

985121
985213
985409

”I hodet på de beste selgerne i Aftenposten”

Bacheloroppgave
BCR 3101
Høyskolen Kristiania



Vår 2016

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

Forord

Etter tre fullførte år ved Markedshøyskolen/Høyskolen Kristiania kan vi se tilbake på noen svært innholdsrike år, med mye læring kombinert med hard jobbing, og nye bekjenskaper. Vi vil gjerne rette en takk til forelesere, og medstudenter.

Arbeidet med bacheloroppgaven har vært krevende, men først og fremst lærerikt og interessant. Vi har fått bruk for teorien i oppgaven, med tanke på at det var viktig å tenke positivt og senke skuldrene når ting var vanskelig. Vi vil ellers takke familie og venner for støttende og motiverende ord. En spesiell takk til Dag Frigstad for hjelp med den metodiske delen av oppgaven.

Sist, men ikke minst, vil vi takke vår veileder, Eirik Haus, for at han alltid sørget for at vi gikk ut av veiledningstimene litt klokere, litt mindre stresset, og ikke minst med et noe bredere gjennomsnittssmil enn før timene. Vi vil takke deg for oppløftende ord, samt at du klarer å gjøre metodefaget enkelt og forståelig.

Sammendrag

I denne oppgaven ser vi på hva som kjennetegner de beste selgerne i Aftenposten fra et nytt teoretisk utgangspunkt som det er forsket lite på. Dette utgangspunktet er selvledelse som kort kan defineres som hvordan man leder og motiverer seg selv. Videre kan det deles inn atferdsbaserte strategier og kognitive strategier. Dette er henholdsvis strategier for målsetting samt strategier for å påvirke egne tanker. Disse vil bli brukt som et rammeverk for vår oppgave. Problemstillingen er: ”*Hvordan påvirker selvledelse salgsprestasjon*”. For å svare på problemstillingen vil det bli foretatt et kvalitativt dybdeintervju av 6 selgere i Aftenposten. Det vil bli sett på hva som skiller de beste fra de mindre gode, i lys av selvledelses teorien. Vi finner i oppgaven at den beste selgeren er den som er desidert mest opptatt av selvledelse. Videre finner vi at det i Aftenposten er en hygienefaktor for salgsprestasjon å tilpasse salgspitchen til ulike kunder. Vi finner også at de beste selgerne skiller seg ut fra de mindre gode ved at de fokuserer på konkurranse. I oppgaven finner vi indikasjoner på at videre forskning på selvledelse og salgsprestasjon vil være interessant.

Innholdsfortegnelse

1.0 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING	6
1.1 PROBLEMSTILLING.....	6
1.2 FORMAL	7
1.3 TEORIGRUNNLAG	8
3.0 HOUGHTON OG NECKS TEORETISKE TREDELING	9
3.1 ATFERDSBASERTE STRATEGIER	9
3.1.1 <i>Selvobservasjon</i>	10
3.1.4 <i>Selvstraff</i>	11
3.2 NATURLIGE BELØNNINGER.....	11
3.3 KONSTRUKTIVE-TANKEMØNSTERSTRATEGIER.....	12
3.3.1 <i>Beliefs</i>	13
3.3.2 <i>Selvsnakk</i>	14
3.3.3 <i>Visualisering</i>	14
4.0 TIDLIGERE FORSKNING PÅ SELVLEDELSE OG SALG	16
5.0 TEORETISKE ANTAKELSER OM ÅRSAKSSAMMENHENGEN MELLOM SELVLEDELSE OG SALGSPRESTASJON	17
5.1 ATFERDSBASERTE STRATEGIER	17
5.2 NATURLIGE BELØNNINGER.....	18
5.3 KONSTRUKTIVE TANKEMØNSTERSTRATEGIER	18
6.0. METODE	18
6.1 FORSKNINGSDESIGN	18
6.2 UTVALG.....	19
6.3 DATAREDUKSJON OG ANALYSE	20
6.4 VURDERINGSKRITERIER	21
6.4.1 <i>Atferdsbaserte strategier</i>	21
6.4.3 <i>Kognitive strategier</i>	22
6.5 INTERVJUGUIDE.....	23
6.5.1 <i>Endringer og læringspunkter i intervjuguiden</i>	24
6.5.2 <i>Gjennomføring og dokumentering av intervjuet</i>	24
6.5.3 <i>Lydopptak og transkribering</i>	25
6.6 RELIABILITET OG VALIDITET	26
6.6.1 <i>Validitet</i>	26
6.6.2 <i>Reliabilitet</i>	27
7.0 ANALYSE	28
7.1 ATFERDSBASERT TEORI	28
7.1.2 <i>Målsetninger</i>	29
7.2 NATURLIGE BELØNNINGER.....	31
7.2.1 <i>Finne glede i jobben</i>	31
7.2.2 <i>Endre arbeidsoppgaven</i>	32
7.2.3 <i>Omgangskrets</i>	32
7.2.4 <i>Oppsummert</i>	32
7.3 KONSTRUKTIVE TANKEMØNSTERSTRATEGIER	33
7.3.1 <i>Visualisering</i>	33
7.3.2 <i>Prosessvisualisering</i>	33
7.3.3 <i>Outcome visualisering</i>	35
7.3.4 <i>Selvsnakk</i>	35
7.3.5 <i>Beliefs</i>	37

8.0 UTELUKKE ANDRE PARAMETERE	37
8.1 PERSONLIGE OG ORGANISATORISKE VARIABLER	38
8.2 ROLLEFORSTÅELSE	38
8.3 MOTIVASJON	38
8.4 BELØNNING	39
8.5 EGNETHET	39
8.6 FERDIGHETER.....	39
8.7 OPPSUMMERING AV ANDRE VARIABLER	39
9.0 REVIDERT PROSESSMODELL	40
10.0 BEGRENSNINGER	40
11.0 KONKLUSJON.....	42
12.0 VIDERE FORSKNING.....	44
13.0 LITTERATURLISTE	46

Vedlegg

Vedlegg 1: Prosessmodell

Vedlegg 2: Intervjuguide – Informant 1

Vedlegg 3: Intervjuguide – Informant 6

Vedlegg 4: Transkribert intervju – Informant 1

Vedlegg 5: Transkribert intervju – Informant 2

Vedlegg 6: Transkribert intervju – Informant 3

Vedlegg 7: Transkribert intervju – Informant 4

Vedlegg 8: Transkribert intervju – Informant 5

Vedlegg 9: Transkribert intervju – Informant 6

1.0 Bakgrunn for valg av problemstilling

Etter tre år med studier rettet mot salg, har både vår kompetanse og interesse for salgsfaget økt. Derfor ønsker vi å se nærmere på noe av det som kjennetegner de som faktisk lykkes med salg.

Vi har i løpet av studietiden hatt salgsjobber i henholdsvis Aftenposten og Telenorbutikken. Her har vi erfart at salg er psykisk slitsomt. Dette er forøvrig også noe som blir bekreftet igjennom våre intervjuer. Man må alltid være “på” og by på seg selv i en salgssamtale, til tross for at dette sjeldent blir gjengjeldt av personen i den andre enden. Forskning på salg viser at nettopp entusiasme og positivitet er viktige elementer for å lykkes (Futrell 2011, 167). Som en følge av dette er vår teoretiske antakelse for denne oppgaven at evnen til å motivere seg selv er viktig for å gjøre det godt i en salgsjobb.

Som en del av fordypningsfaget ledelse og personlig lederskap ble vi introdusert for begrepet selvledelse, som kort kan defineres som hvordan man motiverer og leder seg selv. Det finnes få artikler som ser på sammenhengen mellom selvledelse og salgsprestasjon. Med bakgrunn i vår empiri fra tidligere jobber, ønsket vi derfor å se nærmere på denne sammenhengen. Med andre ord ønsket vi å se hva som kjennetegner gode selgere ut ifra et nytt teoretisk standpunkt.

1.1 Problemstilling

Da vi startet oppgaven, var problemstillingen “i hvilken grad påvirker selvledelse salgsprestasjon”. Etter hvert som vi jobbet med oppgaven endret vi denne til “hvordan”. Dette gjorde vi fordi vi opplevde en mangelfull årsakssammenheng i den teorien som fantes på området. Derfor ønsket vi ikke bare å se i hvilken grad selvledelse påvirker salgsprestasjon i Aftenposten, men også hvordan. Vår problemstilling ble derfor:

- *Hvordan påvirker selvledelse salgsprestasjon?*

For å svare på problemstillingen foretok vi et kvalitativt dybde intervju med seks informanter i Aftenpostens salgssavdeling. Vi ville se om de bruker selvledelse og eventuelt finne ut hva ved selvledelse som fører til bedre salgsprestasjon. For å svare på hvordan selvledelse påvirker salgsprestasjon vil vi presentere en selvlaget teori, som vi vil vise gjennom en

modell. Denne teorien vil være et forsøk på en årsaksforklaring mellom selvledelse og salgsprestasjon. Her har vi særlig fokus på tidligere forskning da det i tverrsnittstudier, slik som vår, er vanskelig å si noe om årsaksforklaringer. Dette fordi tverrsnittstudier ikke går over tid og derfor ikke oppfyller kravet om tid i kausale sammenhenger.

1.2 Formål

Utgangspunktet for oppgaven var til dels et ønske om å hjelpe Aftenposten og dels et ønske om å lære mer om salg fra et nytt teoretisk utgangspunkt. Hva Aftenpostens salgsvdeling angår, er den ifølge teamleder i Aftenposten, preget av høy turnover. Videre er det slik at de selgerne som presterer best, blir lengre, som et resultat av høye lønninger og trivsel. Vårt formål blir dermed å kunne identifisere kjennetegn ved disse, innenfor rammene av deres bruk av selvledelse, slik at man ved en fremtidig rekrutteringsprosess kan se etter tilsvarende tegn, og potensielt redusere fremtidig turnover både i Aftenposten og andre tilsvarende virksomheter.

Det andre formålet er et personlig ønske om å se om det finnes elementer i teorien på selvledelse som kan være utslagsgivende på salgsprestasjoner. Dette for å kunne bruke det i en senere salgslederstilling, da med tanke på en rekrutteringsprosess eller i opplæringen av ansatte.

Som en følge av den tidligere forskningen på området ønsker vi også å kunne bidra med en økt forståelse av spørreskjemaet som ligger til grunn for oppgaven. Måten vi vil bidra er å foreta en kvalitativ tilnærming til et spørreskjema som vanligvis har blitt presentert gjennom kvantitativ metode. Ved å velge en kvalitativ tilnærming til denne skalaen kan vi gå mer i dybden på hvert spørsmål og dermed bidra med innsikt som ikke er mulig å fremskaffe når den blir presentert som et spørreskjema.

Sist men ikke minst inntar vi en eksplorerende tilnærming til sammenhengen mellom selvledelse og salgsprestasjon, ettersom det finnes få tidligere forskningsartikler som er tilgjengelige for oss på dette området. Vi ønsker å kunne foreslå elementer for videre forskning, samt å komme nærmere en årsaksforklaring på hvordan selvledelse påvirker salgsprestasjon.

