon (Erlie, 2012, 92).

En av formene for struktur, er omtalt som den uformelle. Strukturen er her ikke fastsatt, men som ansatte og medarbeidere konstruerer ved hjelp av kommunikasjon. Erlie (2012) skriver at man ved hjelp av fire teser oppsummere hvordan strukturen kan påvirke en organisasjon.

Den første tesen handler om sosial behovsdekning. Disse behovene reflekteres gjennom sosial trygghet, behov for kontakt og samtale, samt for informasjon og sosial støtte i mange situasjoner. Erlie (2012) beskriver den neste som utfyllingstesen. Videre beskrives tesen i den retning at det uformelle utfyller det formelle, der de uskrevne reglene og sosiale nettverk også utgjør en sentral forutsetning for at arbeidet kan gjennomføres. Den tredje tesen blir omtalt som fordreiningstesen. Denne baserer seg på at det uformelle er med på å medvirke fordreiningen av intensjonene i det formelle. Med andre ord vil dette si at ulike trekk ved det formelle vil bli tilpasset behov, og interesser hos ansatte under ulike arbeidsprosesser. Den siste tesen forfatteren nevner i sitt utdrag vedrørende teorien er motsetningstesen. I større organisasjoner vil det uformelle danne et grunnlag for utvikling av fiendtlige holdninger mot ledelsen og organisasjonen (Erlie 2012, 92).

Professor Henry Mintzberg har utviklet en klassisk rammemodell for hvilke grunnmodeller organisasjoner har å velge mellom (Kaufmann og Kaufmann 2015, 68). Mintzberg påpeker i sin bok fra 1993 *Structure in Fives - Designing Effective Organizations* at disse er delt opp i fem deler; produksjonskjernen, øverste ledelse, mellomledelse, støttestab og teknostruktur (Mintzberg 1993, 9) (Figur 3).

**Figur 3:** De fem grunnleggende delene av en organisasjon



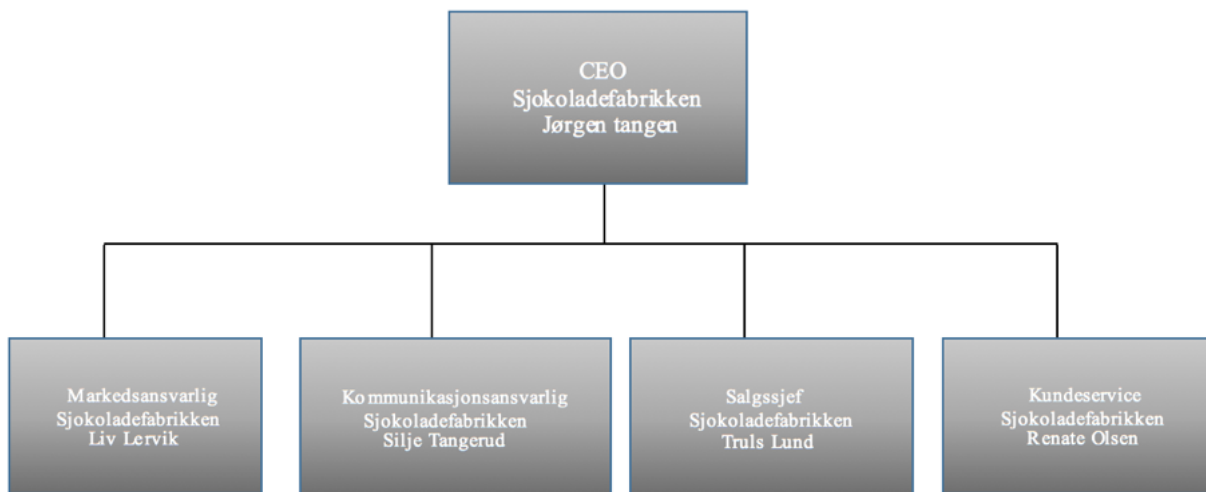
Kilde: (Mintzberg 1993, 11)

Med utgangspunkt i de fem grunnenhetene som er illustrert over, har Mintzberg også analysert seg fram til fem idealtyper av organisasjonsformer. Det kan her være viktig å bemerke seg at divisjonsstruktur, fagbyråkrati, maskinbyråkrati og divisjonalisert organisasjonsform ikke blir belyst i denne oppgaven, på bakgrunn av at disse strukturene som oftest er gjeldende for store konsern og institusjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015, 68).

### **2.3.4.1 Flat og enkel struktur**

En flat og enkel organisasjonsstruktur beskrives som organisasjonens uformelle kommunikasjon. Strukturen består videre av en dominerende topledelse med få eller ingen støttefunksjoner, eller mellomledelse (Kaufmann og Kaufmann 2015, 70). Videre skrives det at strukturen ofte er å finne hos nye organisasjoner. Fordelen med denne strukturen er at kommunikasjonen flyter relativt fritt mellom ansatte, uten vertikale linjer med kommunikasjonsledd. Med andre ord kan strukturen gjøre det lettere for lederen å ha direkte og personlig kontakt med sine ansatte. Det kan likevel oppstå problemer med en slik struktur, spesielt i større organisasjoner (Erlie 2012, 94).

**Figur 4:** Eksempel på flat organisasjonsstruktur



Kilde: Selvlaget

### 2.3.4.2 Adhokratisk organisasjonsstruktur

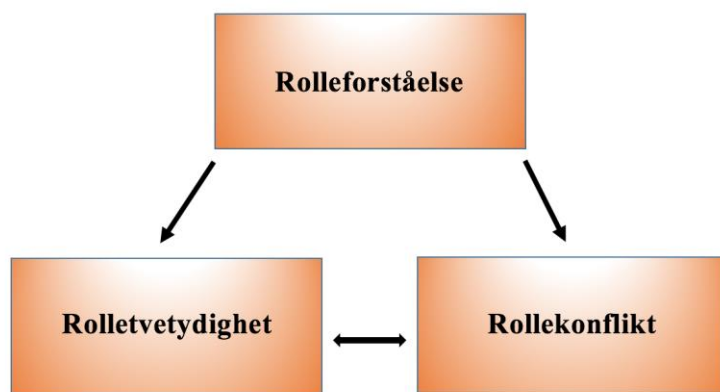
Adhokratisk organisasjonsstruktur blir omtalt som den innovative strukturen, og kan beskrives som uklar og flytende, da den kan se ustrukturert ut fra utsiden. Organisasjonsstrukturen finner man som regel hos yngre organisasjoner, og har en stor grad av horisontal spesialisering og liten grad av formalisering. Videre nevnes det at denne type struktur kan heve innovasjon- og kreativitetsnivået på bakgrunn av at den er veldig tilpasningsdyktig for endringer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 71).

## 2.4 Rolleforståelse

Begrepet rolleforståelse omfatter at ansatte skal forstå den rollen de har i selskapet. Rollen til en ansatt er definert gjennom forventninger, krav og press som blir kommunisert av rollepartene. Dette vil med andre ord omfatte alle rundt som er interessert i hvordan han eller hun gjennomfører jobben sin. Dette kan eksempelvis være kunder, ledelsen og familie (Johnston og Marshall 2016, 195).

Rolleforståelse i Johnston og Marshall sin modell består av tre dimensjoner. Disse er *rollenøyaktighet*, *rollekonflikt* og *rolletvetydighet*. Modellen indikerer at disse tre variablene har individuelle psykologiske konsekvenser for hver enkelt ansatt, der de blant annet kan påvirke motivasjonen eller skape utilfredshet, som senere kan skade resultater på arbeidsplassen (Johnston og Marshall 2016).

**Figur 6:** Modell av de tre komponentene



Kilde: Selvlaget

I Behrman og Perreault's *A Role Stress Model Of The Performance And Satisfaction Of Industrial Salespersons* fra 1984 blir rollekonflikt definert som "graden av uforlikelighet eller uoverensstemmelse av forventninger knyttet til rollen" (Behrman og Perreault 1984, 12, egen oversettelse). Rollekonflikt oppstår når en ansatt føler at kravene som blir satt av to eller flere er uforenlige. Dette kan eksempelvis komme av at salgsleder får en kunde som krever noe, men det kunden krever er uakseptabelt for sjefene til lederen. Ut fra dette kan lederen få en følelse av at det er umulig å gjøre alle rolleparter fornøyde og det oppstår rollekonflikt (Johnston og Marshall 2016). Når ansatte opplever konflikt, kan dette føre til jobbrelatert stress, som igjen kan føre til svakere resultater.

Rolletvetydighet blir definert som ”det som oppfattes som mangel på informasjon en ansatt trenger for å utføre en oppgave tilstrekkelig” (Singh 1998, 70, egen oversettelse). Når en ansatt føler seg usikker på hvordan han eller hun skal gjennomføre en spesiell oppgave, ikke vet hva rollepartene krever i en situasjon, eller hvordan prestasjonene deres blir evaluert, kan det oppstå rolletvetydighet. Når en ansatt opplever tvetydighet rundt arbeidet som blir gjort, kan dette føre til jobberelatert stress, men også dårligere selvfølelse og selvtillit, noe som videre kan resultere i at den ansatte tar med seg dette hjem fra arbeid og inn i sitt personlige liv (Johnston og Marshall 2016).

Johnston og Marshall (2016) skriver videre at “rollestress”, eller konflikt og tvetydighet, ikke alltid påvirker jobbresultater negativt. Små doser av dette kan også føre til at ansatte tenker mer kreativt, noe som kan være fordelaktig for kunder og arbeidsplassen.

Dette kan gjenspeiles av Miao og Evans (2007) som skriver at rollestress kan ha en positiv innvirkning på salgsresultater hvis det er i et tidlig stadium. Hvis det derimot tar for lang tid uten at rollen har blitt klargjort, vil det føre til dårligere resultater.

Johnston og Marshall definerer videre rollenøyaktighet som ”i hvilken grad en ansatts oppfatning av kravene som stilles fra andre rolleparter, da spesielt overordnede i selskapet er nøyaktig” (Johnston og Marshall 2016, 195). Hvis den ansattes oppfatning av kravene fra rollepartene er unøyaktig, vil det oppstå rolleunøyaktighet. Det som skiller begrepet fra tvetydighet, er at den ansatte her er sikker på sine arbeidsoppgaver, men at det i uvitenhet blir gjort feil.

## **2.5 Egnethet**

Egnethet innenfor salg har blitt forsket mye på, og de fleste som har skrevet om dette er enige om at det finnes en link mellom salgsresultater og egnethet. Egnethet blir definert som ”en persons evne til å gjennomføre en gitt jobb” (Johnston og Marshall 2016, 196, egen oversettelse). Det kan her være viktig å bemerke seg at begrepets kontekst i denne oppgaven omhandler personlige evner og personlighetstrekk.

Personlige evner er omtalt som ego-drive, selvtillit og empati i tillegg til fysiske faktorer som



kjønn, alder, og utseende. Innehar en ansatt i tillegg gode matematiske og verbale kunnskaper, samt salgsekspertise blir dette ansett som essensielle faktorer for å prestere godt innenfor salgsbransjen. Det skal dog nevnes at mindre enn fem prosent av variasjonene i salgsresultater kan forankres i de overnevnte faktorene (Johnston og Marshall 2016, 196).

Professor Adam M. Grant tar for seg personlighetstrekkene introvert, ekstrovert og ambivert i sin artikkel publisert i *Psychological Science* fra 2013, der forskningen baserte seg hvem som hadde de beste salgsresultatene sett opp i mot hverandre. Introverte individer er beskrevet som “en person som sjelden tar kontakt med andre, er sky i sosiale sammenhenger og har oppmerksomheten rettet mot sine indre opplevelser” (SNL). Det motsatte personlighetstrekket ekstrovert, er derimot omtalt som pratsomme, sosiale og kontaktsøkende (SNL).

I Grant sin forskning kommer det fram at ekstroverte personer ofte blir sett på som mest egnet til salgssyrket. Det skal dog nevnes at den ekstroverte personen ikke nødvendigvis selger mest, ettersom studier i forskningen kun har vist til én svak link mellom å ha gode salgsresultater og være ekstrovert (Grant 2013). Det Grant derimot kom fram til i sitt studie, var at ambiverte individer ofte hadde de beste salgsresultatene. En ambivert person er beskrevet som en som har funnet den gyldne middelvei mellom introvert og ekstrovert. Dette har blant annet grobunn i at en ekstrovert selger mest sannsynlig ikke vil tenke så mye på kunden og kan bli for entusiastisk, der en introvert selger vil ikke klare å vise den samme entusiasmen eller klare å tilpasse seg ulike situasjoner.

For at egnethet skal bety noe i salgssammenheng, forutsetter det en tilstrekkelig forståelse av egen rolle, motivasjon og de lærte ferdighetene. Med andre ord betyr dette at personer med helt like ferdigheter, motivasjon og erfaring kan prestere forskjellig i den samme jobben, fordi den ene kan være mer egnet til jobben (Johnston og Marshall 2016). De skriver videre at egnethet ikke bare går utover salgsprestasjoner, men kan også påvirke selgers motivasjon til å prestere.