1.3 Teorigrunnlag

Teorigrunnlaget i denne oppgaven er i hovedsak funnet på Høyskolen Kristiania sitt bibliotek ved å søke i Bibsys, Business Source premier, Ebsco og Atekst (Retriever). Kjernartikkelen som oppgaven bygger rundt er Houghton og Neck (2002) "The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership." Artikkelen er et resultat av flere forskeres arbeid med å måle selvledelse. Den brukes i vår oppgave som et rammeverk for å strukturere og forstå forskjellige aspekter ved temaet. Videre har vi supplert med teori fra lærebøker og andre relevante teoretiske artikler. Spesielt bør det nevnes en meta-analyse av Stewart, Courtright og Manz (2011) med tittel "Self-leadership: A multilevel Review".

2.0 Hva er selvledelse?

I innledningen definerte vi selvledelse som evnen til å lede og motivere seg selv. Den tidligere forskningen på selvledelse var primært rettet mot å redusere ikke-ønsket atferd som røyking og spising, å øke ønsket atferd som trening og slanking (Stewart, Courtright og Manz 2011, 187). I den tidlige sosial-læringspsykologien brukes definisjonen: "the process of influencing oneself to establish the self-direction and self-motivation needed to perform" (Bandura, 1977, gjengitt i Neck og Manz 1992, 682). Thoresen og Mahoney (1974, 12) definerte selvledelse slik: "En person viser selvkontroll når, i det relative fravær av eksterne begrensninger, han eller hun viser atferd som er mindre sannsynlig enn andre alternative former for atferd" (direkte oversatt).

I nyere tid har det blitt vanlig å skille mellom self-leadership og self-management. Sauers, Hunt og Bass (1990, 18) definerer self-management som "en prosess hvor en person aktivt implementerer spesifikke prosedyrer med det formål å kontrollere hans eller hennes atferd". Denne typen for selvledelse er den "eldste" typen og den omhandler for det meste "hvordan" jobben skal gjøres (Stewart, Courtright og Manz 2011, 188). For eksempel kan et individ ha kontroll over hvordan det legger opp sin egen jobbhverdag ved å styre og legge opp egne rutiner og ved å sette seg mål. Når vi i vår oppgave snakker om selvledelse referer vi til det som kalles self-leadership. Dette begrepet er en samlebetegnelse som omhandler self-management, såvel som kognitive strategier. Kognitive strategier består av naturlige belønninger og konstruktive tankemønster strategier. Litt forenklet kan vi si at kognitive strategier handler om å ha strategier for å påvirke sine egne tanker, og på den måten motivere

seg selv. Her har individet kontroll over hvordan, hva og hvorfor noe gjøres (Stewart Courtright og Manz 2011, 188). Definisjonen ”the process of influencing oneself” (Neck and Manz (2010, 4) er passende fordi den viser til et bredere syn på selvledelse. Enkelt oppsummert, og i tråd med ovennevnte definisjon, kan man si at selvledelse handler om hvordan man leder å motiverer seg selv for å oppnå et ønsket mål.

For å finne ut av hvordan selvledelse brukes i Aftenposten vil vi ta utgangspunkt i Houghton og Neck (2002) sin tredeling av begrepet selvledelse. Vi vil gå igjennom hver av disse i vår teoridel og denne tredelingen vil fungere som et rammeverk for denne oppgaven.

3.0 Houghton og Necks teoretiske tredeling

“The revised self-leadership Questionnaire” har blitt brukt av mange andre, og den representerer en validert måte å måle selvledelse på (Stewart, Courtright og Manz 2011, 19). Videre gir den et konkret bilde av selvledelse og den gjør at vi lettere kan skille mellom de ulike elementene som selvledelse består av. Houghton og Neck (2002) skiller mellom atferdsbaserte strategier, naturlige belønninger, og konstruktive tankemønsterstrategier hvor naturlige belønninger og konstruktive tankemønsterstrategier inngår i kognitive strategier, og atferdsbaserte strategier er en del av det vi tidligere omtalte som self-management. Vi vil nå gå igjennom hver av disse.

3.1 Atferdsbaserte strategier

Med atferdsbaserte strategier menes, litt forenklet, å lede seg selv igjennom målsetting og belønning. Sauers, Hunt og Bass (1990, 18) definerer behavioral self-management som ” en prosess hvor en person aktivt implementerer spesifikke prosedyrer med det formål å kontrollere hans eller hennes atferd”. Prosessen bygger på selvobservasjon, målsetting, selvbelønning , selv-straff og til slutt å sette dette ut i praksis (Houghton og Neck 2002). Dette er en prosess som trinnvis bygger seg opp mot den faktiske handlingen.

Ved å observere seg selv vil man kunne finne ut når og hvorfor man gjør som man gjør. Man identifiserer atferden som må korrigeres for å oppnå et bestemt mål og man belønner seg selv for den nye atferden. Vi vil nå se nærmere på de forskjellige elementene som inngår i atferdsbaserte strategier;

3.1.1 Selvobservasjon

I følge Houghton og Neck (2002), handler selvobservasjon i stor grad om å øke sin selvbevissthet knyttet til sine handlinger. Dersom man oppnår en høyere selvbevissthet vil man dermed kunne identifisere visse handlinger som bør elimineres, forsterkes eller endres. Selvobservasjon er ikke et konkret tiltak for å bedre lede seg selv, men heller en utslagsgivende faktor for å finne ut hva som må endres. Altså en måte å se seg selv utenfra, for å identifisere problemområder.

3.1.2 Mål

Houghton og Neck (2002) mener at det å akseptere spesifikke og utfordrende mål, vil ha en positiv effekt på motivasjonen til et individ. Vurderingen av seg selv vil dermed kunne bidra til å sette mer effektive mål i den hensikt å forbedre prestasjoner. Tosi (1991) støtter også dette ved å si at det å sette og akseptere utfordrende og spesifikke mål vil virke motiverende for individuell prestasjon. Sauers, Hunt og Bass (1990) understreker videre viktigheten av målsetting for motivasjon, og trekker linjer like til de Cialdini (1984) gjør vedrørende fremgangsmåten for målsetting. Her understrekes viktigheten av utfordrende og oppnåelige mål, og målene bør bli offentlig fremlagt for full effekt. Sauers, Hunt og Bass (1990) deler også synet til Houghton og Neck når det kommer til at god målsetting er et resultat av bedre selvinnsikt. Brooks (2009), har en noe annen tilnærming igjen, da han mener at evnene til å sette seg gode mål, vil være essensielt for å prestere på et akseptabelt nivå. Mål bør altså i henhold til teorien være offentlig uttalte, spesifikke, utfordrende, for å virke motiverende, og dermed bidra til bedre prestasjon.

3.1.3 Selvbelønning

Selv-belønning er det Houghton og Neck (2002) omtaler som det å gi seg selv en gave, etter oppnådd ønsket atferd. Videre fungerer dette grepet som en forsterker for måloppnåelse, da “premien” vil fungere som en ekstra motivasjon, utover det å nå målet i seg selv. Houghton og Neck (2002) presiserer videre at “premien” ikke nødvendigvis trenger å være av en særlig grandios art, men at det viktige er at du selv liker det du “får”, slik at det er en positiv forsterker når for eksempel et mål er nådd, eller at et vanskelig prosjekt er gjennomført. Videre kan individets gest til seg selv være så lite som å mentalt gratulere seg selv. Sauers, Hunt og Bass (1990) beskriver det samme aspektet ved atferds-baserte strategier under navnet “selv-forsterkning”, og beskriver dette som det å aktivt legge til rette for en positiv konsekvens av en ønsket handling. Dersom oppgaven som er utført er liten, bør ikke

gaven være stor, og motsatt dersom oppgaven er det. Dette vil hjelpe vedkommende til å gjenta atferden, noe som vil være hensiktsmessig dersom dette gjør at vedkommende presterer bedre over tid.

3.1.4 Selvstraff

I utgangspunktet mener Houghton og Neck (2002) at positivitet er viktig for å skape positive handlinger. Selvstraff er dog en strategi som avviker fra dette standpunktet. Denne metoden baserer seg rundt det å gi seg selv en “straff” dersom, man eksempelvis ikke når et mål, eller ikke fullfører et prosjekt. Sauers, Hunt og Bass (1990), har et noe annet syn på temaet. Her fremstilles dette som at dersom man oppnår noe, fjerner man en “negativ” aktivitet som man gjør dersom et mål ikke blir nådd. Eksempelvis kan dette være at man gjør papirarbeid på lørdager, hvis man ikke oppnår salgskvoten sin for den inneværende uken.

3.2 Naturlige belønninger

Naturlige belønninger er som nevnt en del av det vi tidligere omtalte som kognitive strategier og det omhandler det å finne glede i jobben som utføres. Dette kan skje ved at en kan vinkle arbeidsoppgaven i den retning at de motiveres av den naturlige belønningen som ligger i enden. Dette være seg dersom du eksempelvis blir utsatt for en større fysisk oppgave som å måke din bestemors gårdsplass, kan du i stedet for å tenke på den fysisk krevende jobben, tenke på den naturlige belønningen som ligger i gleden din bestemor føler da du er ferdig.

Manz (1986) mener at naturlige belønninger er et resultat av en handling man gjør. Han definerer det som naturlige iboende responser på handlinger som gjøres og resultater man oppnår (Manz 1986). I en artikkel av Manz og Neck fra 2004, (siteret i Neck og Houghton 2006) hevder de på sin side, at naturlige belønninger som en måte å forenkle oppgaver man står ovenfor. I tillegg hevdes det at dersom man klarer å tillegge arbeidsoppgavene naturlige belønninger, vil man få oppleve et mer verdifullt forhold til arbeidet som utføres, og dermed gjøre gjennomføringen enklere. Totalt sett mener Neck og Manz fra 2004 (siteret i Neck og Houghton 2006) at naturlige belønningen kan kategoriseres inn i to kategorier. Den ene er som nevnt å gjøre oppgaven mer gledelig ved å se på de positive aspektene som ligger underveis og etter oppgaven, på den andre siden handler det om å gjøre arbeidsoppgaven mer spennende, som for eksempel å lage en konkurranse. Da vil man ha mer fokus på dette, fremfor å fokusere på gjenstander som skaper irritasjon.

Houghton og Neck (2002) trekker også frem hvordan man kan selektere ut omgangskrets og omstendigheter for å fremme sin oppførsel og prestasjon. Grunnen til dette kan være fordi det å omgås med mennesker som presterer og ønsker å oppnå noe, kan påvirke en selgere til å bli formet av omgivelsene, og ta etter dem.

Ved å utvikle tankeganger som bygger på teorien ovenfor, vil dette etterhvert bli en naturlig måte å møte utfordringer på, noe som også gjør at du utvikler en evne til å imøtekomme utfordringene. I følge Edward L. Deci sin artikkel om intrinsic motivation fra 1975 (sitert i Houghton og Neck 2002) argumenteres med at denne form for selvledelse bidrar til å øke følelsen av kompetanse og selvkontroll, noe vi finner vi støtte i hos Manz og Neck fra 2004 (sitert i Neck og Houghton 2006), som mener at følelsen av kompetanse og selvkontroll er helt sentrale temaer innenfor teorien om naturlige belønninger.

En undersøkelse gjort av Lee, Felissa K. og Daniel B. Turban (2010) viser til en kausal sammenheng mellom selvledelse, gjennom naturlige belønninger og måloppnåelse. De har gjort forskning som viser til at naturlige belønninger gjør måloppnåelse mer attraktiv da den blir personlig og mer målrettet (Lee, Felissa K. og Daniel B. Turban 2010).

I følge artikkelen til Manz og Neck fra 2004 (sitert i Neck og Houghton 2006), er naturlige belønninger generelt den strategien som er mest effektiv, men det er ikke i alle tilfeller denne strategien kan brukes. Dette være seg tilfeller der det ikke finnes grunnlag for naturlige belønninger i oppgaven som skal gjennomføres. Selv om naturlige belønninger er det mest effektive, mener Deci (1975) (sitert i Houghton og Neck 2002) at det viser seg at naturlige belønninger kan komme i skyggen av eksterne belønninger, noe som igjen kan gå utover motivasjon og selvledelse. Grunnen til dette ligger i at man i mindre grad har et bevisst forhold til naturlige belønninger, og av den grunn retter fokuset mot den eksterne og mer håndfaste belønningen som ligger i resultatoppnåelsen. Det skal sies at de fleste oppgaver har en eller annen form for naturlige belønninger, og jo mer man trener på fokusere på disse belønningene, desto mer effektivt blir arbeidsoppgavene som utføres (Manz og Neck 2006).

3.3 Konstruktive-tankemønsterstrategier

Konstruktive-tankemønsterstrategier innebærer å kritisk evaluere eller omdefinere irrasjonelle antagelser om virkeligheten, noe som i forskningen ofte omtales som beliefs. Videre består

konstruktive-tankemønster strategier av mental visualisering og positivt selvsnakk (Houghton og Neck 2002, 674). Vi vil nå gå igjennom hva som menes med disse 3.

3.3.1 Beliefs

Ordet beliefs er et mye brukt ord i forskningen på selvledelse. I negativ forstand kan beliefs være irrasjonelle eller rett og slett gale antagelser om virkeligheten (Goodwin, Neck og Houghton 1999). Videre kan beliefs i stor grad påvirke dine handlinger, og de er potensielt vanskelig å endre. Hedstrøm (2005, 39) definerer beliefs som “propositions about the world in which a person is at least minimally confident. Ifølge Paik, Macdougall og Fabrigar m.fl (2009, 1113) viser forskningen som er gjort på endring av beliefs i forhold til stereotypi at det er meget vanskelig å endre disse antagelsene. Ifølge Rothbart og John (1993, 58), som ser på muligheten for å endre stereotypien hvite har mot svarte, krever en endring av stereotypene “signifikante endring i den sosiale og økonomiske statusen til disse gruppene” (direkte oversatt). Beliefs kan altså være vanskelig å endre og det er antagelser om virkeligheten som man er relativt sikre på. Men hva har det å si for salgsprestasjon?

La oss si at du er en islamsk ekstremist. Dine beliefs, eller dine antagelser om virkeligheten, vil da være farget av Koranen og din muslimske tro. Hvis du er relativt sikker på at din tro stemmer (Hedstrøm, 2005, 39) vil denne troen påvirke dine handlinger. Eksempelvis vil denne personen mest sannsynlig avstå fra alkohol og svinekjøtt, og han vil be. Det vil være naturlig å anta at de nevnte handlingene, i stor grad skyldes personens tro på Koranen. På samme måte som troen på Koranen vil kunne påvirke dine handlinger, vil også din egen mestringstro også kunne påvirke dine handlinger. En studie gjort Frayne og Geringer (2000) finner at mestringstro påvirker antall telefoner en selger tar, samt hvor mye han tjener for bedriften. Panagopoulos og Ogilvie (2015) understreker også denne sammenhengen mellom mestringstro og salgsresultat.

Beliefs vil altså i mange tilfeller kunne påvirke dine handlinger og derfor er det relevant for vår problemstilling å se på hvordan de kan endres for å skape et best mulig salgsresultat. Dette vil i hovedsak dreie seg om å endre dysfunksjonelle eller lite hensiktsmessige beliefs til beliefs som er mer hensiktsmessige hva gjelder å skape et godt resultat. Eksempelvis vil dette kunne innebære og påvirke individets mestringstro, slik mange, inkludert Johnston og Marshall (2011, 272) påpeker at vil være viktig for salgsprestasjon og motivasjon. “Gjennom en selvanalyserende prosess kan individer identifisere, konfrontere og erstatte dysfunksjonelle

antakelser om virkeligheten med noen mer rasjonelle” (Houghton og Neck 2002, 674, direkte oversatt).

3.3.2 Selvsnakk

Med selvsnakk menes den dialogen man i stillhet fører med seg selv (Ellis 1962, gjengitt i Neck og Manz 1992, 683, direkte oversatt). I våre øyne vil selvsnakk derfor være synonymt med indre tanker. Med dette menes måten man snakker til seg selv/tenker og som ingen andre enn individet selv hører. Mahoney og Avenier (1977, gjengitt i Neck og Manz 1992, 683) finner i sin eksplorerende undersøkelse av 12 olympiske gymnastikkutøvere, en korrelasjon mellom selvsnakk og prestasjon. Det viste seg at de som ble tatt ut på USAs olympiske team i større grad skilte seg ut i måten de snakket til selv, i forhold til de som ikke ble tatt ut. En potensiell kritikk til denne studien er om årsaksforklaringen kan være at de som av natur er flinke, naturligvis snakker positivt til seg selv.

Gjennom en analyse av ens egen selvsnakk vil man kunne påvirke måten man snakker til seg selv, slik at man fokuserer på de positive og konstruktive tankemønstrene og unngår de negative selvdestruerende tankene (Seligman 1991, gjengitt i Houghton og Neck 2002, 674). På samme måte som beliefs vil måten man snakker til seg selv også kunne påvirke ens egen mestringstro, og derfor salgsprestasjonen. “Individer som praktiserer konstruktiv selvsnakk føler mer kontroll over sin jobb, de har høyere mestringstro og de presterer bedre” (Stewart, Courtright og Manz 2011, 203, direkte oversatt).

Med tanke på vår problemstilling er det interessant for oss hvor reflekterte individene er deres eget selvsnakk, om de bruker strategier for å påvirke eget selvsnakk og generelt om deres selvsnakk er positivt eller negativt. Sistnevnte vil kunne tenkes å ha en sammenheng med individets mestringstro.

3.3.3 Visualisering

Den siste kategorien innenfor konstruktive tankemønster strategier er visualisering. Ifølge Pham og Taylor (1992, 250) består mental stimulering av å mentalt øve på kommende hendelser, å se tilbake på tidligere hendelser for å lære av dem. Det kan også bestå av rene fantasier eller en kombinasjon av fantasi og virkelighet (Pham og Taylor 1992, 250). Videre skiller Pham og Taylor (1999, 251) mellom outcome visualisering og process visualisering. Outcome visualisering handler om å visualisere måloppnåelsen eller målet, for eksempel å

mentalt se for seg utfallet av en prestasjon. For eksempel kan det være snakk om å se for seg at man holder en pokal eller at man får til et salg. Prosess visualisering handler derimot å visualisere veien man går for å nå et mål (Pham og Taylor 1999, 251).

Pham og Taylor sin undersøkelse av 101 bachelor (undergraduates) studenter viste at de som visualiserte prosessen, altså visualiserte selve eksamensskrivningen, gjorde det bedre enn de som ble bedt om å visualisere følelsen av å få en god karakter. Oettingen (1996, 255) viser at de som utelukkende visualiserer et positivt utfall (outcome) jobber mindre enn de som i tillegg visualiserer eventuell negative utfall. Det kan altså virke som å utelukkende visualisere et positivt utfall ikke er tilstrekkelig og at prosessvisualisering er det mest hensiktsmessige for å oppnå et godt resultat.

For oss er det interessant å se på hvordan visualisering kan påvirke salgsprestasjon. Ettersom prosessvisualisering og outcome visualisering er to forskjellige strategier må det også være to forskjellige forklaringer på hvorfor de fungerer. Hva gjelder prosessvisualisering vil en nærliggende forklaring være at det gjør deg forberedt på hva som kan komme i en salgssamtale, fordi du allerede har spilt samtalen i hodet ditt. Driskell m.fl (1994, 487) finner i sin meta-analyse visualisering fungerer best dersom oppgaven er av en kognitiv, kontra en fysisk art, og den fungerer best hos mennesker som er erfarne innenfor sitt fagfelt. Her er det mulig å argumentere for at erfaringen innen fagfeltet gjør at man kan skape et mentalt bilde som er mer realistisk, og derfor er det mer nyttig fordi veien man visualiserer blir mer virkelighetsnær (Driskell et al 1994, 487). Videre vil en salgsjobb være av en mer kognitiv enn fysisk art, slik at potensialet for visualiserings effekt vil være større.

Hva gjelder outcome visualisering kan en forklaring finnes i teorien om proksimale mål. Med proksimale mål menes mål som av et individ oppleves som mer virkelighets nært enn ikke proksimale mål. Disse gir bedre ytelse og motivasjon (Bandura og Schunk, 1981). Cheema og Bagchi (2011) argumenterer for at den underliggende årsaksforklaringen mellom visualisering og innsats er at visualisering fører til at målet oppleves som nærmere, og dette gjør at individet jobber hardere. Individer jobber hardere dersom de ser at de nærmer seg målet (Hull 1932; Brown, 1948; Humphrey et al, 2004; gjengitt i Cheema og Bagchi). Ytterligere støtte for påstanden om proksimale mål finner vi hos Martin og Hall (1995). De gjorde en undersøkelse av 39 nybegynner-golfere. Begge gruppene fikk den samme golftreningen, men den ene gruppen trente visualisering i tillegg. Hovedfunnene var at de som fikk mental

trening, var mer motivert og trente mer. Selv om dette ikke sier noe om årsaksforklaringen, kan den økte motivasjonen potensielt ha kommet som en følge av mer proksimale mål ettersom du selv er hovedobjektet i visualiseringen. Dette er dog bare antagelser.

4.0 Tidligere forskning på selvledelse og salg

Mye forskning er gjort på selvledelse, ikke like mye er gjort på selvledelse og salg. Vi vil nå starte med å gi en kort presentasjon av de to artiklene vi har funnet som omhandler selvledelse og salgsprestasjoner.