## **2.6 Kunnskap og ferdigheter**

Kunnskap og ferdigheter er beskrevet som kompetansen en person må lære seg for å utføre en oppgave. Begge begrepene, vil i denne konteksten omhandle lederskap og taktisk kunnskap, prestasjonsferdigheter og mellommenneskelige ferdigheter. Forfatterne påpeker videre at ikke alle ferdighetene er like viktige, det kommer an på hvilken jobbsituasjon man befinner seg i (Johnston og Marshall 2016).

Kunnskap har sin bakgrunn i begrepet epistemologi, som er læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse. Ifølge Kjell-Åge Gotvassli (2015, 20) har ethvert individ et implisitt epistemologisk utgangspunkt for forståelsen av omverdenen. Med andre ord vil dette si at individer har ulikt syn på hvilken kunnskap som er relevant og hva vi kan vite noe om.

### **2.6.1 Kompetanse**

Begrepet kompetanse kommer fra det latinske ordet *competentia*, som betyr at man er funksjonsdyktig eller har tilstrekkelig med kunnskap, vurderingsevne, styrke eller ferdigheter til å utføre oppgaver og skape resultater (Gotvassli 2015). På bakgrunn av at kompetansebegrepet er flerdimensjonalt, sammensatt og definert på forskjellige måter, inneholder de fleste definisjonsavklaringer av begrepet følgende; “ å kunne utføre funksjoner, handlingsberedskap, tilstrekkelige kunnskaper, ferdigheter, evner, holdninger, erfaringer osv” (Gotvassli 2015, 17). Komponentene er nært knyttet mot hverandre og kan derfor være vanskelig å skille, der de i praksis vil gå inn i hverandre og gi et totalbilde av et individs kompetanse.

### **2.6.2 Trening og opplæring**

For at salgsledere skal få de nødvendige kunnskapene som må til for å gjennomføre jobben, må man få relevant trening og opplæring. For salgsledere vil trening ikke nødvendigvis være rettet mot salgresultater, men heller hvordan man skal lede sine ansatte til å prestere og bli bedre selgere. Dette kan blant annet være med på å øke moralen blant de ansatte, og føre til lavere

turnover (Johnston og Marshall 2016). Videre hevder Johnston og Marshall (2016) at det er fire steg man må igjennom når man skal utvikle og gjennomføre salgstrening. De fire stegene omfatter å *analysere behovene*, sette *realistiske mål*, lage et *treningsprogram* der man til slutt foretar en *evaluering av programmet*.

Johnston og Marshall (2016) beskriver første steg som en analyse av hvilke opplæring som er relevant. Med andre ord vil man ta selgers behov i betraktning, slik at riktig opplæring blir gitt. Steg to beskrives i den retning av å sette realistiske mål. Hvis målet er for vanskelig å oppnå, vil motivasjonen synke, ettersom det blir vanskelig å gjennomføre. Det tredje steget innebærer å lage ett treningsprogram og velge hvordan det skal bli gjennomført. Et valg som ofte forekommer i dette steget er om opplæringen skal gjøres av en ekstern part, eller om ledelsen skal drive med opplæringen selv. Det siste steget, evaluering, omhandler å vurdere hvordan treningsprogrammet ble gjennomført og om det hadde en positiv virkning (Johnston og Marshall 2016).

## **2.7 Motivasjon**

I denne studien har vi valgt å ta utgangspunkt i Kaufmann og Kaufmann sin definisjon av dette abstrakte begrepet:

*“De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113).*

### **2.7.1 Maslow's behovshierarki**

I teorien til Abraham Maslow fra 1954 vektlegges det at man kan dele menneskelige behov inn i fem kategorier. Behovene blir fremstilt i en pyramide og klassifisert i ulike behov (Olderøy og Holmen 2007). Kategoriene er også organisert hierarkisk og blir kalt et behovshierarki, noe som gir det en systematisk rangorden (Kaufmann og Kaufmann 2015).

De fysiologiske behovene er omtalt som helt grunnleggende for at vi som mennesker skal overleve og tilpasse oss. Dette vil si vitale menneskelige behov som mat og husly. Hvis vi trekker paralleller til arbeidslivet kan slike behov være lønnsbetingelser, der vi som individer må ha en viss minimumslønn for at vi skal kunne klare å dekke våre grunnleggende behov (Kaufmann og Kaufmann 2015).

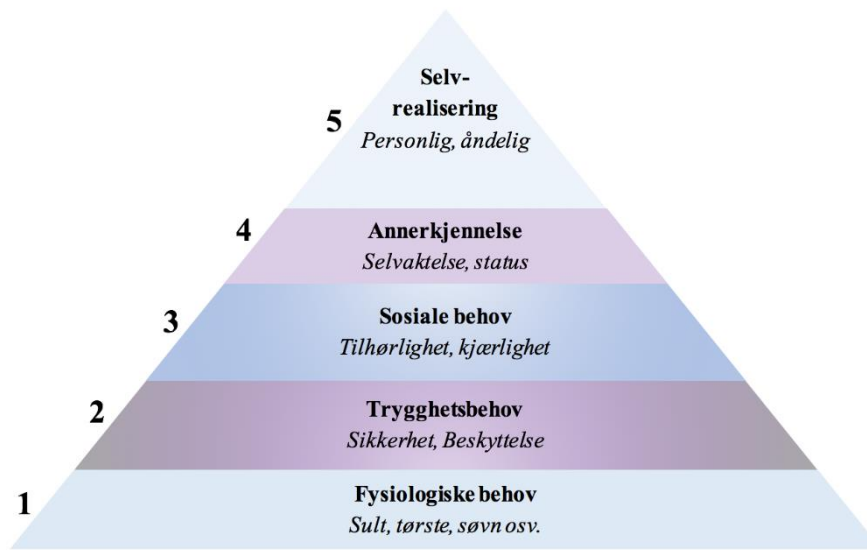
Sikkerhetsbehov omfatter at et minimum av tilfredsstillelse av fysiologiske behov er på plass. Med andre ord mener Maslow trygge omgivelser som garderer oss mot fysisk og psykisk skade. Relatert til arbeidslivet kan dette oppnås gjennom grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet og trygghet for å beholde jobben (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Sosiale behov omhandler behov for tilknytning i form av gode venner, familie og kollegaer. Personer vi kan dele de intime sidene av vårt liv med. I arbeidslivet kan dette realiseres ved at det legges til rette for gode samarbeidsforhold på arbeidsplassen, samt at man kan utvide det sosiale ved å arrangere sosiale arrangementer og aktiviteter (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Etter at de tre første nivåene er oppfylt, kommer man over i behov for vekstmuligheter. Dette er behov som ikke er rettet mot å dekke en underskuddstilstand, men det handler om våre muligheter for personlig vekst. Personlig vekst kan gjøres via å videreutvikle sin kompetanse og personlige egenskaper. Den første behovskategorien innenfor dette er aktelse, som er behov for selvrespekt og anerkjennelse. Dette er ønsker om å prestere, nyte suksess, samt å få anerkjennelse fra andre mennesker (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Siste nivå i Maslow's behovshierarki er nivået som omhandler selvaktualisering. Dette er behov for å realisere sine evner og potensial. Noe som igjen innebærer å kunne utvikle og realisere sitt potensial i form av hva man har som egenskaper og evner. Når dette gjøres i arbeidssammenheng, kan det utløse sterke motiverende krefter (Kaufmann og Kaufmann 2015).

**Figur 7:** Maslow's Behovshierarki



Kilde: (Kotler 2005, 158)

## 2.7.2 Churchill, Ford og Walker

Hva som motiverer enkeltindividet på arbeidsplassen er noe som ofte blir omtalt i litteraturen vedrørende salgsledelse (Johnston og Marshall 2016). For å få en større forståelse rundt tematikken ønskes det derfor å se nærmere på Churchill, Ford og Walker sin modell som tar utgangspunkt i selgeres motivasjon.

Hvis motivasjonen er høy, vil dette kunne føre til bedre innsats og bedre prestasjoner. Gode prestasjoner kan føre til store belønninger og lede til god jobbtilfredshet. Videre skrives det at den økte jobbtilfredsheten fører til økt motivasjon. Det teoretisk aspektet tar blant annet utgangspunkt i Vroom's forventningsteori og Herzbergs tofaktorteori (Jobber og Lancaster 2012, 440).

**Figur 8:** Model of Salesforce Motivation



Kilde: (Jobber og Lancaster 2012, 440)

### 2.7.3 Vroom's forventningsteori

Victor Vroom var den første til å utvikle en forventningsteori direkte relatert til arbeidsplassen (Lunenburg 2011). Der Maslow i sin teori forsøker å forklare hva som generelt motiverer individer gjennom et behovshierarki, forankrer Vroom sin forventningsteori på at de kognitive forløperne virker inn på motivasjonen, og måten de forholder seg til hverandre. Dette kan forklares som at individet blir motivert, dersom de tror at høyere innsats vil føre til forbedrede resultater, som igjen vil føre til attraktive belønninger.

I Vroom's forventningsteori presiseres det at individets motivasjon for ekstra innsats er avhengig av de tre komponentene *forventninger*, *instrumentalitet* og *valens* (Jobber og Lancaster 2012).

For å få en større forståelse vedrørende tematikken ønskes det derfor å belyse disse i underliggende punkter. Det er viktig å bemerke seg at vi belyser begrepet rettet mot et salgsperspektiv.

Ifølge Vroom kan forventninger defineres som en kortvarig tro, etterfulgt av et bestemt resultat (Johnston og Marshall 2016). Med andre ord handler det om selgers forståelse av sammenkoblingen mellom jobbinnsats og ytelse.

Neste komponent, instrumentalitet, beskrives i retning av hva som gjør at man skal være motivert til å utføre en oppgave. Instrumentalitet i denne konteksten er rettet mot individuelle

persepsjoner og sammenhengen mellom jobbinnsats og ulike belønninger (Johnston og Marshall 2016).

Den siste komponenten i Vroom's forventningsteori, blir omtalt som valens. I teorien blir den beskrevet som selgers persepsjon og oppfatninger av ønskeligheten av å motta økt belønning fra økt og forbedret ytelse. Et viktig aspekt å bemerke seg her, er om forskjellige belønninger settes mer pris på enn andre (Johnston og Marshall 2016).

Teorien som i øvre avsnitt blir presentert, kan gjenspeiles av Kaufmann og Kaufmann som henviser til kognitiv forventningsteori, der tre typer overveielser og forestillinger anses som svært viktig for individets innsats i jobbsammenheng. Disse er subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger (Kaufmann og Kaufmann 2015).

#### **2.7.4 Herzbergs tofaktorteori**

Professor Frederick Herzberg sin tofaktorteori har til hensikt å skille mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene er trivselsskapende hvis de er til stede, men det skal også nevnes at de ikke skaper mistrivsel dersom de ikke er til stede. Sett i sammenheng med Maslow's behovshierarki, er dette faktorer som samsvarer med de to øverste nivåene. Er motiveringsfaktorene til stede hos et individ i arbeidslivet, virker det positivt på tilfredshet og produktivitet. Motivasjonsfaktorer kan ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) være prestasjoner, anerkjennelse og ansvar.

Hygienefaktorene vil derimot dekke de fysiske og sosiale behovene i Maslow's behovshierarki. Hvis de ikke er til stede kan det skapes mistrivsel. Selv om faktorene er tilstede, vil det ikke si at det skaper trivsel for individet, da individet verken er tilfreds eller utilfreds. Hygienefaktorene kan eksemplifiseres gjennom arbeidsbetingelser, lønn og ledelse (Kaufmann og Kaufmann 2015).

### **2.7.5 Indre og ytre belønning**

Indre og ytre belønning vil ifølge Johnston og Marshall (2016) anses som nært tilknyttet motivasjon. Indre belønning blir definert som noe man oppnår på egenhånd, og vil være tilknyttet menneskers høyere rangerte behov. Eksempler på indre belønning kan være mestringsfølelse og personlig vekst. Ytre belønninger beskrives videre som det individet selv ikke kan styre, og kan ha stor innvirkning de primære behovene. Dette kan være lønn, incentiver, anerkjennelse og sikkerhet.

### **2.7.6 Kommunikasjon og motivasjon**

En åpen og god kommunikasjon beskrives av Erlie (2012) som en forutsetning for å skape motivasjon, ved hjelp av tilbakemelding eller reaksjoner. Videre skrives det at arbeidsplassen er det stedet som dekker en større del av sosiale behov, kollegialt vennskap og følelsen av samhörighet. Dette sammen med tilfredshet, trivsel og motivasjon på arbeidsplassen kan bedre helse, livskvalitet, stabilitet, yteevne og muligens økt produktivitet.



# Metode

3

## **3.0 Metodisk tilnærming**

### **3.1 Metode**

Vi vil i dette kapittelet gjøre rede for valg av oppgavens metodiske tilnærming. Videre presenteres de begrunnelser for valg av informanter, gjennomføring og transkribering. Kapittelet avsluttes med etikk og kvalitetssikring. Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) dreier samfunnsvitenskapelig metode seg om hvordan man skal gå fram for å tilegne seg informasjon om virkeligheten, hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva det forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser.