Panagopoulus og Ogilvie (2015) ser i sin artikkel på sammenhengen mellom Thought self-leadership og salgsprestasjon, der thought self leadership består av selvsnakk, mentale bilder og evaluerende holdninger og antagelser. Dette er altså det samme som det vi tidligere har omtalt som konstruktive tankemønsterstrategier. De finner at denne formen for selvledelse har en positiv effekt på individets mestringstro, og de finner at mestringstro påvirker salgsyttelse. De argumenterer for og understreker denne sammenhengen, altså at mestringstro fungerer som en medierende variabel mellom selvledelse og salgsprestasjon. I tillegg finner de at evnen til å observere omgivelsene og tilpasse sin egen prestasjon deretter, er utslagsgivende for om selvsnakk har en positiv eller negativ effekt på individets mestringstro.

En noe annerledes synsvinkel på selvledelse finner vi hos Frayne og Geringer (2000). De bruker en tilnærming basert på det vi tidligere har omtalt som atferdsbaserte strategier. Det vil si at de ikke ser på tankemønsterstrategier, men mer praktiske rettede tiltak. Deres hovedhypotese var at selgernes evne til selvledelse ville påvirke deres jobbprestasjon. Den andre hypotesen var at mestringstro og outcome expectancies ville fungere som medierende variabler mellom selvledelse og prestasjon. Outcome expectancies er selgernes forventning om at økt innsats vil føre til resultat (Johnston og Marshall 2011, 241). Etter at deres forsøksgruppe gikk gjennom en trening i selvledelse økte mestringstroen, outcome expectancien og ytelsen i forhold til kontrollgruppen som ikke fikk trening. De fikk altså støtte for sine hypoteser. Hva gjaldt mestringstro som medierende variabel, ga dette positivt utslag på antall salgstelefoner, aktivitet og inntjening. De med økt mestringstro solgte altså ikke flere forsikringer, men de solgte forsikringer med høyere inntjening (bedre avtaler sett ifra bedriftens ståsted) og de ringte til flere potensielle kunder.

5.0 Teoretiske antakelser om årsakssammenhengen mellom selvløsel og salgsprestasjon

Ifølge Yin (2009, 130) er de teoretiske antakelsen til forskeren viktig å få fram fordi det er de som legger grunnlaget for den videre forskningsprosessen. I tillegg til den ovennevnte teoridelen vil vi nå presentere en selvløst prosessmodell for å illustrere hvordan vi tror fenomenet selvløsel henger sammen med salgsprestasjon (vedlegg 1).

Neck og Houghton (2006, 286) foreslår at selvløsel og prestasjon kan ha flere mellomliggende variabler. De foreslår blant annet dedikasjon til jobben, uavhengighet, kreativitet og innovasjon, psykologisk velvære, tillit, positive følelser, jobbtillfredshet og mestringstro. Ifølge Neck og Houghton (2006, 286) er mestringstro den desidert mest brukte årsaksforklaringen på hvorfor selvløsel påvirker prestasjon. Mestringstro som medierende variabel mellom selvløsel og prestasjon finner vi igjen hos; (Neck og Manz, 1992; Panagopoulos og Ogilvie 2015) for å nevne noen.

I denne modellen argumenterer vi for at mestringstro som medierende variabel mellom selvløsel og salg kun er tilstede under kategorien konstruktive-tankemønsterstrategier. Nedenfor følger en begrunnelse for den vedlagte prosessmodellen. Denne modellen kan sies å være et forsøk på en årsaksforklaring mellom Houghton og Neck (2002) sin tredeling av selvløsel og salgsprestasjon og den baserer seg på tidligere teori og forskning.

5.1 Atferdsbaserte strategier

Som nevnt tidligere bygger atferdsbaserte strategier på selvspeiling, målsetting, selvsbelønning, selvstraff og til slutt å sette dette ut i praksis (Houghton og Neck 2002). I vår modell viser at det å sette seg et mål å jobbe mot vil øke effektiviteten ved at man jobber mer målrettet og fokusert. Et slikt effektivt og målrettet arbeid vil ha en direkte innvirkning på salgsprestasjon. Videre vil det å sette mål og delmål også virke motiverende i seg selv. Selvstraff og selvsbelønning vil potensielt forsterke denne motivasjonen.

Vi finner som nevnt ingen logisk sammenheng mellom atferdsbaserte strategier og mestringstro, slik Frayne og Geringer (2000) gjør. Når det er sagt kan vi se sammenhengen mellom det å nå et mål, og det å bygge mestringstro. Denne sammenhengen er vist i modellen. Likeledes vil det være en sammenheng mellom individets mestringstro og

størrelsen på målet, samt måloppnåelsen. Med dette menes at en person med høy mestringstro vil sette et høyere mål og at han vil kjempe hardere for å nå dette målet. Dette er også vist i modellen. Poenget vårt er at målene i seg selv ikke vil gjøre en persons mestringstro større eller mindre, for dersom vi skal følge de 3 kravene for kausalitet, vil altså tidspunktet ødelegge for den kausale sammenhengen ved at målsetting i seg selv ikke påvirker mestringstroen.

5.2 Naturlige belønninger

Som kjente defineres naturlige belønninger som i hvilken grad informant klarer å finne glede i, og gjøre endringer i jobben. Ifølge Johnston og Marshall (2011, 212) er glede og tilfredshet i jobben viktig for selgernes motivasjon. Vår modell viser at naturlige belønninger fører til glede i jobben som igjen fører til økt motivasjon. Vi ser ingen teoretisk eller logisk link mellom at glede i jobben skal kunne påvirke mestringstro, dog ser vi linken der glede i jobben påvirker utholdenhet og motivasjon, som igjen påvirker salgsprestasjon, slik som presentert i tidligere forskning.

5.3 Konstruktive tankemønsterstrategier

Vi argumenterer for at det er gjennom konstruktive tankemønsterstrategier at mestringstroen kommer inn i bildet, slik blant annet Panagopoulus og Ogilvie (2015) argumenterer for. Vår oppfatning er at spesielt det å tenke positivt om seg selv (selvsnakk) vil kunne påvirke individers mestringstro. Det samme gjelder for visualisering. Her mener vi at visualisering vil gjøre individet mer trygg på den jobben som skal gjennomføres, og følgelig vil mestringstroen øke.

6.0. Metode

Basert på problemstillingen og det utvalget vi hadde tilgjengelig, diskuterte vi oss frem til at kvalitativt metode ville være det beste valget for oss. Dette fordi vi var opptatt av å få en dypere forståelse av fenomenet selvledelse opp mot salgsprestasjon, da det er forsket relativt lite på denne sammenhengen.

6.1 Forskningsdesign

For å forstå hvordan selvledelse påvirker salgsprestasjon har vi valgt å ha et casestudie med Aftenposten og som en følge av vår problemstilling har vi valgt et intensivt design. Yin (sitert

i Johannessen, Tufte og Christofferen 2010, 199) definerer et case studie slik: ”Et casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare” Vi er spesielt opptatt av årsaksforklaringene mellom salgsprestasjon og selvløst. Et case studie med et intensivt design vil gi oss muligheten til å gå i dybden og se på nyansene mellom selvløst og salgsprestasjon i Aftenposten.

For å finne årsaksforklaringene er det helt essensielt at man bruker med tid på hver informant med utdypende og grundig formulerte spørsmål. Dette gir utgangspunkt for å finne de nevnte årsaksforklaringene til at selvløst påvirker salgsprestasjon. Gjennom et semistrukturert intervju vil informanten få spørsmål som gjør at en ledes inn mot det temaet vi ønsker å finne ut av, for deretter å komme med oppfølgingsspørsmål på informasjon som oppleves spennende og interessant. Dette gjør at man får en grundigere forståelse, samt at eventuelle misforståelser eller snev av tvil vil bli utelukket.

6.2 Utvalg

Formålet med utvalget er å finne ut hvordan de beste selgerne skiller seg fra de mindre gode. Vi vil derfor benytte det Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011, 107) kaller for ”ekstreme og/eller avvikende utvalg”. Informantene består av de tre beste selgerne og tre mindre gode selgere hos salgsavdelingen til Aftenposten. For å skille de de tre beste og de tre mindre gode vil vi basere oss på historiske salgstall fra siste tre månedene fra Aftenposten. Disse vil være tilgjengelig for oss, men Aftenposten ønsker at det ikke skal publiseres, ettersom dette er noe markedssensitivt.

Parameterne som brukes for å skille selgerne vil være salgsvolum. Grunnen til at vi ikke ser på dekningsbidrag er at muligheten for å gi rabatt ikke er tilstede i Aftenposten og at alle produktene som selges gir likt dekningsbidrag. Videre er tallene basert på snittsalg per dag for å ta høyde for fravær som følge av sykdom eller andre årsaker. Alle selgerne har den samme sjefen og den samme bonusordningen. Videre inngår alle i det samme miljøet, har de samme arbeidstidene og lik opplæring.

Utvalget vårt kan gi en polariserende effekt, ettersom vi tar for oss de som er best og de som er minst gode. Selgere som ligger i kategorien midt i mellom her er ikke representert i utvalget, noe som gjør at viktige dimensjoner til oppgavens karakter kan bortfalle.

6.3 Datareduksjon og analyse

Ifølge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010, 165) har dataanalysen to hensikter. Den skal organisere data etter tema, den skal analysere og tolke. Vi vil ha en fortolkende tilnærming til analysen. Det vil si at vi prøver å forstå hva dataene betyr og representerer (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 166). Det vil nå bli presentert hvordan vi skal organisere og analysere dataene.

Det vil bli brukt en kategoribasert inndeling. Det som er mest naturlige og gunstige for oss er å bruke de allerede eksisterende kategoriene fra intervjuguiden til Houghton og Neck (2002) som utgangspunkt for sorteringen. I tillegg til å gjøre arbeidet med kategoriseringen lettere anser vi dette for å være den mest hensiktsmessige måten å svare på problemstillingen vår, ved at vi lettere kan forstå hvilke av kategoriene som påvirker salgsprestasjoner ved at vi kan skille de fra hverandre.

Ifølge Johannesen, Tuft og Christoffersen (2010, 166) er imidlertid noen av ulempene ved en kategoribasert inndeling at man har forhåndsdefinerte kategorier som ikke bidrar med ny kunnskap. Vi vil derfor dedikere et eget avsnitt i analysen til “andre funn” som går utenfor Houghton og Neck sin tredeling.

Videre ligger det i kvalitative data sin natur at respondenten ofte svarer på flere ting av gangen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 167). Vi har selv opplevd at informantene våre har svart på andre spørsmål enn bare det de blir spurt om. Det er derfor ikke nok for oss å gå inn å transkriberingen å lese hva informanten har svart under for eksempel atferdsbaserte strategier. Johannesen, Tuft og Christoffersen (2010, 167) foreslår derfor at en kategoribasert inndeling blir komplementert med koding.

Kodingen vil i praksis foregå ved at vi benytter søkefunksjonen i det transkriberte Word dokumentet for å finne flere relevante data. Eksempelvis vil vi søke etter visualisering, slik at vi kan plukke opp det som har blitt sagt om det temaet, men som faller utenfor den kategoribaserte inndelingen som er basert på strukturen i intervjuguiden. De eventuelle funnene vil bli plassert under tilhørende kategori.

Når det gjelder sorteringen av data har den i praksis foregått med flere steg. Først gikk vi inn i intervjuguiden og klypte ut svarene under sin respektive kategori. Med den respektive

kategoriene menes for eksempel atferdsbaserte strategier (se intervjuguide vedlegg 2 og 3). Deretter komplementerte vi med koding ved å søke i Word. Videre ble datamaterialet ytterligere redusert før vi ga informantene en score fra lav til høy i den respektive kategorien og underkategorien. Helhetsvurderingene ble basert på summen av de ulike variablene, noe vi kommer tilbake til senere. Denne “kvantifiseringen” av informantene ble valgt for å hjelpe oss å se potensielle mønstre mellom selvledelse og salg, samt å få en bedre oversikt over resultatene fra analysen. Vi vil komme nærmere inn på hvilke kriterier vi la til grunn i de ulike kategoriene.

Nedbrytningen av tekst samt vurderingene fra høy til lav ble alltid kvalitetssikret av en annen person. Det vil si at alle vurderingene er gjort av 2 ulike personer og ut i fra råmaterialet i intervjuguiden. Dette ble gjort for å unngå feiltolkninger og for å skape diskusjon. Allikevel har vi hatt hver vår hovedkategori. Det vil si at en har hatt ansvaret for kognitive strategier, en har hatt ansvaret for naturlige belønninger og en har hatt ansvaret for atferdsbaserte strategier. Dette ble gjort for at vi skulle kunne gå mer i dybden under hver teori. Ifølge Yin (2011) er dette en av utfordringene ved forklaringskjedene, at det krever mye teoretisk kunnskap. En negativ ting med dette er at vi har hatt tre ulike tilnærminger, og derfor tre ulike forforståelser av fenomenet selvledelse. Dette minimeres ved at vi går inn og retter hverandres tekster, samt at vurderingene under hvert fenomen blir kvalitetssikret av en annen person med en annen forforståelse. Ifølge Johannesen, Tuft og Christoffersen (2010, 174) er det verste som kan skje under en kodingsprosess at kodingen foregår automatisk og ureflektert. For å unngå at dette skulle skje ble det gjort flere runder med vurderinger av datamaterialet, før vi utarbeidet noen kriterier.

6.4 Vurderingskriterier

Vi vil nå gå igjennom kriteriene som har blitt lagt til grunn ved fastsettelsen av scoren fra lav til høy. Dette gjøres for å styrke vår reliabilitet.

6.4.1 Atferdsbaserte strategier

Vurderingskriteriene for atferdsbaserte strategier vil være basert rundt målsetning, selvbelønning, selvstraff og selvobservasjon. Hva gjelder selvobservasjon vil informantene bli målt på i hvilken grad de klarer å se seg selv utenifra, for å identifisere problemområder (Houghton og Neck, 2002). For målsetninger vil informantene bli vurdert etter hvorvidt de segmenterer målene sine inn i delmål, om målene er utfordrende, om målene er spesifikke, og

om målene er offentlig uttalte. Samtlige punkter som følge av Houghthon og Neck (2002), og Cialdini (1984). Hva selvbekräftelse angår ser vi det som hensiktsmessig å vurdere informantene etter “når” de belønner seg, og om hvorvidt belønningen har verdi for vedkommende (Houghthon og Neck). Selvstraff vil i denne sammenheng bortfalle, som følge av sprikende teori, samt svak reliabilitet. I vurderingen legger vi vårt inntrykk til grunn samt en helhetlig skjønnsvurdering av informantens bruk av målsetninger.

6.4.2 Naturlige belønninger

Vurderingskriteriene for naturlige belønninger baserer seg på i hvilken grad informantene har strategier for å finne glede i jobben, om vedkommende jobber for å endre arbeidsoppgaven til noe mer gledelig og refleksjonen over hvor mye de tror andre mennesker påvirker dem.

Dersom de scorer høyt vil de være meget reflektert over hva som faktisk gir dem gleden i jobben, hvordan de skal jobbe eller tilrettelegge for å få en mer gledelig jobbhverdag, så vel som at de nøye selekterer ut hvem de omgås med. Har de et middels forhold til naturlige belønningen vil de fokusere på områder som gir dem glede, men også irritere seg over visse elementer. De vil ha et mindre bevisst forhold til det å endre arbeidsoppgaver og reflektere over omgangskrets. Da det kommer til de som har lite forhold til naturlige belønninger, vil de fokusere like mye på negativitet som positivitet, i tillegg til å ikke legge til rette for en bedre jobbhverdag. Når det kommer til selektering av omgangskrets vil dette kun bero på om de omgås med dem de liker, og ikke om de bevisst omgås med dem som fremmer deres prestasjoner.

6.4.3 Kognitive strategier

Vurderingskriteriene for scoren til visualisering er om informanten bruker prosess- og/eller outcome visualisering. Outcome visualisering handler om å visualisere måloppnåelsen eller målet, og prosess visualisering handler om å visualisere prosessen for å komme dit (Pham og Taylor 1999, 251). I utgangspunktet vil en informant som ikke bruker noen av visualiseringstypene score lavt, dersom informanten bruker en av de scorer han middels og dersom han bruker begge scorer han høyt. I tillegg til dette vil det bli lagt grunn en vurdering av hvor bevisst personen er sin visualisering strategi, og dette kan “overstyre” de ovennevnte kriteriene.

Hva gjelder selvsnakk vil vi se på om de er positive eller negative i sitt eget tankemønster og om de har egne strategier for å påvirke dette selvsnakket. For at en person skal oppnå en høy score må han både fremstå som positiv og han må ha en bevisst strategi for hvordan han påvirker sitt eget selvsnakk. Det vil bli lagt til grunn en subjektiv og fortolkende vurdering av hvor sterk individets tro og strategi er.

6.5 Intervjuguide

Vi vil benytte Johannessen, Tuft og Christoffersen (2011, 141) sitt rammeverk for utforming av intervjuguide. Dette innebærer at vi starter med en innledning hvor vi bla. presenterer oss selv, prosjektet, hensikt, hva intervjuet skal brukes til, diskuterer anonymitet mm. Deretter vil vi stille faktaspørsmål for å bli kjent med informanten, og for å skape relasjon og trygghet. Dette punktet anses å være spesielt viktig for oss ettersom det kan sies at temaet selvløsløse innebærer noen meget sensitive og personlige spørsmål, blant annet om individenes indre stemme. Vi kommer til å plassere de mest sensitive spørsmålene ca. midt i intervjuet, for å unngå at det kommer for brått på og/eller at det kommer rett før intervjuet er over. I introduksjonsfasen og overgangsfasen vil vi innta et fenomenologisk synspunkt med sikte på å forstå informantens forståelse av begrepet selvløsløse. Dette for å se om det finnes noe mønster hos de som kjenner begrepet og salgsprestasjoner. I overgangsfasen vil vi spørre helt åpent om hvordan informanten motiverer seg selv igjennom jobbhverdagen. Dette gjør vi både for å kunne hente ut relevant informasjon og for å få informanten til å begynne å reflektere rundt temaet.

For å utelukke andre uavhengige variabler som kan påvirke salgsprestasjon vil vi benytte Johnston og Marshall (2015, 209) sin modell for salgsprestasjon. Noen av disse punktene, eksempelvis motivasjon og incentivsystem, kunne vært utelukket ettersom alle våre informanter jobber i samme bedrift og avdeling. Vi ser det likevel som interessant for vår oppgave å undersøke hver enkelt selgers oppfatning/persepsjon av disse uavhengige variablene, fordi det vil kunne påvirke deres salgsprestasjoner.

Etter hvert intervju ble det satt av en halvtime til diskusjon og refleksjon rundt hva som kunne blitt gjort annerledes. Det har gjort intervjuguiden bedre, men det har også ført til at sammenligningen ikke er like enkel ettersom noen spørsmål har blitt lagt til og noen har blitt fjernet. Vi vil nå starte med en redegjørelse for hva vi har gjort og hva vi har lært.

6.5.1 Endringer og læringspunkter i intervjuguiden

Vi startet med å gjøre en pretest av en toppselger i Telenorbutikken. Her kom det blant annet frem at vi ledet intervjuobjektet for mye i våre spørsmål. Eksempelvis lærte vi at vi burde unngå å si til informanten at ”nå svarte du på det vi lurte på”, fordi det kunne påvirke informanten slik at han svarte det vi ønsket å høre. Videre noterte vi oss viktigheten av å rett og slett høre på hva respondenten hadde å si, for å unngå og stille de samme spørsmålene flere ganger. Det endte også med at vi la inn flere innledende spørsmål i henhold til Tufte og Christoffersen (2011) noe som ble gjort for å skape en større relasjon med leseren før intervjuet.

Vår største oppdagelse og kritikk til vår egen intervjuguide er at vi har vært for ledende og strukturerte i våre intervjuer, til tross for at vi fikk tilbakemeldingen på dette under pre-testen. Balansegangen mellom det å la informanten snakke og det å “lede han på rett vei” var en utfordring. Spesielt gjaldt dette hos informantene som var lite snakkesalige. Det var først i det siste intervjuet, hvor informanten var svært snakkesalig, at vi følte vi fikk helt troverdige og ærlige svar.

Fra intervjuguide 1-6 har vi gjort noen endringer som følge av våre diskusjoner (se vedlegg 2 og 3). Dette fordi vi opplevde at mange spørsmål overlappet hverandre, noe som spesielt gjaldt naturlige belønninger. Videre klarte vi å stille spørsmålene så åpne at informanten hadde mer å snakke om. Med bakgrunn i dette kunne vi plukke ut den informasjonen som var viktig for oss. På den andre siden er det negative med dette at sammenligningen mellom ulike personerr har blitt vanskeligere.

Vi diskuterte mye rundt hva vi skulle gjøre dersom en person ikke kjente til begrepet selvledelse i overgangsfasen. På den ene siden ville vi ikke gi informanten et for nyansert bilde av hva selvledelse er, fordi det ville kunne “hemme” potensielle funn og fordi det ville lede informanten for mye. Dog ville vi gi informanten noen rammer og holde seg innenfor. Resultatet ble at vi sørget for at alle hadde en felles forståelse om at det vi skulle snakke om var “hvordan dere leder og motiverer dere selv igjennom jobbhverdagen”.

6.5.2 Gjennomføring og dokumentering av intervjuet

Ettersom en av representantene av forskningsgruppen jobber i Aftenposten og er en av utvalgets sjefer, har vi valgt å ikke bruke vedkommende i intervjuene. Ved å gjøre dette anses

det som lettere for informantene å svare ærlig på spørsmålene, ettersom de ikke er i direkte kontakt med sin sjef, men heller eksterne “forskere”. På den andre siden kan det ikke utelukkes at noen av svarene kan ha blitt fabrikkert, fordi intervjuobjektene visste at deres informasjon ville bli bearbeidet av deres sjef i etterkant.