I oppgaven skal vi ved bruk av kvalitativ metode undersøke om faktorene i Johnston og Marshall (2016) sin modell i tilknytning selgere, og teorier vi anser å være nær tilknyttet denne, er til stede i en gitt bedrift, og om de er overførbare til salgslederrollen. Ved bruk av denne metodiske tilnærmingen kan det også innhentes mer nyansert og utfyllende data som bedre kan assistere oss med å besvare tematikken og problemstillingen vår (Jacobsen 2015).

### **3.2 Kvalitativ metode**

Vi anser det som hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode i denne oppgaven. Dette metodevalget gjør det mulig for oss å etablere nærhet til informantene, som kan føre til større åpenhet, høy intern gyldighet som minsker sjansen for unøyaktighet ved utvalg av undersøkelsesobjekter og fleksibilitet. Valget faller også av interesse, da den kan bidra til å se sammenheng mellom kontekst og individ (Jacobsen 2015). I vår oppgave er kontekst de faktorene som kan påvirke prestasjoner, og individet salgsledere.

På bakgrunn av et ønske om å få åpne svar i henhold til vår problemstillingen, anses metodeformen å være den beste å ta i bruk, da den blant annet fokuserer på kvalitet fremfor kvantitet. Videre legger metoden til rette for mer dyptgående spørsmål over tematikken som er

valgt, som da kan bidra til mer åpne og bedre svar (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016).

Ved at vi anvender en deduktiv tilnærming i denne oppgaven vil vi videre kunne danne forventninger til virkeligheten basert på teori, for å så samle inn empirisk data, der vi til slutt kan finne ut om forventningene samsvarer med virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016).

### **3.3 Forskningsdesign**

Vi har valgt å benytte oss av et fenomenologisk forskningsdesign med et mål om å få økt forståelse av, og innsikt i andres livsverden. I oppgaven vil dette gjøre det mulig for oss å utforske, beskrive personer og erfaringer, samt forståelsen individer har til et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). I henhold til problemstillingen, vil dette være å forstå salgsledernes erfaringer og forståelser tilknyttet hva som påvirker deres prestasjoner.

Innenfor den kvalitative metoden og forskningsdesignet vi har valgt, vil vi også ta i bruk dybdeintervju med semistrukturert-intervjuguide. Dette velger vi på bakgrunn av at slike intervju ofte skaper en mer dyptgående samtale, der det kan etableres tillit og åpenhet (Ringdal 2013). En slik intervjutype kan også bidra til mer utfyllende svar tilknyttet vår tematikk og problemstilling. I semistrukturerte intervjuer vil en tilhørende intervjuguide fungere som en oversikt over hvilke temaer man må innom i intervjuet, der spørsmål og rekkefølge kan variere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Vi valgte denne formen fordi det også ga oss større fleksibilitet, i form av at tilleggsspørsmål kan stilles hvis noen av svarene var uklare eller ufullstendige (Vedlegg 1).

### **3.4 Intervju og bearbeiding av data**

Intervjuobjektene ble oppsøkt på den respektive arbeidsplassen for å tilpasse oss deres hverdag, der de skulle føle seg mer avslappet og komfortable (Jacobsen 2015). Før selve intervjuet startet spurte vi informantene om tillatelse til å ta lydopptak av intervjuet, der vi fikk godkjenning fra samtlige. Det ble også gitt en garanti om informanternes anonymitet og at svar ikke kan spores

tilbake til hver enkelt. Under dybdeintervjuene ble teknikken “probing” tatt i bruk, noe som betyr oppfølging. Med andre ord vil dette si at vi stiller samme eller ett lignende spørsmål senere i intervjuet hvis en informant svarer uklart, ikke følger med, eller misforstår. Det skal dog bemerkes at denne teknikken kan føre til feilkilder, da slike spørsmål kan være forankret i informanten sitt tidligere svar (Ringdal 2013).

I bearbeidingen av innsamlet data ble intervjuguiden vår benyttet som et rammeverk for å enklere kategorisere og systematisere det informantene uttalte. Intervjuene som ble gjennomført, ble videre transkribert for at vi skulle få et lettere analysearbeid (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Da vi hadde samlet alt materiale, benyttet vi oss av meningsfortetting. Dette vil si at vi luket ut mye irrelevant informasjon, ordlyder og støy, for å skape en større forståelse av alt datamateriale. Dette ble gjort ved å forkorte lange setninger og uttalelser fra hver enkelt informant. Vi anså det også som hensiktsmessig å ta vare på direkte sitater fra intervjuene. Dette gjorde at vi endte opp med kortere tekster og en mer sammenfattet versjon av vårt datamateriale, med den hensikt å fremheve meningsinnholdet bedre (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

### **3.5 Utvalg**

En viktig del av vårt studie, er hvem som skal være med i undersøkelsen, samtidig som å definere målgruppen. I vår oppgave er populasjonen salgsledere, og utvalget salgsledere i bedriften Adams Matkasse.

Kvalitative undersøkelser har til hensikt å få mest mulig kunnskap om et fenomen og om dets kontekst. I slike undersøkelser har rekruttering av informanter et klart mål, også kalt strategisk utvelgelse. Den strategiske utvelgelsen vi har benyttet i vår oppgave er omtalt som en kriteriebasert utvelgelse, der vi har valgt informanter som oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Utvalgskriteriene som er blitt satt for dette utvalget

er at informantene må ha tilhørighet til Adams Matkasse, samtidig inneha stillinger i form av salgsleder eller salgssjef.

Det er verdt å bemerke seg at vi i denne oppgaven også har benyttet oss av et bekvemmelighetsutvalg. Hovedgrunnen til at vi benyttet oss av et slikt utvalg, var at vi ble tildelt informanter virksomheten hadde tilgjengelig for deltakelse i undersøkelsen (Jacobsen 2015).

### 3.5.1 Rekruttering

Vi kom i kontakt med Adams Matkasse via relasjoner. Ved hjelp av vår kontaktperson, ble vi tildelt informanter som oppfylte vår kriteriebaserte utvelgelse. Det ble gitt lik informasjon til informantene angående intervjuprosessen.

På bakgrunn av oppgavens begrensninger og praktiske årsaker, ble antall informanter begrenset til åtte. En vesentlig faktor som spilte inn på valget, var at vi med dette antallet hadde nok informanter i forhold til antall salgsledere som jobber i bedriften, og at disse var de eneste som oppfylte kriteriene vi hadde satt knyttet til problemstillingen. Det skal også nevnes at vi opplevde metning utover i intervjuprosessen, noe som var en begrensning vi måtte ta høyde for.

I tabellen under har vi belyst intervjuobjektene som er deltakende i denne oppgaven for å forenkle stoffet for den aktuelle leser.

| INFORMANT: | STILLING:            |
|------------|----------------------|
| 1          | Salgsleder/teamleder |
| 2          | Salgsleder/teamleder |
| 3          | Salgsleder/teamleder |
| 4          | Salgsleder/teamleder |
| 5          | Salgsleder/teamleder |
| 6          | Salgsleder/teamleder |
| 1L         | Salgssjef            |
| 2L         | Salgssjef            |

**Figur 9:** Illustrasjon av utvalget.

Intervjuobjektene er her presentert ved hjelp av tallkoder, der kodene som er tildelt de forskjellige, er vilkårlig plassert og har ingen sammenheng med intervjuprosessens rekkefølge. Dette er blitt gjort på bakgrunn av å bevare informantenes ønske om å forbli anonym.

### **3.6 Generalisering**

I vår oppgave er det viktig å bemerke seg at en generalisering av resultatene kan være vanskelig. Dette kommer av et det ikke ligger noe generaliseringsgrunnlag i våre resultater, ettersom vi kun har intervjuet åtte informanter, som er et lite utvalg av populasjonen. Men det kan være mulig å si at vi generaliserer til et mer teoretisk nivå, slik at det kan gjelde for et større antall enn det vi har undersøkt. Men dette er ikke noe vi ønsker å si, ettersom en kvalitativ studie som oftest ikke er brukt for å generalisere resultater.

### **3.7 Forskningsetikk**

I denne undersøkelsen har vi tatt utgangspunkt i Norges tre grunnleggende krav for forskningsetikken, mellom forsker og de som forskes på. Disse er krav på privatliv, informert samtykke og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015, 47). I vår oppgave har vi under hele undersøkelsesprosessen tatt etiske dilemmaer i betraktning, der vi blant annet har tatt stilling til sensitiv informasjon og hvordan den skal behandles. Utvalgsstørrelsen vår på åtte informanter kan anses som et lite utvalg. Ifølge Jacobsen (2015) kan dette by på problemer tilknyttet anonymiseringen. Basert på dette har vi valgt å ekskludere informasjon som gjør det lett å identifisere informanten, dette kalles for “maskering”.

Det ble tidlig i intervjuprosessen forklart til informantene at deres deltagelse i undersøkelsen er frivillig, og at forskerne vil respektere hvis informantene velger å ikke besvare spørsmål de anser som ukomfortable. Videre i prosessen ble det gitt en forespørsel om intervjuene kunne foretas på lydopptak. Våre informanter ble også opplyst om at disse opptakene ville bli slettet etter endt transkribering, slik at det ikke ville foreligge noen tvil om misbruk. Et viktig etisk aspekt vi tok hensyn til var at besvarelsene fra våre informanter ble korrekt gjengitt.

### **3.8 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet eller pålitelighet, er et begrep som forklares ved at gjentatte målinger med samme måleinstrument gir det samme resultatet (Ringdal 2013). Det skal bemerkes at det finnes ulike forhold som kan påvirke denne oppgaven sin reliabilitet (Jacobsen 2015). Et av disse forholdene er vår datainnsamlingsteknikk, der informantene delvis styrer innsamlingen som kan gjøre det vanskelig for en annen forsker å kopiere undersøkelsen. Basert på våre egne subjektive tolkninger, kan det videre tenkes at det foreligger en svært liten sannsynlighet for bli tolket på samme måte hos andre forskere.

Validitet er et begrep som betyr gyldighet, og man skiller mellom de tre ulike formene begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Begrepsvaliditet omhandler relasjonen mellom det generelle fenomenet som undersøkes, og de konkrete dataene. Den interne validiteten, også beskrevet som troverdighet, omhandler om hvorvidt det er mulig å påvise årsakssammenheng og om forskers funn kan samsvare med den teoretiske ideen. Ytre validitet beskrives i den retning av hvilken grad resultater fra undersøkelser kan overføres til andre scenarioer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Hvis vi ser våre resultater i tråd med det vi skulle undersøke, så har vi fått svar på det vi ønsket. Men ettersom vi ikke har testet våre resultater på noen andre mennesker, så kan det være vanskelig undersøkelsen er valid.

### **3.9 Kritikk til metode**

Et kritisk aspekt i vår oppgave er valg av kvalitativ metode. I begynnelsen av oppgaveprosessen hadde vi et ønske om å undersøke hva som påvirket prestasjonene til salgsledere i hele matkasebransjen ved bruk av en kvantitativ metodeform. Dette lot seg ikke gjøre på bakgrunn av at flere aktører i bransjen ikke var tilgjengelig. Hadde vi derimot fått svar fra salgsledere blant alle aktørene i bransjen, kan det tenkes at funnene kunne vært mer representative, på bakgrunn av at populasjonen av salgsledere er liten og bransjen består av få aktører.

Et annet aspekt vi har stilt oss kritisk til er svakheten med dybdeintervjuene vi foretok. Med dette mener vi at ulik begrepsforståelse kan ha påvirket besvarelsene fra informantene, da de kan ha

forstått begrepene annerledes enn oss og hver informant kan ha hatt ulik oppfattelse. Dette kunne vi ha gjort annerledes ved å tydeliggjøre forståelsen av begrepene, da noen av informantene hadde problemer med å svare på spørsmålene. Dette kan blant annet eksemplifiseres ved det første intervjuet som ble gjennomført. Her la vi merke til at informanten ikke helt forstod meningen med et av spørsmålene vi stilte, vi omformulerte da dette spørsmålet da vi foretok de neste intervjuene. Dette resulterte med en gang i bedre svar. Videre kan intervjuereffekten også kritiseres, da vi ubevisst kan ha påvirket intervjuobjektene i form av atferd og kroppsspråk. Det

Det siste vi anser som kritikkverdig er bruk av meningsfortetting. Dette vil ha en avgjørende innflytelse på den endelige tolkningen av datamaterialet, og slurv med en slik prosess kan føre til feilkilder og feiltolkning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173).



# Analyse

4

## 4.0 Analyse

I dette kapitlet vil vi analysere funn opp mot teori vi anser å være sentrale i tilknytning prestasjoner hos salgsledere. Analysen vil følge oppgavens overordnede temaer som er belyst i teorikapitlet, der vi vil forsøke å avdekke svar fra våre informanter som kan bidra til å besvare vår problemstilling på best mulig måte. Vi vil kronologisk gå gjennom besvarelser tilknyttet hovedtemaene *eksterne faktorer, interne faktorer, rolleforståelse, egnethet, kunnskap og ferdigheter og motivasjon*. Det ble tidlig i oppgaveprosessen anslått at vi kunne tilegne oss en mer helhetlig forståelse av faktorene og om de påvirker salgsledernes prestasjoner, dersom vi også kunne belyse flere perspektiver i tilknytning oppgavens problemstilling. Det er derfor ønskelig å få perspektivet belyst av salgssjef og salgsledere.