Vi fikk av Aftenposten tildelt et lite møterom med glassvegg ut mot et åpent landskapskontor. Derfor plasserte vi alltid informantene med ryggen til vindu, slik at visuelle forstyrrelser fra omgivelsene ble eliminert. I de to første intervjuene var vi to intervjuere og en informant i rommet. Grunnen til dette var fordi vi ønsket at en av oss skulle ha en dialog med vedkommende, mens den andre noterte ned oppførsel, stemning, reaksjoner, samt kom med oppfølgings spørsmål. Resultatet av dette ble at det opplevdes som om informantene følte seg truet og usikre. Vi valgte derfor å gå over til å være en intervjuer, noe som førte til en dialog med mer balanse og flyt. Men enda følte det fortsatt litt stivt og formelt. Ifølge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2011, 146) bør man unngå å plassere seg selv rett ovenfor informanten. I de første intervjuene satt vi i et møterom som ikke muliggjorde noe annet enn å sitte rett ovenfor informanten. Etter en dialog med Aftenposten, fikk vi ordnet et annet møterom som gav oss muligheten til å sitte skrått overfor informanten.

Det opplevdes som de endringene vi gjorde hjalp på dialogen, men det finnes også ulemper ved at vi gikk over til å være kun én informant. Blant annet ble det vanskeligere å skulle notere ned oppførsel, stemning og reaksjoner. Det vi gjorde var at hver intervjuer ble sittende en halvtime etter hvert intervju for å skrive ned en oppsummering av informantens fremtoning, utstråling osv. Dette ble brukt i analyseprosessen. Spesielt ble det lagt vekt på hvor komfortabel personen virket i situasjonen. Som vi skal komme inn på senere, vil personens grad av åpenhet rundt temaet selvledelse kunne påvirke hans resultater.

Totalt ble det holdt seks intervjuer, fordelt over seks dager. Dette gav oss tid til å gjennomføre endringer i intervjuguiden underveis, slik at vi var godt nok forberedt til kommende møte. I tillegg gav det oss muligheten til å bruke tid etter hvert intervju for å gå gjennom og lage en kort oppsummering av totalopplevelsen av møtet.

6.5.3 Lydopptak og transkribering

For å dokumentere intervjuene våre valgte vi å bruke lydopptak på telefonen som verktøy. Vi anså denne formen for dokumentasjon som best, da vi i utgangspunktet var to intervjuere og

dermed kunne notere ned viktig informasjon ved siden av lydopptaket. Ettersom vi gikk over til å være en intervjuer, ville det vært mest hensiktsmessig å bruke videoopptak med lyd.

Innledningsvis i intervjuet oppsøkte vi samtykke om at samtalen ble tatt opp, og vi formidlet også hvordan informasjonen ville bli behandlet i ettertid. Samtlige sa seg enige i at opptak var greit, noe som gjorde transkriberingsjobben vår noe enklere. En transkribering under intervjuet ville potensielt manglet viktig informasjon, da det er vanskelig å observere, notere og stille spørsmål under så kort tid.

Transkriberingen ble gjort ved hjelp av en app som kalles Transcribe+. Denne gir deg mulighet til å redusere hastighet på opptaket, samt justere for støy og andre forstyrrelser, noe som gjorde oppgaven med å omforme lydfilen til tekst enklere. Det finnes programmer som kan transkribere for oss, men vi så ikke hensikten med å investere i noe slikt, da det å høre på filen samtidig som det noteres, kan gi viktig informasjon man ikke kan få ut av en tekst. Spesielt med tanke på stemmeleie, tenkepauser osv.

Det å tolke og transkribere et intervju kan ha mange innfallsvinkler. For eksempel kan hver minste detalj som latter, bakgrunnsstøy, tenkepauser ol. noteres. På den andre siden kan deler av dette utelates, slik at det er kun rene ord som står i fokus. Gjennom våre transkriberinger har vi valgt en gylden middelvei mellom disse ytterpunktene, da vi har notert ned de største pausene og usikkerhetene, og utelatt små detaljer som kanskje kunne kastet nytt lys over informasjonsinnsamlingen. Til gjengjeld har vi notert bortimot ordrett ting som har blitt sakt, med unntak av de tilfellene der vi mener det var representativt å forenkle setningsoppbyggingen.

6.6 Reliabilitet og validitet

Vi vil nå kort introdusere en redegjøre for oppgavens reliabilitet og validitet, noe vi vil gå mer grundig gjennom under begrensninger.

6.6.1 Validitet

Aftenposten selger et relativt homogent produkt som aviser. Det er et marked med høy grad av konkurranse. Selv om det er merkepreferanser i markedet, er de ikke like ekstreme som i andre markeder, slik som for eksempel klesmarkedet. Salgsavdelingen i Aftenposten er en av de største i Norge. Selv om det er vanskelig å generalisere kvalitative studier har vi gjennom

det ovennevnte prøvd å gjøre vårt ytterste for at vår studie skal kunne være relevant også for andre salgsapparater som driver med telefonsalg eller andre typer salg.

Vårt utvalg jobber med salg mot allerede abonnerende kunder. Derfor vil generaliseringen til andre bedrifter, være mer presis dersom den gitte bedriften også jobber mot eksisterende kunder. Hva selvledelse angår, er dette mer overførbart da dette ikke er avhengig av produkt, eller kundebase. Med dette menes at selvledelse som fenomen vil være mulig å forske på, uavhengig av hvilket produkt som selges.

6.6.2 Reliabilitet

Alle valgene vi har skrevet under metodedelen kan ses på som en måte å styrke oppgavens reliabilitet ved å gjøre den mest mulig transparent og intersubjektiv testbar. Blant annet har vi redegjort for “vurderingskriterier” som tydelig viser hvordan vi har gått fram for å bestemme om en person har høy eller lav grad av selvledelse.

7.0 Analyse

Følgelig vil det bli gjort en analyse av våre funn, under hver kategori. Deretter vil det også bli forsøkt å forklare hvorfor eller hvordan de eventuelt funnene påvirker salgsprestasjoner.

Under vises det til kvantifiseringen som tidligere har blitt gjort. Dette er en oppsummering av de ulike scorene som baserer seg på de ulike vurderingskriteriene. Den må ikke ses på som en konklusjon da den ikke tar høyde for andre bakenforliggende variabler, men er heller et verktøy for å kunne få et overblikk på de generelle resultatene i analysen.

Salgsprestasjon	Atferds-orienterte strategier	Naturlige belønninger	Kognitive strategier	Snittscore
1	3	3	3	3
2	2	1	1.5	1.5
3	2	2	2	2
4	2	3	3	2.6
5	1	3	3	2.3
6	2	3	1	2

7.1 Atferdsbasert teori

For å tydeligere skille mellom de ulike aspektene ved atferdsbaserte teorier, ser vi det som hensiktsmessig å analysere funnene våre i de fire ulike kategoriene separat. Dette vil henholdsvis være selvsobservasjon, målsetninger, selvbelønning og selvstraff.

7.1.1 Selvsobservasjon

Selvsobservasjon, er som nevnt i Neck og Houghton (2002), og Boyer, Artis, Solomon og Fleming (2012), en måte å se seg selv utenifra for å identifisere problemområder. Dette var et tema de fleste hadde et middels til svakt forhold til. Videre så vi at evnene til å gjøre noe med stemmebruken var forholdsvis jevne, hvorpå ingen skilte seg nevneverdig ut i hverken positiv eller negativ forstand. En selger sier “ Det hender at jeg tenker over hva jeg gjorde galt, men

det er sjeldent” En annen sier “Noen ganger sier jeg til meg selv at jeg må gjøre visse ting annerledes”. Disse tilbakemeldingene er gjennomgående. Dette kan ha en sammenheng med at arbeidsplassen ikke tilrettelegger for å høre opptak av egne samtaler. “Jeg skulle gjerne hørt opptak av meg selv fra en god dag”, sier en av selgerne. Det må poengteres at flere etterspurte muligheten for å få høre seg selv på opptak, for å kunne indentifisere problemområdet i samtale deres. Videre mener Gerhardt, Ashenbaym og Newman (2009), at dette henger mer sammen med personlighetstype. Selvobservasjon vil med det være en del av en “proaktiv” personlighet, og med det ikke henge sammen med selvledelse som sådan.

7.1.2 Målsetninger

Teorien rundt målsetninger, og måls effekt på effektivitet og prestasjon er forholdsvis entydig da man kan se en enighet mellom blant Sauers og Bass (1990), Tosi (1991) og Houghton og Neck (2002) med tanke på at dersom man setter seg gode mål vil dette bidra til bedre prestasjon. Spesielt Tosi (1991) viser til at målsettingsteori har svært høy ekstern og intern validitet, og viser til funn på rundt 90 forskjellige eksperimenter, med rundt 40 000 deltakere. Det interessante etter intervjuene, var å se på nyansene i målenes art for å se på om disse hadde påvirkningskraft på salgsprestasjoner. Den beste selgeren er den som mest markant skiller seg ut fra mengden i positiv forstand. Vedkommende sier ”Jeg setter meg mål for hver uke, dag og time”. Viktigheten av dette støttes av Tosi (1991), som mener slike mål blant annet vil føre til høyere effektivitet, som resultat av at målene er meget spesifikke. Videre ser vi at vedkommende også setter seg svært utfordrende mål, og sier selv at “Første dagen min på jobb så jeg på hva den beste selgeren presterte, og satte meg som mål å slå han første måneden”. Dette ser vi på som et spesifikt, og utfordrende mål, noe som både Tosi (1991), Frayne og Geringer (2000), og Neck og Houghton (2002) viser til som utslagsgivende for å oppnå full effekt av målene sine.

Generelt er selgernes evne til å selv sette seg overordnede mål, noe vanskelig å kommentere grundig da disse blir satt med nærmeste leder. Leder distribuerer også såkalte ”nøkkeltall” som er antallet salg hver enkelt selger må ha på dagsbasis for å nå sitt overordnede mål. Videre ser vi at Cialdinis (1984) teori om å offentlig uttale sine mål, ikke er relevant for vårt utvalg, da dette automatisk blir kunngjort ved månedens start. Det som skiller de “gode” fra de “dårlige” hva målsetting angår, vil være de som “kutter” ned målene sine i flere delmål, slik både Houghton og Neck (2006), Tosi (1991), Sauers, Hunt og Bass (1990) påpeker, og samtidig setter svært spesifikke og utfordrende mål. Dette er det kun den beste

selgeren som gjør i stor grad, i motsetning til flere av informantene som sier “Jeg ser hva som skjer”, eller “Vi ser hvordan det går”. Det er også flere som har utgangspunktet i et gitt antall salg før og etter lunsj, men ikke så detaljert som den beste selgeren. Dette indikerer at målsetting innen atferdsbaserte teorier, kan ha en direkte påvirkning på salgsprestasjon, ettersom selgeren som presterer best scorer best på dette punktet.

7.1.3 Selvstraff

Selvstraff, som vil si at man eksempelvis unnlater å gjøre noe hyggelig, eller tillegger seg en mindre attraktiv arbeidsoppgave, er et noe problematisk felt. Grunnen til dette er at både eksempelvis Neck og Houghton (2002) og Neubert og Wu (2006), ikke er sikre på om selvstraff er et gunstig verktøy. Vi ser at samtlige av våre informanter unnlater å anvende selvstraff da de mener dette vil bidra til å senke arbeidslysten, og at et dårlig resultat er straff nok i seg selv. En av selgerne sier følgende om temaet: ”Det hjelper ikke å dytte seg lengre ned. Det gir meg lite”. Det er ingen som utmerker seg hva selvstraff angår. Fellestrekket er at selgerne mener at selvstraff kun vil trekke motivasjonen ned, og unnlater å anvende dette. På bakgrunn av at verken de best presterende, eller de som ikke presteres så bra bruker selvstraff, vil det i vårt tilfelle være vanskelig å si noe om hvordan dette påvirker salgsprestasjon. Dette underbygges videre av Neubert og Wu (2006) som mener relabiliteten til selvstraff er svært lav når det er snakk om selvledelse.

7.1.4 Selv-belønning

Selvbelønning handler som kjent om å gi seg selv en gave for å oppnå en ønsket atferd, eller for å øke sjansen for å gjenta en gitt type atferd (Neck og Houghton 2002). Vi ser her at det var flere tilnærminger til nettopp dette. Jevnt over, ser vi at samtlige, med unntak av en informant premierer seg selv ved månedens slutt. Skillet mellom de som driver med selvbelønning ligger i hvordan og hvorfor, og de premierer seg. Informanten som presterer best salgsmessig, har et svært bevisst forholds til selvbelønning. Vedkommende sier “Jeg kjøper meg en ny klokke, eller sender penger hjem til mamma når jeg når målene mine”. Dette fungerer da som en positiv forsterker for vedkommende i følge Houghton og Neck (2002), og vil dermed øke sjansen for at dette blir gjentatt. Her finner vi støtte i Sauers, Hunt og Bass (1990) som også mener at positive selvforsterkere fører til økt sjanse for gjentatt atferd. Den fjerde beste selgerne presiserer “Jeg unner meg alltid noe ekstra dersom jeg når målet mitt. Jeg er jo litt glad i dyre vesker”. Videre ser vi også at disse “gavene” har verdi for selgerne, noe som Houghton og Neck (2002) også slår fast som utslagsgivende for å oppnå

full effekt av selvbelønning. Ettersom det er variasjon i prestasjonen til de to nevnte selgeren, er det vanskelig å slå fast om selv-belønning har stor påvirkning på salgsprestasjon. Likevel kan det faktum at den beste selgeren scorer høyt på dette punktet indikere at selvbelønning til en viss grad vil påvirke salgsprestasjonen.

For de øvrige informantene premierer de seg uavhengig om de når målene sine eller ikke. Eksempelvis blir det sagt “ Jeg unner meg en ekstra øl uansett om jeg når målene mine eller ikke”. Dette medfører at det er svært vanskelig å si noe utover at dette ikke samsvarer med teorien på feltet, og dermed ikke har positiv innvirkning på prestasjon.

7.2 Naturlige belønninger

Teorien på området er klar på at naturlige belønninger er et nyttig verktøy for selvledelse, men i hvor stor grad våre informanter bruker naturlige belønninger som verktøy varierer veldig. Gjennom våre analyser kan det tolkes dit hen at kun fåtallet har et helt klart og bevisst forhold til naturlige belønninger. Det kan dras paralleller mellom det Neck og Houghton (2006) formidler om at det kan være vanskeligere å lete etter og fokusere på naturlige belønninger som kan sies å være noe mer abstrakt, til fordel for å fokusere på en ekstern gode som man vet vil være tilstede etter endt oppnåelse. Sett i lys av våre analyser kan det vises til noen, men ikke klare sammenhenger.

7.2.1 Finne glede i jobben

Jevnt over finner vi retninger på at samtlige informanter velger å rette fokuset sitt mot de positive aspektene på jobben, og vi finner ingen informanter med tydelig kritikk eller negativitet overfor det å jobbe i Aftenposten. Spesielt skilte én av informantene seg ut i positiv forstand på dette området. Informanten formidlet blant annet følgende på spørsmålet om penger eller gleden i jobben var det viktigste; “Kanskje mest gleden egentlig, jeg er veldig positiv”. I hvor stor grad dette påvirker salgsprestasjonen er vanskelig å avgjøre, men ettersom informanten ikke er blant de beste selgerne, er det nærliggende å anta at dette ikke har den største innvirkningen på prestasjonen. På den andre siden er det spesielt en som skiller seg ut på de å finne små gleder. På spørsmål om hva som motiverer, svares det blant annet: “Å klare å overbevise folk” er motiverende i seg selv. Det tolkes at personen finner glede i denne type måloppnåelse, og på den måten vil arbeidsoppgaven tilføyes en ny dimensjon ved at vedkommende fokuserer på gleden som ligger i det å overbevise folk.

7.2.2 Endre arbeidsoppgaven

Det å endre arbeidsoppgaven og legge til rette for en mer innholdsrik jobbhverdag er det noen av informantene som benytter seg av. Bland annet formidler en av informantene at konkurransen og det å slå andre er det morsomste ved jobben. Vedkommende setter aktivt sine salgstall opp mot den eller de beste, for deretter å jobbe mot å vinne over dem. Ved å analysere akkurat denne teorien opp mot selgerne som var gode og mindre gode, kunne vi se tegn som indikerte at de beste var også mest tydelig på dette området.

7.2.3 Omgangskrets

Andre fellesnevnerne for selgerne var deres bevissthet overfor hvem de omgikk seg med, og hvordan personen rundt dem påvirket. Noen var mer tydelig på det enn andre. Blant annet kom det frem følgende sitater fra flere selgere, “Det er jo viktig å omgås med folk som vil det samme som deg. Henger du med 20 blakke fyrer så blir du som regel det samme som de.” og “Jeg er jo mest med de som drar meg opp mentalt”. Begge disse er eksempler på det å være klar over hvordan de man omgås med påvirker seg selv og sine prestasjoner. Her kan det dras noen paralleller til det Stewart, Courtright og Manz (2011) omtaler som å gjøre arbeidsoppgaven og omstendighetene mer tilfredsstillende.

7.2.4 Oppsummert

Totalt sett finner vi det utfordrende å finne analysemateriale som kan indikere et mønster, noe som gjør det vanskelig for oss å skulle si noe om naturlige belønninger sin innvirkning på salgsprestasjon. Det kan være flere årsaker til dette, uten at vi med sikkerhet kan si at hva. Én av årsakene kan være vårt utgangspunkt i teori. Vi har som kjent et teoretisk utgangspunkt fra Houghton og Neck (2006), som er en undersøkelse med utgangspunkt i Amerika. Houghton og Neck (2006) kan vise til funn der de mener naturlige belønninger påvirker salgsprestasjon. Vi, på den andre siden tolker funnene våre til å ikke gi nevneverdig påvirkning, og det funderes derfor over om kulturforskjeller kan være utslagsgivende. Ser vi til forskning som er gjort i Kina, med samme utgangspunkt som vår analyse, kan vi se likheter mellom deres resultater og våre. Det viser seg at det heller ikke blant Kineserne kan vises til samsvar mellom naturlige belønninger og salgsprestasjon, og av den grunn forkastes dimensjonen (Neubert og Wu 2006). Derfor kan det tenkes at det ikke nødvendigvis er kulturforskjeller som er avgjørende, men som i likhet med undersøkelsen til Neubert og Wus (2006) kan det vær at informantene opplever temaet som vanskelig å forstå eller sette ord på.

Dette er noe vi også merket i våre intervjuer. Når det er sagt, skal det sies at de personene som hadde den største egenskapen til å endre arbeidsoppgaven til noe mer gledelig, også har de beste salgsresultatene. Totalt sett har vi derfor konkludert med at det er vanskelig å si om naturlige belønninger har en påvirkning på salgsprestasjon, men at evnen til å se konkurransen i salgsarbeidet som gjøres kan påvirke prestasjonene. Vi ønsker derfor å trekke dette punktet frem som et område vi anser som både spennende og hensiktsmessig å overlate til videre forskning i tilsvarende kontekst.

7.3 Konstruktive tankemønsterstrategier

Som Houghton og Neck (2006) formidler i sin analyse, kan naturlige belønninger sees på som en del av kognitive strategier. Vi ser i våre analyser at de som scorer høyt på naturlige belønninger, også scorer høyt på selvsnakk. Dette gjelder henholdsvis nr. 1, 4 og 5 på salgsprestasjon. Vi finner altså at de som scorer høyt på selvsnakk også finner naturlige belønninger i jobben. Det vil være logisk å anta personer som tenker positivt (selvsnakk) lettere vil kunne se positive aspekter ved jobben i seg selv og at det derfor er en sammenheng mellom de to. Det vil være interessant for videre forskning å se på denne sammenhengen.

7.3.1 Visualisering

Som nevnt tidligere er teorien ganske klar på at visualisering fungerer, spesielt når oppgaven er av en kognitiv art. Ved forsøk på å finne et mønster mellom visualisering og salgsprestasjon finner vi at den beste selgeren er den som scorer høyest på visualisering, og den dårligste selgeren er den som scorer lavest på visualisering. På den andre siden er den nest dårligste selgeren den som er nest mest opptatt av visualisering. Hva gjelder de tre gjenværende selgerne scorer de alle middels. Det er altså ikke noe klart mønster, men det er relevant å gå mer i dybden å se hva ved visualisering som kan påvirke salgsprestasjon. For å gjøre dette vil vi skille mellom det vi tidligere har omtalt som outcome visualisering og prosessvisualisering.

7.3.2 Prosessvisualisering

Vi finner en sammenheng mellom prosess visualisering og salgsprestasjon. Nærmere bestemt ser vi at alle selgerne, bortsett fra den med lavest prestasjon, har ulike strategier basert på om kunden er positiv, negativ eller usikker. Vi velger å kalle denne tilpasningen til ulike kundegrupper en visualisering selv om det kan argumenteres for at det dreier seg om en

speiling av kunden. En speiling av kunden blir allikevel ikke helt riktig fordi det handler om å gjøre det samme som kunden i kroppsspråk, stemmeleie osv.

Det vi finner er at evnen til å tilpasse salgspitchen tilsynelatende er en hygiene faktor for å prestere bra i Aftenposten. Dette vises ved at den dårligst presterende selgeren er den eneste som ikke gjør dette. For å kunne klare å tilpasse salgspitchen må man først initiere i en tankeprosess hvor man identifiserer om kunden er positiv eller negativ og deretter velge den strategien som passer best. Det er når denne strategien velges at visualiseringen forekommer. Vi tolker det dit hen at dette er en individuell vurdering av hver kunde, som resulterer i en skreddersydd strategi der selgeren ser for seg visse retninger å gå for å komme frem til et resultat. Det må nevnes at det er en veldig kort form for visualisering, og det kan innvendes at det ikke er en visualisering i det hele tatt. Det velges allikevel å kalle det for en visualisering fordi informantene selv ser på det slik. Dette kommer fram ved at samtlige fem informanter kaller denne handlingen for en visualisering. Informant 2 sier: “Jeg visualiserer eller ser for meg hvilken vei jeg skal gå med kunden basert på feedbacken kunden gir.”