Ved å inndele oppgavens analysedel i ulike kategorier, er formålet at det skal kunne forenkles mest mulig for den aktuelle leser. Det må her bemerkes at teoriene vil være overlappende på enkelte punkter, men med den hensikt å sammensatt skape en mer holistisk forståelse av faktorene.

### 4.1 Eksterne faktorer

Eksterne faktorer er definert som det eksterne miljøet en organisasjon eller de ansatte ikke kan kontrollere (Johnston og Marshall 2016). Det påpekes videre at elementer som teknologi og økonomi kan ha store innvirkninger på salgspersoners prestasjoner. Kotter og Schlesinger (2008) poengterer videre at stadig flere ledere må håndtere faktorer som økt konkurranse og teknologiske fremskritt.

I søken etter å finne ut om eksterne faktorer kan påvirke prestasjoner, anså vi det som hensiktsmessig å avdekke om informantene hadde en felles forståelse av begrepets betydning (Vedlegg 1, 3.1), for å senere undersøke om hvilke eksterne faktorer de mente hadde en innvirkning. Vi har valgt trekke fram 1L og 4 sine besvarelser.

1L sine uttalelser om begrepets innhold, viser til at økonomi, teknologi og konkurrenter anses som sentrale:

*“Sånn som vi ser det nå, med en såkalt oljekrise, og en nedadgående spiral i norsk økonomi, så kan det jo helt klart tyde på at økonomi kan påvirke kjøpekraften. Når det gjelder teknologi vil jeg helt klart si at dette har mye å si. Det at konkurrenter, som er innovative, og bruker ny teknologi, gjør at de kaprer markedsandeler. Det er vanskelig å ikke merke økt konkurranse. Skal du drive en større og moderne bedrift, så påvirker jo disse faktorene.”*

Svaret vi fikk fra informant 4 beror på de samme synspunktene rundt begrepet, der faktorene økonomi og teknologi nevnes;

*“Jeg vil si at økonomi og teknologi er viktig å ha oversikt over, det påvirker oss både internt og eksternt. Økonomi er jo hvordan det står til økonomisk rundt oss. Da med tanke på markedet rundt oss, og kjøpekraft hos kundene. Jeg føler teknologi er noe man alltid bør følge med på, hvis ikke kan man tape terreng i markedet.”*

I svarene til 1L og 4 kan det antydes at teknologi og konkurrenter blir sett på som å være nært tilknyttet hverandre. Dette anser vi som svært interessant da uttalelsene kan ses i sammenheng med Hennestad, Revang og Strønen (2014) sitt synspunkt der teknologi blant annet medfører nye konkurranseformer.

Basert på Johnston og Marshall (2016) sin beskrivelser av eksterne faktorer, og dens innvirkning på salgspersoners prestasjoner, kan informant 5 sitt svar (Vedlegg 1, 3.3) trekkes fram for å gi oss en sømmelig avklaring: *“alt påvirker alt da, helt enkelt og greit (...)”*

Informant 5 sitt svar kan videre gjenspeiles av 1L som svarer på spørsmålet fra et ledelsesperspektiv (Vedlegg 2, 3.3) : *“(...) det påvirker nok salgslederne helt klart.”*

Ut fra svarene fra informant 5 og 1L, kan vi se en antydende sammenheng med Kotter og Schlesinger (2008) sin artikkel i tilknyttet ledere, der det kommer fram at de stadig må håndtere

mer komplekse omgivelser.

Hvis man ser besvarelsene til informant 4 og 2L i sammenheng med 1L og 5 sine uttalelser, kan det tenkes at det foreligger forskjellige synspunkter der det blant annet kommer fram at de ikke føler det har en stor innvirkning. Vi har her valgt å trekke fram informant 4 sitt svar; *“Føler det ikke har så mye påvirkning.”*

De eksterne faktorene kan ifølge modellen påvirke prestasjonene på to ulike måter, enten direkte eller indirekte gjennom faktorene (figur 1). På bakgrunn av dette ønsket vi også å undersøke om informantene mente det eksterne hadde en indirekte påvirkningskraft på de andre faktorene (Vedlegg 1, 3.4). Her kom det fram at informant 1, 3, 4 og 5 mente at eksterne faktorer ikke påvirker rolleforståelse og egnethet. Det svarene derimot viser oss, er at motivasjon samt kunnskap og ferdigheter blir påvirket. Besvarelsene fra informantene kan gjenspeiles i informant 6 sin uttalelse:

*“Rolleforståelse innad i salgsavdelingen er ganske klar, uavhengig av ytre faktorer. Egnethet føler jeg heller ikke påvirker. Motivasjon vil jeg si blir påvirket på bakgrunn av at jo hardere konkurranse, jo mer må vi stå på for å klare budsjetter og alt blir tøffere... Derfor vil motivasjonen for å prestere også bli høyere (...) Kunnskap og ferdigheter blir påvirket av at god økonomi kan føre til at vi får bedre løsninger knyttet til opplæring og oppfølging.”*

Svarene informantene gav vedrørende den indirekte påvirkningen av det eksterne anser vi som interessante, da disse antyder en motsetning til hva Johnston og Marshall mener i sin modell (Figur 1). Ut fra svarene kan det antydes at rolleforståelse ikke blir påvirket på bakgrunn av at det handler mer om hvordan organisasjonen og ledelsen er internt i Adams Matkasse. Når det kommer til egnethet kan det tolkes i den retning at det ikke blir påvirket fordi det ikke er noen sammenheng mellom eksterne faktorer som økonomi og konkurranse, med et individs personlighetstrekk og evner.

På bakgrunn av de funn som er presentert i punktet kan vi vagt tolke det i den retning at eksterne faktorer kan påvirke salgsledere sine prestasjoner direkte, men ikke i like stor grad indirekte. Det

empirien samtidig forteller oss, er at det kan foreligge en felles forståelse på hva eksterne faktorer er og hvilke innvirkninger det har på bedriften i form av økonomi, teknologi og konkurranse. Økonomi kan antageligvis ha grobunn i en stadig tilspisset konkurranse i matkasse- og dagligvarebransjen (E24) da konkurrenter og deres markedsandeler ses på som en viktig økonomisk variabel (Johnston og Marshall 2016). Videre kan det tenkes at teknologi nevnes på bakgrunn av at det kommer innovativ og ny teknologi, som kan gjøre jobben enklere for en salgsleder (Johnston og Marshall 2016).

## **4.2 Interne faktorer**

### **4.2.1 Ledelse**

“Ledelse dreier seg om å mobilisere innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål” (Brønn og Arnulf 2014, 126).

Ved å praktisere selvledelse mener Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001) at det er det viktig å skape en kultur, med relativt stabile verdier og antakelser for praksis som antas å være positive og effektive for at organisasjonen skal nå sine mål. Johannessen og Olsen (2008) påpeker videre hvis en praktiserer selvledelse, kan virksomheten oppleve sterk jobbtilfredshet og sterkere engasjement. Transaksjonsledelse beskrives som en av de tradisjonelle ledelsesmodellene der en ser ledelse som en form for sosial transaksjon (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 211).

I søken etter å finne ut om faktoren kan ha en innvirkning på prestasjonene, anså vi det som hensiktsmessig å avdekke hvilken form for ledelsesfilosofi som blir praktisert av salgssjefene i virksomheten. På spørsmål om hvordan ledelsen driver ledelse overfor sine ansatte (Vedlegg 2, 5.1), svarte 1L følgende: *“Vi har en slags målsetting om at vi har frihet under ansvar i et bredt definisjonsbegrep. Vi har satt rammer, vi har satt forventning til teamledere. Men det er opp til dem hvordan dette utføres.”*

2L formulerte seg slik: *“(…) Jeg mener vi legger til rette for frihet under ansvar. Det vil si at vi har forventninger de skal oppfølge, men måten de blir gjort på er opp til salgslederne.”*

Svarene vi fikk fra salgssjefene er svært interessante, og kan tolkes i den retning at det foreligger en felles fortolkning om at det drives en form for selvledelse i bedriften.

For å belyse dette ytterligere har vi valgt å trekke fram informant 2 og 3 sine svar vedrørende temaet (Vedlegg 1, 5.1): *“(…) De er veldig åpne og tydelige på arbeidsoppgaver. De lager vel et slags momentum ved å la oss få muligheten til å få mestringsfølelsen på egenhånd, noe som er veldig viktig for min del.”*

Informant 3 har formulert seg slik: *“Du har frie tøyler så lenge du når resultatene sjefene forventer.”*

Basert på de svarene som over har blitt presentert, ser vi at organisasjonens ledelse har flere trekk som kan minne om en tilnærming til selvledelse, der tillit og frihet under ansvar er nøkkelelementer. Som empirien viser oss, kan det heller ikke sammenkobles med ledelsesformen transaksjonsledelse. Dette analytiske synspunktet beror på at denne ledelsesformen ikke har til hensikt at ansatte skal lede seg selv, men bli ledet av andre, med andres mål. Dette kan vi ikke se antydninger til.

Neck, Stewart og Manz kan vise til dokumentert sammenhengen mellom denne ledelsesformen og organisasjonens prestasjoner (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 307). Ser vi hva informant 1 og 3 har svart vedrørende tematikken (Vedlegg 1, 5.2) kan det finnes antydninger på at det har en stor innvirkning på prestasjoner.

Informant 1 formulerte seg slik; *“Ja, absolutt. Jeg har jobbet i selskaper før, der det var veldig mange hierarki (...) Men her er det en mer felles måte å gjøre ting på. Alle kommuniserer det samme til meg.”*

Informant 3 sitt svar forteller oss at ledelsesformen har en positiv effekt, der frihet over sine egne

arbeidsoppgaver er en vesentlig faktor (Vedlegg 1 5.2); *“Det er positivt, det gjør at jeg kan gjøre det jeg føler er best (...) Bra det er ingen over meg som ikke vet hva de gjør, som gir meg beskjeder. Jeg vet jo best.”*

Tankene som her ble presentert av informant 1 og 3 tolker vi i den retning at ledelsesformen har en innvirkning på prestasjonene. Det kan også tenkes at svarene muligens kan være forankret i forskjellig eksponering av ulike typer ledelsesformer gjennom erfaring fra næringslivet.

Basert på sammenfatningen av de to besvarelsene, kan det tenkes at ledelsesformen til virksomheten har en innvirkning på prestasjonene. Dette synspunktet blir samtidig delt av salgssjefene som begge mener at dette kan ha en påvirkningskraft; *“Jeg tror det påvirker veldig mye (...) Det er utelukkende positivt.”*

Det skal likevel ikke argumenteres for bastant rundt dette temaet, der det blant annet er noen aspekter som ikke sammenfaller med begrepet og dens teoretiske innvirkning. Dette kan eksemplifiseres gjennom informant 5 sine uttalelser om at ledelsen ikke har noe vesentlig påvirkningskraft på prestasjonene.

Informant 5 formulerte seg slik; *“I liten grad, er for det meste selvmotivert. (...) Kanskje ledelsen har forstått dette og gitt meg mer spillerom og ikke tar så mye kontroll over meg. Det har en liten effekt, men det skjer veldig lite på den fronten.”*

Sett fra et slikt alternativt perspektiv, der synet beror på tanken om at ledelse ikke har en betydelig effekt på prestasjoner, kan det antas at ikke alle salgslederne er påvirket i like stor grad, men at ledelse som en faktor har en påvirkning.

## 4.2.2 Organisasjonskultur

“Det finnes en sammenheng mellom organisasjonskultur og organisatoriske prestasjoner” (Bang 2011, 127).

Brønn og Arnulf (2015) beskriver organisasjonskultur som et element der det dreier seg om å dele informasjon et individ besitter, i miljøer preget av gjensidig respekt og tillit, med den hensikt å styrke eller endre holdninger, atferd for å oppnå spesifikke, målbare resultater. Professor Edgard H. Schein omtaler begrepet som et grunnleggende mønster av felles antakelser som blir lært av en gruppe. Ralph D. Stacey bidrar derimot til å utfylle begrepets betydning ytterligere når han belyser det fra et ledelsesperspektiv;

*Kultur er et sett av holdninger, meninger eller overbevisninger som en gruppe mennesker deler, om hvordan man skal oppføre seg mot hverandre, hvordan ting vurderes og gjøres, hvilke spørsmål som er viktige og svar som er aksepterte. De viktigste elementene i kulturen er ubevisste og kan ikke påtvinges utenfra – ikke engang fra en toppledelse (sitert i Erlie 2012, 106).*

For at denne faktoren kan være med i betraktning, anså vi det også her som hensiktsmessig å avdekke om informantene hadde en felles forståelse på hva organisasjonskultur innebar (Vedlegg 1, 4.1). Basert på alle informantenes besvarelser, viser empirien oss at de har en felles forståelse av begrepet. Vi har valgt å trekke fram svarene fra informant 1 og 4 da de har formulert seg slik:

Informant 1: “(...) Det betyr rett og slett at det miljøet i bedriften, og at det skal være et sted du kan møte folk som er likesinnede med deg selv, som har de samme målene, og som ønsker å prestere.”

Informant 4: “Hvordan miljøet er her i bedriften. Veldig mye salgskultur, ønsker om å oppnå budsjetter, alle tenker på samme måten. Blir veldig gira for å klare det.”

I søken etter å finne ut om kulturen innad i virksomheten har mye å si for prestasjonene til



salgslederne, kom det blant annet fram at kommunikasjonen og strukturen de har, kan ha en innvirkning (Vedlegg 1, 4.2). Dette kan gjenspeiles i svaret vi fikk fra informant 2;

*“Jeg vil si at kulturen har et samspill med kommunikasjonen på et vis, og strukturen vi har egentlig. Rollene er veldig åpne uansett hvor man er i bedriften, de øverste lederne er ikke innestengt i et rom, og det er veldig lett å snakke med ansatte på forskjellige nivåer.”*

Som empirien viser oss, kan de to elementene ses i nær relasjon med kulturen. Her kan det trekkes paralleller til det Bjørn Bjerke (sitert i Erlie 2012) skriver om de to elementene. Her kommer fram at kultur og kommunikasjon er to sider av samme sak, der kulturen avgjør hvem som snakker med hvem, om hva, og hvordan kommunikasjonen skjer. Videre nevner Erlie (2012) at organisasjonsstruktur påvirker kommunikasjonsflyten og har mye og si på atferden i organisasjoner generelt.

Som man i overnevnt svar ser, kan det også antydes at strukturen kan ha en innvirkning på kommunikasjonen og atferden. Dette synspunktet kan en også finne støtte hos i svaret vi trekker fram av informant 6; *“(…) Det er kort vei på stigen opp og ned. Ledelsen ber om våre synspunkter og da er det veldig fint å ha den tette kommunikasjonen vi har.”*

Ser man overnevnt teori i sammenheng med informant 2 og 6 sine svar, med antydninger om at de to elementene har mye å si på kulturen, kan det dras i den retning at bedriften også har en flat organisasjonsstruktur der ledere har en mer personlig kontakt med de ansatte (Erlie 2012).

Det skal bemerkes at det også foreligger antydninger til at det tidligere har eksistert en adhokratisk organisasjonsstruktur i besvarelsene vi fikk fra informant 1L og 5. I 1L sin uttalelse kom det fram at det var et mindre skille på hva man gjorde i starten og at man tok på seg oppgaver som egentlig ikke stod i arbeidsbeskrivelsen. Noe som førte til at det kunne bli misforståelser og rot.

Informant 5 sitt svar beror på det samme synspunktet, der det kommer fram at det tidligere ikke var så strukturert og at mange tok på seg ansvar de ikke hadde:

*“(…) Nå i etterkant så kan man vel si at det kunne virke som om det ikke var så mye struktur alltid. Mange som tok på seg ansvar som de ikke hadde, det kunne gjøre det til tider litt vanskelig å gjøre det som var min jobb igjen. Men de lærte med tiden, og sånn som det er nå så har vi fått en mye bedre struktur i bedriften (…) Det har skjedd litt den siste tiden som har gjort at det har blitt mye klarere rollefordeling og struktur.”*

Det empirien viser oss er at virksomheten hadde en uklar og flytende struktur før de begynte å vokse. Det kom videre fram at rollene de ansatte hadde også var diffuse. Basert på en sammenfatning av alle svarene kan det tenkes at virksomheten har utviklet en flat struktur med grobunn i vekst, da strukturen har blitt mer formalisert, i motsetning til tidligere da en kan se antydninger til en adhocratisk struktur.

For å finne ut om organisasjonskultur kan ha en påvirkning på salgsledere sine prestasjoner, ble informantene bedt om å svare på spørsmål tilknyttet dette (Vedlegg 1, 4.3).

Ut fra det som er blitt svart, kan vi se at alle informantene mener at dette har en innvirkning på prestasjonene. Vi har valgt å trekke fram svaret til informant 1, som har formulert seg slik;

*“Jeg tror det har en essensiell innvirkning for å kunne lykkes, i alle fall på mine prestasjoner. Det preger jo også oss teamledere/ salgsledere, men også lederne våres igjen. Det er viktig med en god atmosfære rundt og at man trives når man er på jobb.”*

Disse oppfatningene finner vi også støtte i besvarelsen fra informant 2; *“I aller høyeste grad (…) Det at alle har gjensidig respekt for hverandre, og at jeg kan snakke med de jeg vil, samtidig som at jeg deler felles mål med ansatte og lederne mine, rett og slett har en felles forståelse, gjør at jeg vil prestere bedre.”*

Det kan være verdt å bemerke seg antydningene som her kommer fram i uttalelsene. Dette baserer seg på at de tidligere har jobbet som selgere, og mener at kulturen også har hatt en

innvirkning på prestasjonene deres i denne stillingen. På bakgrunn av dette kan det derfor også tenkes at informanten har et godt erfaringsmessig grunnlag for å ytre seg om tematikken.

I analysedelen tilknyttet eksterne faktorer, viser svarene oss at økonomi, konkurranse og teknologi kan ha en indirekte innvirkning på prestasjonene gjennom faktorene motivasjon samt kunnskap og ferdigheter. Det skal her bemerkes at Johnston og Marshall (2016) påpeker at de interne faktorene også kan ha en indirekte påvirkning på prestasjoner. På bakgrunn av dette, anså vi det som hensiktsmessig å spørre våre informanter om de interne faktorene som ledelse, organisasjonskultur og kommunikasjon kunne ha en indirekte påvirkning (Vedlegg 1, 3.4). Svaret til informant 6 ga oss en indikasjon på at rolleforståelse blir påvirket: *“Rolleforståelse innad i salgsavdelingen er ganske klar, uavhengig av ytre faktorer (...)”*

Synspunktet som her blir presentert kan vi finne støtte hos i svarene til informant 3 og 5 som mener at rolleforståelse blir påvirket av organisasjonskulturen og ledelsesformen. Informant 4 sine uttalelser kan videre indikere at motivasjon blir påvirket av de interne faktorene, noe som gjenspeiles i svaret han ga; *“(...) Når man gleder seg til å møte kolleger så øker selvfølgelig motivasjonen (...)”*

Med overnevnt teori og svar tatt i betraktning, kan det tolkes at organisasjonskultur og ledelse har en påvirkning på salgsledere sine prestasjoner både direkte og indirekte via rolleforståelse og motivasjon. Den direkte påvirkningen kan ha grobunn i organisasjonskultur og kommunikasjon, samt ønske etter å prestere i form av selvstendig arbeid.

### **4.3 Rolleforståelse**

Rolleforståelse omfatter at ansatte skal forstå den rollen de har i selskapet, definert gjennom forventninger, krav og press som blir kommunisert av ulike rolleparter (Johnston og Marshall 2016).

Med et utgangspunkt i denne teoretiske forankring, spurte vi informantene hva de la i begrepet

rolleforståelse (Vedlegg 1, 6.1). Vi har valgt å trekke fram svarene til informant 4 og 3.

Informant 4: *“Hva din rolle i bedriften er, dine oppgaver og vite hva som stillingen min innebærer (...)”*

Informant 3 formulerte seg slik; *“At det er forskjellige roller på arbeidsplassen og hvordan du forstår din rolle på arbeidsplassen. For eksempel min da, som er leder for et team, jeg går jo inn i en rolle når jeg kommer inn hit.”*

Overnevnt teori kan her gjenspeiles i avlagte besvarelser hos informantene, der synspunktene beror på at begrepets kontekst omfatter rollen man har på arbeidsplassen.

Rolleforståelse vil videre bestå av tre ulike dimensjonene *rolletvetydighet*, *rollenøyaktighet* og *rollekonflikt*, der det videre forklares at dimensjonene kan ha individuelle psykologiske konsekvenser for hver enkelt ansatt (Johnston og Marshall 2016).

I søken etter å finne ut om rolleforståelse kan være en faktor som påvirker prestasjoner, har vi valgt å undersøke om de overnevnte dimensjonene (Vedlegg 1. 6.5), da disse ifølge teorien anses å ha nær tilknytning til begrepet.

I empirien som fremtrer, viser det seg at alle informantene mener at dimensjonene rollekonflikt og rolletvetydighet kan ha en sterk negativ innvirkning på prestasjoner.

Vi velger å belyse informant 1, 4 og 6 sine svar.

Informant 1 har formulert sitt svar slik: *“Jeg tror jo, og vet jo at det vil påvirke prestasjonene mine negativt. (...) Hvis jeg ikke vet hva jeg skal gjøre eller gjør andre ting, så kan det gå utover mine prestasjoner helt klart.”*

Informant 4 og 6 forteller at dimensjonene rollekonflikt og rolletvetydighet begge påvirker negativt i henhold til prestasjoner. Informant 4 påstår blant annet at rollekonflikt og tvetydighet kan bidra til stress på arbeidsplassen. Dette kan gjenspeiles i besvarelsen informant 6 avla, der

synet på de to dimensjonene beror på en negativ innvirkning: *“Er nok mest sannsynlig veldig negativt. Hvis jeg ikke forstår min rolle så vil jeg jo ikke prestere godt og bli stresset over at jeg ikke får det til.”*

Det er verdt å merke seg at overnevnte svar fra informant 1, 4 og 6 kan sammenfalle med Behrman og Perreault (1984, 12) sin forklaring om at rollekonflikt kan føre til jobbrelatert stress, som videre kan føre til svakere prestasjoner.

Ser vi også svarene i sammenheng med Johnston og Marshall (2016) sin teori vedrørende rolletvetydighet, der dimensjonen kan føre til stress, dårlig selvfølelse og selvtillit, kan det også tenkes at teorien sammenfaller med informantene sine uttalelser. Dette kan også føre til svakere prestasjoner. Det skal dog bemerkes at rollestress kan være positivt hvis det oppstår i et tidlig stadie. Ifølge Miao og Evans (2007) kan det føre til at ansatte har en mer kreativ tankegang, som blant annet kan bidra til bedre salgsresultater. Ut fra hvordan teori og empiri sammenfaller kan det tolkes i den retning at rolleforståelse kan ha en påvirkning på prestasjoner.

#### **4.4 Egnethet**

Egnethet handler om “en persons evne til å gjennomføre en gitt jobb” (Johnston og Marshall 2016, 196, egen oversettelse). Innenfor egnethet er personlighetstrekk og evner to viktige elementer. Evnene omfatter ego-drive, selvtillit og empati i tillegg til fysiske faktorer som kjønn, alder, og utseende. Innehar et individ i tillegg gode matematiske og verbale kunnskaper, samt salgsekspertise, blir dette også ansett som underliggende faktorer for gode prestasjoner. Professor Adam M. Grant tar for seg personlighetstrekkene i sin forskning der han beskriver introverte, ekstroverte og ambiverte personer. I forskningen kommer det blant annet fram at ekstroverte personer er de som er best egnet for salgssyrket, men at det er de med ambiverte personlighetstrekk som er de beste selgerne (Grant 2013).

Med utgangspunkt i teoriene, valgte vi først å spørre informantene om overnevnte evner kan påvirke prestasjonene (Vedlegg 1, 7.1). Vi har valgt å trekke fram informant 3, 6 og 1L sine svar:

*“Salgsekspertise er enormt viktig for meg (...) Man lære opp nye hele veien og de må læres opp ganske raskt. Det er enormt viktig, jeg skal være den som har svaret på alt, hvis jeg ikke klarer å svare så mister jeg mye av min autoritet og tillit. Verbale kunnskaper er også veldig viktig, man må kunne ordlegge seg ordentlig (...) Det kan være mange jenter som faller igjennom i denne bransjen, derfor kan det være en fordel å være mann. (...) Alder trodde jeg skulle ha noe og si, men det viser seg at folk tror ledere ofte er eldre enn de er, så det problemet løser seg selv.”*

Ut fra informant 3 sin besvarelse får vi et inntrykk av at kjønn, verbale kunnskaper og salgsekspertise kan påvirke prestasjonene. Dette synspunktet deles videre av informant 1L og 6 sine uttalelser, der de mener at kjønn, verbale kunnskaper og salgsekspertise er viktig for å skille seg ut. Det som derimot er interessant, er de delte meningene om hvorvidt alder påvirker, og om det har noe å si for prestasjonene.

1L formulerer seg slik; *“I aller høyeste grad, hvis ikke hadde jeg aldri hatt denne jobben. Kjønn, alder og utseende spiller også garantert en rolle. Jeg merker at folk forventer at jeg er en viss person.”*

På en annen side viser besvarelsen fra informant 1L at alder kan påvirke. Dette synet finnes det blant annet støtte hos i informant 6 sitt svar: *“(...) Alder påvirker mer enn andre, det er noen ting man lærer seg opp igjennom årene, en viss logisk sans.”*

Personlighetstrekk er ifølge Johnston og Marshall (2016) det andre elementet som anses å ha en nær relasjon til egnethet. På bakgrunn av dette valgte vi å undersøke hvilke trekk de ulike salgslederne har (Vedlegg 1, 7.2).

Informant 1, 3, 4, og 5 mente at de var en blanding, men oppfattet seg gjerne litt mer ekstrovert enn introvert. Vi velger å trekke fram informant 1 sitt svar: *“Jeg vil si en blanding, mest ekstrovert kanskje (...) Kanskje ikke den mest sosiale, men i jobbsammenheng vil jeg si at jeg er ekstrovert. Noe som er viktig for denne stillingen.”*

I motsetning svarte 2 og 6 at de oppfatter seg selv som ekstroverte. Dette fremvises av informant 2 sitt svar: *“Veldig utadvendt av meg. Det er en nødvendighet i dette yrket tror jeg.”*

Svarene vi fikk av samtlige salgsledere anser vi som svært interessante der det antydes at de fleste er ambiverte med forsterket ekstroverte trekk. Ser vi avdekkende funn i sammenfatning med Grant sin (2013) forskning der det kommer fram at ekstroverte personer er bedre egnet til salgsjobber, kan det også muligens foreligge en sammenheng.

Basert på våre avdekkende empiriske funn, ville vi så finne ut om hvorvidt evnene og personlighetstrekkene kan ha en påvirkning på prestasjoner (Vedlegg 1, 7.3). Samtlige informanter mente at det har en betydning for hvordan man presterer. Vi velger å trekke fram informant 1 og 3 sine svar:

*“Føler det har stor betydning. Jeg har en jobb der jeg står foran en gruppe og tar ordet hver eneste dag og forteller hvordan de skal gjøre ting. Da er det viktig å være utadvendt og trygg på seg selv.”*

I henhold til egnethet og prestasjoner, mener informant 1 at det har en stor betydning, samtidig som det er viktig å være utadvendt og trygg på seg selv. Informant 3 sin uttalelse poengterer dette ytterligere;

*“Du blir jo lagt merke til i alt du gjør. Du er nødt til å kunne svare riktig på ting, du skal bli likt så du kan ikke være stille. Jeg tror det har mye å si. Sånn med alder også, jeg tror at vi tenker oss mer om før vi sier noe, derfor kan vi virke eldre enn det vi egentlig er.”*

I søken etter å belyse sammenhengen ytterligere valgte vi å spørre salgssjefene om de mente salgslederne sine prestasjoner kan være påvirket av egnethet (Vedlegg 2, 7.4). Her har vi valgt å trekke fram 2L sitt svar, der det blant annet kommer fram at det ikke har så mye å si om man er introvert eller ekstrovert, bare man er god på det man kan, og formidler det budskapet man skal gjøre;

*“(…) Jeg tenker jo at innenfor salg finnes det så mange forskjellige typer mennesker, og så lenge*

*man på en måte spiller på de egenskapene man har så kan man både være introvert og ekstrovert. Du må bare være god på det du kan, og formidle det budskapet du skal gjøre, så kan du egentlig være den personen du vil (...)*”

Ut fra empirien kan vi se antydninger til en sammenheng med den teoretiske forankringen til Johnston og Marshall (2016) om at det er en sammenkobling mellom egnethet og prestasjoner på arbeidsplassen. Det skal dog bemerkes at det kan være vanskelig å si noe om egnethet faktisk påvirker prestasjonene til salgsledere i denne oppgaven. Dette kan ha forankring i at informantene ikke svarte utdypende eller godt nok. Videre kan det tenkes at det ikke er naturlig å ha for store tanker tilknyttet sine egne personlige evner og personlighetstrekk på arbeidsplassen.

## **4.5 Kunnskap og ferdigheter**

Kunnskap og ferdigheter er kompetansen en person må lære seg for å utføre en oppgave (Johnston og Marshall 2016).

Kunnskap og ferdigheter er en av de sistnevnte faktorene i modellen til Johnston og Marshall (2016) som beskrives å ha en påvirkning på prestasjoner. Videre skriver de samme forfatterne at kunnskap og ferdigheter i form av trening og opplæring er essensielt for å øke selgeres moral og ønske om å prestere godt. Gotvassli (2015, 25) tar for seg faktoren under ett i sin begrepsavklaring av kompetanse. Her understrekes det at kompetanse baserer seg på at man er funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig med kunnskap, styrke, vurderingsevne eller ferdigheter til å utføre oppgaver og skape resultater.

For å undersøke om faktoren kan ha en innvirkning, anså vi det som hensiktsmessig å spørre informantene om hvordan det legges til rette for kunnskapstilegnelse på arbeidsplassen (Vedlegg 1, 8.3 og Vedlegg 2, 8.4). Vi har valgt å trekke fram informant 2 sitt svar:

*“Det er det veldig dårlig med. Det skulle jeg gjerne sett mye mer av, og det har vi etterspurt.”*



Svaret som her blir presentert gjenspeiles videre av alle informanter. Dette kan eksemplifiseres gjennom 1L sine uttalelser ; *“(...) Er ikke noe særlig kursing, dette kan vi bli bedre på.”*

Gotvassli (2015) skriver at kompetanse baserer seg på at et individ må ha tilstrekkelig med kunnskap eller ferdigheter for å utføre arbeid eller skape resultater. Videre nevner han at kunnskap og ferdigheter er nært knyttet mot hverandre, der de sammen kan gi et totalbilde av et individs kompetanse.

Som empirien viser oss, kan det finnes antydninger til mangel på tilrettelegging for kunnskapstilegnelse på arbeidsplassen. Selv om besvarelsen fra den ene salgssjefen beror på de samme meningene, kan vi dog ikke med sikkerhet trekke den slutning om at det er mangel på kompetanse hos salgslederne. Ut fra det Gotvassli (2015) skriver, tyder heller ikke besvarelsene vi fikk fra informantene på at de mangler kompetansen til å gjennomføre sitt arbeid og skape resultater, men at det er mangel på tilrettelegging av kunnskapstilegnelse i form av kurs og opplæring, samt kompetansebygging.

Videre spurte vi om de mener kunnskap og ferdigheter kan ha en innvirkning på prestasjoner (Vedlegg 1, 8.4). Vi har trukket ut svar fra informant 3, 4 og 6.

Når det gjelder kunnskap og ferdigheter som en påvirkningsfaktor mener informant 3 og 4 at faktoren ikke påvirker deres prestasjoner i noen stor grad. Informant 3 mener at det påvirker selgere mer enn salgsledere, der følgende uttalelse ble gitt:

*“Jeg mener at det kanskje påvirker mer salgsresultater. Hvis man selger så har det nok en innvirkning, men for en leder så vil jeg si at ferdigheter ikke spiller så stor rolle. Handler mer om hvordan man er som menneske og hvor flink man er til å motivere osv. Du lærer selvfølgelig ting underveis (...)”*

Informant 4 uttrykte seg tilnærmet likt, men mener at ferdigheter påvirker mer enn kunnskap. I form av at det mellommenneskelige er viktigst;

*“Nei. Jeg mener selv at det ikke har så mye å si på mine prestasjoner som en salgsleder. Selvfølgelig skal man ha litt kunnskap og alt det der. Men som en leder er det mellommenneskelige viktigst, hvordan man skal behandle ulike personer osv. Derfor ser jeg ikke på dette som en ting som påvirker mine prestasjoner.”*

Informant 6 gir derimot uttrykk for at det påvirker, der det nevnes at individet ikke kan prestere uten ferdigheter; *“Ja. Uten ferdigheter så kan ikke jeg prestere i jobben min (...)”*

Med utgangspunkt i avdekkende funn, kan det vagt tolkes i den retning at de mener kunnskap og ferdigheter ikke påvirker eller påvirker i liten grad salgsleders prestasjoner i Adams matkasse. Dette kan da virke som en motsetning til det teoretiske aspektet til Johnston og Marshall (2016) som sier at kunnskap og ferdigheter har en vesentlig påvirkningskraft på prestasjoner hos selgere, der det blant annet påpekes at man kan øke moralen og motivasjonen gjennom et godt utarbeidet treningsprogram. Hadde de dog hatt et godt utviklet treningsprogram, kan det tenkes at den samme faktoren kunne vært gjeldende for salgslederne.

## **4.6 Motivasjon**

Motivasjon blir beskrevet som ”de biologiske psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113).

Churchill, Ford og Walker (Jobber og Lancaster 2012) sin modell tar utgangspunkt i at jo større motivasjonen er hos salgspersoner, vil dette kunne resultere i bedre innsats og bedre prestasjoner. Modellen baserer seg blant annet på Vroom’s forventningsteori og Herzbergs tofaktorteori. Victor Vroom forankrer sin teori på at de kognitive forløpere virker inn på motivasjon. Det antydes videre at individets motivasjon for ekstra innsats er avhengig av de tre komponentene *forventninger, instrumentalitet og valens* (Johnston og Marshall 2016). Herzbergs tofaktorteori har med hensikt å skille mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer (Kaufmann og Kaufmann 2015).

I intervjuprosessen med våre informanter var det flere interessante aspekter med i betraktningen da vi kom inn på temaet motivasjon. For å finne ut om motivasjon kan ha en påvirkning på prestasjoner, ble det først stilt spørsmål om hva informantene mener bidrar til motivasjon på arbeidsplassen (Vedlegg 1, 9.1).

Ut fra det empirien forteller oss kommer det fram flere interessante svar. Vi har valgt å trekke fram informant 1 og 2 sine uttalelser. Informant 1 svarte; *“Det er jo kulturen. At man har det bra på jobb. Blir også motivert av lønn. Motiverende å se at den jobben man gjør fører til bedre resultater, noe man ofte forventer at skal være bra.”*

Det kan antydes at informant 1 sitt svar beror på at kulturen de har på arbeidsplassen har mye å si for motivasjonen. Videre blir det nevnt at lønn er en motivasjonsfaktor, samt at det er motiverende å se at arbeidsinnsatsen som blir lagt ned fører til gode resultater

I informant 2 sitt svar vedrørende motivasjonen kan en se antydende likheter;

*“At folk stiller opp for hverandre. Jeg liker å kunne snakke åpent med hvem jeg vil. (...) Jeg klarer å oppnå det jeg skal, det i seg selv er jo også en motivasjon. Det å nå målene sine. det er viktig å bli belønnet for den innsatsen man legger i arbeidsoppgavene.”*

Overnevnte uttalelser anser vi som svært interessante, da det kan tenkes at de to svarene kan ha grobunn i at organisasjonskulturen påvirker motivasjonen. Denne sammenkoblingen kan støttes opp av en sammenfatning av følgende teorier. Henning Bang (2011) henviser til Denison m.fl. sine empiriske studier, der det blant annet påpekes at organisasjonskulturen kan påvirke prestasjoner i sterk grad. Vroom sin forventningsteori legger vekt på at gode prestasjoner fører til økt motivasjon i sin teoretiske forankring (Jobber og Lancaster 2012). Ut fra de to teoriene kan det tenkes at gode prestasjoner, med grobunn i en velfungerende kultur, kan skape god motivasjon.

Erlie (2012) nevner videre at god kommunikasjon mellom ulike organisatoriske roller skaper motivasjon på arbeidsplassen, der den sannsynligvis kan skape bedre samarbeidsevne og økt

produktiviteten. Tatt dette i betraktning, kan det tenkes at god kommunikasjon fører til økt motivasjon. I teorien presentert av Bjørn Bjerke kommer det også fram at kulturen og kommunikasjon er to sider av samme sak, der kulturen avgjør hvem som snakker med hvem, om hva, og er selve kommunikasjonens fundament (Erlieen 2012). Basert på den teoretiske sammenfatningen og empirisk tolkning, kan det tenkes at kulturen hos Adams Matkasse kan påvirke motivasjonen.

I svarene til informant 1 og 2 kan vi også se at lønn og bonuser blir ansett som viktige insentiver for å skape motivasjon. Ser vi svarene i sammenheng med informant 3, 6 og 5 sine antydninger om at lønn og bonussystemer er viktige insentiver for å skape motivasjon, kan det anses som interessant.

Informant 3: *“(...) Jeg mener det er mange ting som motiverer meg, men at lønn og bonuser primært er det som bidrar ganske sterkt, det skaper en mestringsfølelse. Også det å bli lagt merke til da, gjennom kolleger som respekterer deg, og gir deg ros.”*

Informant 6: *“(...) Lønn og provisjon helt klart. Det motiverer hvertfall meg. En annen ting kan være anerkjennelse.”*

I besvarelsene fra 3 og 6 kan vi se at lønn og anerkjennelse er viktige i henhold til innvirkninger på motivasjonen. Synspunktene blir videre delt av 5: *“Det er mye. Lønn, helt klart. (...) Og at man har behov for anerkjennelse vil jeg påstå kan påvirke motivasjon.”*

Det kan med dette som utgangspunkt antydes at ytre belønninger i form av lønn og bonuser også kan bidra til økt motivasjon. Ser vi informant 1, 3, 6 og 5 sine svar i sammenheng med Maslow's behovshierarki og hvordan dette kan være overført til arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann 2015), kan det virke som at de mener en dekning av de grunnleggende fysiologiske behovene er viktig for at man skal være motivert. En videre tolkning av disse svarene kan også gi en vag indikasjon på at vekstbehovene som Maslow beskriver (Kaufmann og Kaufmann 2015) også anses å ha en viktig rolle, i form av anerkjennelse og ros. Videre kan vi se antydninger til en sammenheng med Herzbergs motivasjonsfaktor anerkjennelse, som blant annet nevnes i svarene

til informant 6 og 5 (Kaufmann og Kaufmann 2015).

På bakgrunn av avdekkede funn presentert over, kan det anses som rimelig å tolke dette i retning av at lønn, bonussystemer og anerkjennelse bidrar til økt motivasjon på arbeidsplassen.

I henhold til våre informanternes subjektive opplevelse, er det dog viktig å bemerke seg at de underliggende faktorene empirien belyser som skaper mest motivasjon, ikke er en standard for alle salgsledere.

Videre ønsket vi å avdekke om motivasjon som faktor kan påvirke prestasjonene hos salgslederne. På spørsmål (Vedlegg 1, 9,8 og Vedlegg 2, 9.8) om dette viser empirien vår at informantene deler et felles syn på tematikken. Vi har valgt å trekke fram svar fra informant 2L, 2 og 5 da disse kan gi en sømmelig avklaring på synspunktet;

2L mener i sin uttalelse at det påvirker i stor grad, hvor det blant annet nevnes at motivasjon påvirker mest av alt; *“Jeg vil si det påvirker salgslederne i veldig stor grad. Faktisk det som påvirker mest av alt vil jeg påstå. Uten motivasjon så vil man jo ikke jobbe, og presterer man heller ikke.”*

Informant 2 og 5 sine svar beror på det samme synspunktet, der blant annet 5 hevder at økt motivasjon påvirker prestasjonene, og kan bidra til at de forbedres. Informant 2 uttalte seg følgende om faktoren:

*“Så absolutt, er jeg ikke motivert når jeg kommer på jobb så tror jeg dette blir lett overført til de selgerne som jeg er leder for. Da synker deres prestasjoner, og resultatene blir dårligere, da er man inne i en dårlig spiral. Derfor er det viktig å alltid ha motivasjonen på topp når man kommer på jobb.”*

Ser vi disse svarene i samsvar med Churchill, Ford og Walker sin modell (Jobber og Lancaster 2012), kan det tyde på at motivasjonen er en signifikant driver på salgslederens prestasjoner, der det viser seg at informantene og har en felles forståelse på hvor sterk påvirkningskraft den har.

# Konklusjon

5

## 5.0 Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet vil gjøre rede for våre funn, som blir illustrert i en modifisert forskningsmodell, samt komme med anbefalinger til videre forskning og kritikk til oppgaven.

Denne studien ble innledet med den hensikt om å kunne fremlegge hvilke faktorer som påvirker salgsledere sine prestasjoner i Adams Matkasse, med forankring i den teoretiske modellen til Johnston og Marshall (2016) som i hovedsak er rettet mot selgere.

Basert på funnene som er blitt gjort i denne oppgaven og som er presentert i vår modifiserte forskningsmodell (figur 10) kommer det fram at det er flere av faktorene i modellen som også er gjeldene for salgsledere i Adams Matkasse.

Vår kvalitative undersøkelse viser med det første at informantene har en felles forståelse av faktorene vi har undersøkt. Det foreligger dog forskjellige oppfattelser om de kan, eller hvilke grad de påvirker salgsledere sine prestasjoner. I lys av funn som er presentert i analysen kan vi se at *eksterne og interne faktorer, rolleforståelse og motivasjon* er faktorer som kan påvirke salgsledere sine prestasjoner. Videre viser våre funn at eksterne og interne faktorer påvirker prestasjonene forskjellig, direkte og indirekte. Dette har vi illustrert i figur 10.

I analysedelen som omhandler eksterne faktorer, viser våre funn at økonomi og teknologi blir sett på som sentrale variabler som kan påvirke prestasjonene. Dette ser vi i lys av at det ble uttrykt at bransjen opplever mer tilspisset konkurranse. Videre ser vi at interne faktorer som organisasjonskultur, ledelse og kommunikasjon kan ha en påvirkningskraft. Dette grunnlaget baserer seg blant annet på ytringene fra flere av våre informanter. Disse omhandlet at faktorene påvirker i en positiv grad på arbeidsplassen, blant annet gjennom en flat struktur, med svært åpen kommunikasjon mellom alle nivåer i virksomheten og rom for selvstendig arbeid. Det skal likevel påpekes at ledelse ikke påvirker alle i like stor grad, men at faktoren i seg selv påvirker.

Vi ser også at rollekonflikt eller rolletvetydighet kan påvirke prestasjonene i negativ grad hos informantene, hvis det skulle oppstå. Dette ble blant annet uttrykt ved at rolletvetydighet eller

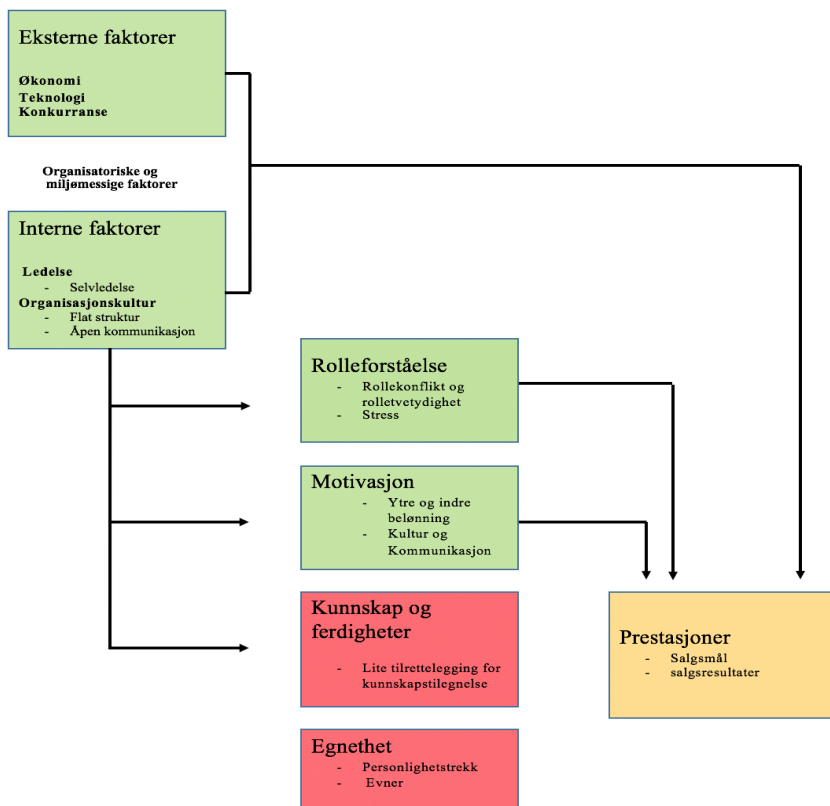
rollekonflikt kan føre til stress, noe som igjen kan føre til dårlige prestasjoner.

I oppgavens analysedel tilknyttet *kunnskap og ferdigheter* blir det presentert funn som tilsier at det er for liten grad av tilrettelegging for kunnskapstilegnelse i form av kurs og trening på arbeidsplassen, men at salgslederne ikke mangler kompetansen for å gjennomføre jobben sin. Til tross for disse funnene, kan vi her ikke med sikkerhet si at dette har noe direkte påvirkning på prestasjonene, på bakgrunn av at informantene selv ikke mente det hadde noe å si. Vi kan heller ikke si at *egnet* påvirker prestasjonene, på bakgrunn av at informantene ikke gav klare eller utfyllende nok besvarelser.

Avslutningsvis i analysen så vi på faktoren som omhandlet motivasjon. I dette punktet ble det trukket paralleller til organisasjonskultur, som påvirker motivasjonen. Det ble også funnet ut at lønn og bonuser bidrar til å dekke de grunnleggende behovene, samt at anerkjennelse og ros er viktige motivasjonsfaktorer. Til slutt ble det også avdekket funn som tilsier at faktoren er en signifikant driver på salgslederne sine prestasjoner. Det skal videre bemerkes at de resultater og funn som fremkommer i denne oppgaven er unik, og kun angår det respektive utvalget.

Basert på funnene som har blitt gjort i analysen er det blitt utviklet en ferdig modifisert forskningsmodell. I modellen har vi valgt å markere faktorene som påvirker prestasjonene til salgslederne med fargen grønn. Faktorene som er markert med rødt, er faktorer der det ikke foreligger gode nok empiriske funn til å kunne fastslå om disse har hatt en innvirkning på prestasjonene.





**Figur 10:** Ferdig modifisert forskningsmodell

## 5.1 Anbefaling til videre forskning

Videre forskning tilknyttet vår problemstilling kan være å gjennomføre samme undersøkelse på salgsledere hos de resterende aktørene i bransjen, hvor det hadde vært interessant å se om de samme faktorene er gjeldende. I faktorene egnethet, og kunnskap og ferdigheter foreligger det heller ikke gode nok empiriske funn til å kunne fastslå om disse har en innvirkning på salgslederes prestasjoner. Vi anser det derfor som hensiktsmessig å la disse ligge til eventuell videre forskning. I vår studie har vi i tillegg tatt for oss alle faktorene overfladisk. En videre forskning kan derfor basere seg på å gå dyptgående i én av faktorene for å få en større forståelse rundt den. Dette kan for eksempel være å se på hvordan egnethet påvirker prestasjonene.

## 5.2 Kritikk til oppgaven

I dette avsluttende punktet, vil vi presentere de kritiske aspektene vi ser tilknyttet vår oppgave. Det første aspektet vi vil belyse er om hvorvidt funnene våre er representative for populasjonen vi har valgt å undersøke. Dette kan være vanskelig for oss å kunne bekrefte, da vi bare har sett på salgsledere i Adams Matkasse og ikke salgsledere generelt. Det også viktig å bemerke seg at samme synspunkt kan være gjeldende hos andre salgsledere vi ikke har intervjuet, hovedsakelig på grunnlag av våre metodiske begrensninger.

Vi vil også stille oss kritisk til at det kan være andre faktorer modellen og vi som forskere ikke har fanget opp. Det kan også være at vi har tatt for oss for mange faktorer som vi ville undersøke. For å få ordentlig svar på om alle faktorene har en påvirkning, og hvorfor, krever det større ressurser enn hva vi har hatt tilgang til.

Modellen vi har tatt som utgangspunkt i denne oppgaven, er ifølge Johnston og Marshall (2016) rettet mot selgere og ikke mot salgsledere. Derfor kan vår bruk av denne modellen kritiseres da vi har brukt den mot en stilling den ikke er ment for.

Vi opplevde videre at undersøkelsens spørsmål kom overraskende på noen av informantene, som gjorde at noen ikke var like kjent med tematikken på forhånd. Dette oppstod nok på bakgrunn av at vi i all hovedsak gav informasjon om oppgaven gjennom én kontaktperson, som vi tenker ikke formidlet dette godt nok videre. Hvor forberedt den enkelte informanten var, kan altså ha påvirket vår informasjonsinnhenting (Jacobsen 2015, 244).

## 6.0 Litteraturliste

- Adams Matkasse. Om oss. Lesedato 02.02.17. <https://www.adamsmatkasse.no/om-oss/>
- Behrman, Douglas N. og William D. Perreault. 1984. "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons". *Journal of Marketing*. 84(4): 9-21
- Brønn, Peggy Simcic og Jan Ketil Arnulf. 2014. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Erlien, Bente 2012. *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS
- E24. Dårligere tider for matkassebransjen. Lesedato: 10.02.17  
<http://e24.no/naeringsliv/handelsekspert-tror-paa-daarligere-tider-for-matkasse-bransjen/23825353>
- Gotvassli, Kjell-Åge. 2015. *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy og Geir Kaufmann. 2001. *Ledelse i teori og praksis*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm
- Jobber, David og Geoff Lancaster. 2012. *Selling and Sales Management*. 9. utg. Essex: Pearson Education Limited
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlas AS.
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen 2008. *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. 2016. *Sales force management*. 12. utg. New York: Routledge.
- Karp, Tom. 2016. *Til meg selv*. 1.utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

- Kotter, John P. og Leonard A. Schlesinger 2008. *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review. 130-138
- Lunenburg, Fred C. 2011. "Goal-Setting Theory of Motivation". *International Journal of Management, Business and Administration*. 15(1): 1-6.
- Miao, C. Fred og Kenneth R. Evans. 2007. "THE IMPACT OF SALESPERSON MOTIVATION ON ROLE PERCEPTIONS AND JOB PERFORMANCE – A COGNITIVE AND AFFECTIVE PERSPECTIVE". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 27(1): 89-101.
- Mintzberg, Henry. 1993. *Structure in Fives. DESIGNING EFFECTIVE ORGANIZATIONS*. 1.utg. USA: Prentice Hall, Inc.
- Olderøy, Henriette og Mads Holmen. 2007. "Motivasjon og incentivsystemer i salgsbransjen." Doktoravhandling: Norges Handelshøyskole i Bergen.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. 4. utg. Hoboken: Wiley.
- Singh, Jagdip. 1998. "Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople". *Journal of Marketing*. 62(3): 1998.
- SNL. Store Norske Leksikon. Ekstrovert. Lesedato: 27.01.17 <https://snl.no/ekstrovert>
- SNL. Store Norske Leksikon. Introvert. Lesedato: 27.01.17 <https://snl.no/introvert>

## **Intervjuet starter**

**1.1** hvor lang tid etc.

**1.2** Konfidensialitet

**1.3** Hvilken stilling har du?

**1.4** Hvor lenge har du hatt denne stillingen?

**1.5** Hvilke arbeidsoppgaver har stillingen du er i?

**1.6** Husk å si at med prestasjoner så mener vi prestasjoner på arbeidsplassen

## **2.0 Prestasjoner**

**2.1** Hvis vi sier organisatoriske prestasjoner, hva legger du i begrepet?

( Med dette mener vi ....)

**2.2** Hva mener du påvirker disse prestasjonene?

## **3.0 Eksterne faktorer**

**3.1** Hvis vi sier eksterne faktorer, hva legger du i begrepet i tilknytning Adams Matkasse?

**3.2** Basert på svaret du avga på spørsmålet vedrørende prestasjoner, på hvilke måte tror du eksterne faktorer som teknologi, økonomi og økt konkurranse har en innvirkning på disse?

**3.2.1** Har du eventuelt noen andre eksterne faktorer du mener også har en innvirkning?

**3.3** Hvordan tror du dette/disse påvirker dine prestasjoner?

**3.4** På hvilken måte påvirker eksterne og interne faktorer de andre faktorene som påvirker prestasjoner?

## **4.0 Organisasjonskultur**

**4.1** Hva betyr begrepet organisasjonskultur for deg?

**4.2** Kan du beskrive og peke på kjennetegn ved organisasjonskulturen i Adams matkasse som helhet?

**4.3** På hvilken måte kan dette ha en innvirkning på prestasjoner?

## **5.0 Selvledelse/Transformasjonsledelse/Ledelse generelt**

**5.1** På hvilken måte tror du ledelsen ønsker å drive ledelse overfor deg?

**5.2** På hvilke måte har denne ledelseskulturen dere dyrker en innvirkning på dine prestasjoner på arbeidsplassen?

**5.3** På hvilke måte tror du ledelseskulturen har en innvirkning på dine medarbeidere (med samme stilling) sine prestasjoner?

## **6.0 Rolleforståelse ( Role perception)**

**6.1** Hvis vi sier rolleforståelse, hva legger du i begrepet?  
- hvis tvil, så blir det forklart bedre.

**6.2** Hva mener du din rolle innebærer?

**6.3** Føler du at du forstår din egen rolle i selskapet?

6.3.1 Hvis ja, på hvilken måte? Hvis nei, hvorfor ikke?

**6.4** Hvordan tror du manglende forståelse for rollen, tvetydighet, kan påvirke prestasjoner? (Forklare tvetydighet hvis dette er uklart).

6.4.1 Hvis det er blitt opplevd, hva gjør det med deg, og kan du gi et eksempel? Hvordan opplever du rolletvetydigheten?

## **7.0 Egnethet**

**7.1** På hvilke måte mener du verbale kunnskaper, salgseksperise, kjønn, alder og utseende kan påvirke dine prestasjoner?



**7.2** Hvilke personlighetstrekk, som ekstrovert, introvert eller en blanding av disse, vil du si du har?

**7.3** Hvordan vil du si at prestasjonene dine på arbeidsplassen kan være påvirket av egnethet/personlighetstrekk?

- Hvis ja, på hvilke måte? Hvis nei, hvorfor ikke?

## **8.0 Kunnskap og ferdigheter**

**8.1** Hva slags utdanning/opplæring og erfaring har du?

**8.2** Hvordan mener du utdanningsgrunnlaget ditt kan påvirke prestasjonene?

**8.3** Hvordan legges det til rette for at du skal få nok kunnskap til å prestere godt nok på arbeidsplassen?

**8.4** På hvilken måte mener at kunnskap og ferdigheter påvirker dine prestasjoner?

## **9.0 Motivasjon**

**9.1** Hva mener du bidrar til motivasjon på arbeidsplassen?

**9.2** På hvilke måte forsøker ledelsen å legge til rette for å motivere deg?

**9.2.1** Hvis ja, hvilke metoder tar de i bruk? ( er det individuelt eller felles?)

**9.3** På hvilken måte føler du at tilrettelegging av de ansattes individuelle behov er viktig for Adams matkasse?

**9.4** Hvilke belønningssystemer har Adams Matkasse, da med tanke på lønn og eventuelle bonussystemer?

**9.5** Hvordan blir du motivert av belønninger? Og isåfall hvorfor blir du det?

**9.6** På hvilken måte skapes det indre motivasjon hos deg, ved for eksempel anerkjennelse og skryt?

**9.7** Hva vil du si motiverer deg mest, indre eller ytre motivasjon?

**9.8** På hvilken måte kan motivasjon ha innvirkning på dine prestasjoner?

## **Intervjuet starter**

**1.1** hvor lang tid etc.

**1.2** Konfidensialitet

**1.3** Hvilken stilling har du?

**1.4** Hvor lenge har du hatt denne stillingen?

**1.5** Hvilke arbeidsoppgaver har stillingen du er i?

## **Prestasjoner**

**2.1** Hvis vi sier organisatoriske prestasjoner, hva legger du i begrepet?

( Med dette mener vi ....)

**2.2** Hva mener du påvirker disse prestasjonene?

**2.3** Tror du faktorene har samme innvirkning på dine salgsledere/teamledere?

2.3.1 Hvis ja, på hvilke måter? Hvis nei, hvorfor ikke?

## **3.0 Eksterne faktorer**

**3.1** Hvis vi sier eksterne faktorer, hva legger du i begrepet i tilknytning Adams Matkasse?

**3.2** Basert på svaret du avga på spørsmålet vedrørende prestasjoner, på hvilke måte tror du eksterne faktorer som teknologi, økonomi og økt konkurranse har en innvirkning på disse?

**3.2.1** Har du eventuelt noen andre eksterne faktorer du mener også har en innvirkning?

**3.3** Hvordan tror du dette/disse påvirker dine teamledere/salgslederes prestasjoner?

## **4.0 Organisasjonskultur**

**4.1** Hva betyr begrepet organisasjonskultur for deg?

**4.2** Kan du beskrive og peke på kjennetegn ved organisasjonskulturen i Adams matkasse som helhet?

**4.3** På hvilken måte kan dette ha en innvirkning på prestasjoner?

## **5.0 Selvledelse/Transformasjonsledelse/Ledelse generelt**

**5.1** På hvilken måte ønsker dere å drive ledelse overfor deres ansatte?

**5.2** På hvilke måte har denne ledelseskulturen dere dyrker en innvirkning på dine prestasjoner?

**5.3** På hvilke måte tror du denne ledelseskulturen dere dyrker har en innvirkning på ansattes prestasjoner?

## 6.0 Rolleforståelse ( Role perception)

**6.1** Hvis vi sier rolleforståelse, hva legger du i begrepet?  
- hvis tvil, så blir det forklart bedre.

**6.2** Hvordan vil du beskrive egen forståelsen rundt din stilling?

**6.3** Hva mener du salgsledernes/team rolle innebærer?

**6.4** Hvordan tror du salgsledere/teamlederne forstår hva sin stilling innebærer?

**6.5** Hvordan tror du manglende forståelse for rollen, tvetydighet, kan påvirke prestasjoner?

6.5.1 Hvis ja, hva gjør det med deg, og kan du gi et eksempel?  
Hvordan opplever du rolletvetydigheten?

## 7.0 Egnethet

**7.1** På hvilke måte mener du verbale kunnskaper, salgsekspertise, kjønn, alder og utseende kan påvirke dine prestasjoner?  
*(Med dette mener vi blant annet verbale kunnskaper, kjønn, alder, utseende).*

**7.2** Hvilke personlighetstrekk, som ekstrovert, introvert eller en blanding, vil du si du har?

**7.3** Hvordan vil du beskrive dine teamledere/salgsledere sine personlighetstrekk? (-II-)

**7.4** Hvordan vil du si at prestasjonene til dine teamledere/salgsledere kan være påvirket av egnethet/personlighetstrekk?  
- Hvis ja, på hvilke måte? Hvis nei, hvorfor ikke?

## **8.0 Kunnskap og ferdigheter**

**8.1** Hva slags utdanning/opplæring og erfaring har du?

**8.2** Hva slags utdanning/opplæring og erfaring har dine salgsledere/teamledere?

**8.3** Hvordan mener du utdanningsgrunnlaget til dine salgsledere/teamledere kan påvirke prestasjonene?

**8.4** Hvordan legger dere til rette for at salgsledere/teamledere skal få nok kunnskap til å prestere godt nok?

**8.5** På hvilken måte mener dere kunnskap og ferdigheter påvirker prestasjonene til salgslederne/teamlederne?

## 9.0 Motivasjon

**9.1** Hva mener du bidrar til motivasjon på arbeidsplassen?

**9.2** På hvilke måte forsøker dere i ledelsen å legge til rette for å motivere deres teamledere/ salgsledere?

**9.2.1** Hvis ja, hvilke metoder tar dere i bruk? ( er det individuelt eller felles?)

**9.3** På hvilken måte føler du at tilrettelegging av de ansattes individuelle behov er viktig for Adams matkasse?

**9.4** Hvilke belønningssystemer har dere, da med tanke på lønn og eventuelle bonussystemer?

**9.5** Tror du at dine teamledere bli motivert av belønninger? Og isåfall hvorfor tror du de blir det?

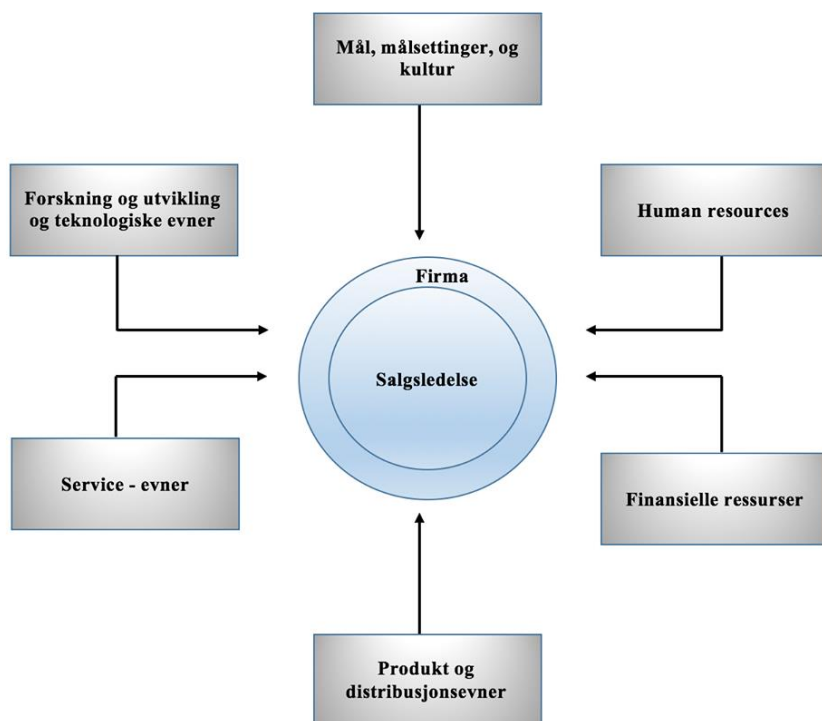
**9.6** På hvilken måte prøver du skape indre motivasjon hos salgsleder/teamleder, ved for eksempel annerkjennelse og skryt?

**9.7** På hvilken måte mener du motivasjon kan påvirke salgsleder/teamleder?

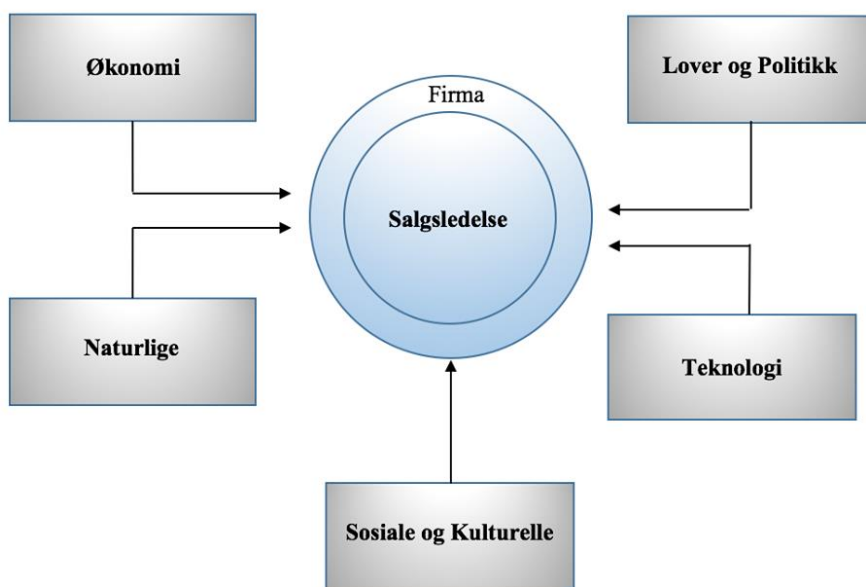
**9.8** På hvilke måte mener du at motivasjon kan påvirke salgslederne sine prestasjoner?



### Vedlegg III



Interne faktorer (Johnston og Marshall 2016, 18)



Eksterne faktorer (Johnston og Marshall 2016, 11)