Det ovennevnte funnet viser altså at det vi tidligere omtalte som prosess visualisering er tilstede og at det er potensielt viktig for salgsprestasjonene i Aftenposten. Den mest nærliggende forklaringen for sammenhengen mellom denne visualiseringen og salgsprestasjon er at den, i Aftenposten, gjør at ulike kunder behandles forskjellig. Med dette menes at kunder som i utgangspunktet er negative responderer på andre ting enn kunder som i utgangspunktet er positive. Futrell (2011, 125) snakker om å tilpasse salgssamtalen basert på kundens personlighet, om kunden er tenkende, intuitiv eller do-er.

I tillegg til det ovennevnte funnet er det tre informanter som bruker en prosess visualisering ytterligere. Strategiene er vekslende. Den ene informanten sier ” ofte tenker på hva jeg skal svare hvis de kommer med en innvending”. En annen svarer: “ Før jeg skal legge meg, gjerne på kvelden, hender det at jeg tenker, ja okei, hvordan skal jeg dra denne pitchen og gjøre denne enda bedre, visualiserer den”. Den samme informanten sier at han har jobber med “toppselgere i bøtter og spann” og at hemmeligheten deres er at de “sitter der for seg selv og visualiserer morgendagen”. Dette er en person med lengst erfaring, slik at han har belegg for å si dette.

Selv om vi ikke finner noen klare mønster for prosessvisualisering sin effekt på salgsprestasjon vil det være interessant for videre forskning å se på denne sammenheng.

7.3.3 Outcome visualisering

Hva gjelder outcome visualisering er funnene vekslende og ikke tydelige. På den ene siden finner vi at den beste selgeren bruker denne typen visualisering. Informanten sier at “det hender at jeg visualiserer, før jeg legger meg, at jeg ser at jeg har nådd målene mine på tavla liksom”. Videre sier han at han bevisst ser for seg at han spinner vinnerhjulet, slik tradisjonen er i Aftenposten når man har det beste resultat i avdelingen.

Bortsett fra denne informanten er det dog ingen andre tegn på outcome visualisering i Aftenposten. Dette trenger ikke å bety at de ikke bruker det. Det kan være at de ikke har et bevisst forhold til det å visualisere, eller at de rett og slett ikke husker at de har gjort det. Det vi imidlertid mer eller mindre kan si er at ingen av de andre informantene har et bevisst forhold til outcome visualisering i Aftenposten.

Vi finner altså at prosess visualisering blir brukt, men at outcome visualisering ikke blir brukt. Ifølge Pham og Taylor (1999, 251) er prosess visualisering det som fungerer best, slik vi har redegjort for i teoridelen. Hva gjelder sammenhengen mellom salgsprestasjon og outcome visualisering er det vanskelig å si noe om ettersom det kun er en informant som benytter seg av det.

7.3.4 Selvsnakk

Hva selvsnakk angår finner vi av analysene at de aller fleste har et forhold til hvordan de snakker til seg selv og hvordan de tror dette påvirker deres salgsprestasjoner. Det er allikevel bare halvparten av informantene som har en bevisst strategi til sitt eget selvsnakk.

Strategiene som kommer frem hos de med et bevisst forhold er vekslende. Den mest ekstreme, viser til en strategi hvor han går inn på badet og sier høyt til seg selv at: ”du er best”. Hos denne informanten blir det å snakke positivt vektlagt igjennom hele intervjuet, og på spørsmål om hva han anser som det viktigste for å lykkes med salg, trekker han frem nettopp dette. En av de andre informantene snakker også veldig mye om positivitet igjennom hele intervjuet. Hun sier for eks til seg selv; ”faen, du kan bedre enn det her”. Videre forteller hun at hun “jobber ganske aktivt med å tenke positivt” fordi hun synes det er veldig vanskelig

å komme ut av en negativ periode. På en annen side viser en av informantene til sin strategi for å komme ut av en dårlig salgsperiode, ved å si til seg selv “Faen, du kan bedre enn dette her. Kom igjen, nå kjører vi på”.

Det ovennevnte viser at det å tenke positivt blir brukt som en strategi av Aftenpostens selgere for å komme seg ut av en dårlig salgsperiode og/eller for å rett og slett selge bedre. Når det gjelder hvordan dette potensielt påvirker salgsprestasjon vil vi støtte oss på Panagopoulos og Ogilvie (2015, 193) som ser på mestringsstro som medierende variabel til selvløsløse. Vi antar at et individs selvsnakk rundt sin egen evne til å prestere vil være utslagsgivende for individets mestringsstro. For eksempel vil vi anta at en person som sier til seg selv, “dette klarer du ikke, så nå kan du likeså godt bare sitte her” vil ha dårligere mestringsstro enn en person som sier til seg selv at “dette klarer du”. Det vil altså åpenbart være en korrelasjon, men om det er et kausalt forhold mellom det å tenke positivt for så og få høyere mestringsstro vil være interessant for videre forskning å se på.

Det er også interessant å se på de som ikke har en bevisst strategi til sitt eget selvsnakk. En av informantene sier at hans selvsnakk påvirkes av hvordan han føler seg den dagen. Dette bekreftes av en av selgerne som også legger til at han føler at han ”holder ut litt lenger i samtaler” hvis han har hatt en bra dag og følgelig positivt selvsnakk.

Forskjellen mellom informantene, slik vi presenterer det, er altså at noen bevisst går inn å påvirker sitt eget tankemønster, mens andre ser på sitt eget tankemønster som en konsekvens av ytre omstendigheter. Det kan her trekkes linjer til det som kalles learned helplessness theory (Schulmann 1999, 31). Teorien sier at en person som opplever å ha lite kontroll over et objekt vil jobbe mindre enn en person som tror han har kontroll over objektet (Seligman 1975). Videre er det naturlig å anta at de med høyere mestringsstro også opplever høyere kontroll over “objektet” fordi de i lagssammenheng har større tro på at samtalen vil lykkes. Derfor er denne teorien i tråd med Johnston og Marshall (2011, 243) som snakker om at forventningen til at økt innsats fører til resultat henger sammen med individers mestringsstro og påvirker individers motivasjon.

Det er interessant å merke seg at den beste selgeren har den mest reflekterte strategien til selvsnakk. Allikevel er de selgerne som scorer høyt på selvsnakk henholdsvis nr. 1, 4, og 5 på salgsprestasjon. Dette indikerer ikke et tydelig mønster mellom å ha en bevisst selvsnakk

strategi og salgsprestasjon. Det vi kan si er at positive selgere i teorien vil ha en høyere forutsetning for å lykkes med salg fordi positivitet er en forutsetning for en god salgssamtale (Futrell 2011). Videre finner vi som nevnt at de som finner glede i jobben også har en bevisst strategi til sitt eget selvsnakk. Det vil være naturlig å anta at disse menneskene er positive, og at de som en følge av dette lettere finner glede i jobben. Fordi disse menneskene lettere finner glede i jobben vil dette være et personlighetstrekk som vil bidra til å redusere risikoen for turnover i Aftenposten.

7.3.5 Beliefs

Hva gjelder det å måle beliefs, måtte vi etter intervju nr. 3 forkaste spørsmålene. Dette ble gjort fordi vi opplevde at informantene rett og slett ikke forsto spørsmålet. Om dette skyldes dårlig formulering av spørsmålet eller ikke er vanskelig å si. Det er imidlertid interessant for videre forskning å merke seg at beliefs heller ikke var generaliserbart i den kinesiske konteksten (Neubert og Wu 2006). Om dette skyldes at heller ikke disse forstå spørsmålet vil vi ikke spekulere i. Dog vil vi anta at få har et bevisst forhold til “sine egne antagelser om verden”.

For vår oppgave ville det allikevel være interessant å se på individenes mestringstro ettersom det vil kunne fungere som medierende variabel mellom selvlidelse og mestringstro.

Måleenheten vi har brukt for dette er imidlertid ikke representativ på noen måte, ettersom vi kun har spurt informantene om deres eget syn på deres egen mestringstro. Vi overlater det derfor til videre forskning å skulle vurdere om mestringstro faktisk påvirker salgsprestasjon, og spesielt hva ved selvlidelse som påvirker mestringstro.

8.0 Utelukke andre parametere

Som en del av det kvalitative dybdeintervjuet tok vi for oss parametere for å kartlegge andre faktorer enn selvlidelse som kan påvirke en salgsprestasjon. Utgangspunktet for parameterne finner vi i boken Sales Force Management, skrevet av Johnston og Marshall (2013). Modellen som blir lagt til grunn for kartleggingen er “Model of the determinations of a salesperson’s performance” (Johnston og Marshall 2013, 208), og punktene i modellen vil nå bli analysert i sin helhet, med bakgrunn i intervjuene.

8.1 Personlige og organisatoriske variabler

Personlige og organisatoriske variabler (Johnston og Marshall 2011, 213) er henholdsvis organisasjonens mulighet til å lykkes, herunder markedspotensialet, og hvor fornøyd den ansatte er med å jobbe i bedriften. Hva gjelder de organisatoriske variablene kan det utelukkes fordi alle selgerne jobber i samme bedrift og følgelig har de samme forutsetningene. Våre analyser viser at samtlige selgere trives godt i jobben og vi fant ingen som utmerket seg på dette område, verken i positiv eller negativ forstand.

8.2 Rolleforståelse

Johnston og Marshall (2013, 210) snakker om rolleforståelse og hvordan dette kan påvirke salgsprestasjon. Det er i hovedsak snakk om at selgeren opplever at han får forskjellige beskjeder fra ulike sjefer, eller at han er usikker på sin egen rolle. Gjennom intervjuene kan vi tolke det dit hen at ingen av de ansatte hadde noe å utsette på deres rolleforståelse. Det var heller ingen tegn på at informasjonsflyten og forventningene fra deres sjefer av avvikende fra hverandre. Dette kan henge sammen med at salgssavdelingens viktigste mål og oppgave er å selge mest mulig, og at det således ikke er så veldig mye rom for konflikter slik det for eksempel ville være i mer komplekse salgsjobber. Med bakgrunn i dette kan vi si at parametere er likt hos samtlige selgere, og det vil derfor ikke være utslagsgivende på salgsprestasjonene.

8.3 Motivasjon

I følge Johnston og Marshall (2013, 2013) kan motivasjon sees opp mot tre faktorer herunder forventning, valens og instrumentalitet.

Hva gjelder instrumentalitet kommer det frem gjennom intervjuene at selgerne var ganske trygge på at deres økte resultater førte til økt belønning. Dette henger naturlig sammen med at det er et helt klart og tydelig strukturert provisjonssystem hvor et salg gir 120 kr i provisjon. Når det gjelder valens så vi igjennom intervjuene at alle selgerne åpenbart var opptatt av å tjene penger. I hvilken grad de ønsker pengepremiene er dog vanskelig å si noe om. Hva gjelder forventning- tro på at økt innsats fører til resultat- er dette særdeles vanskelig å måle. Med bakgrunn i det ovennevnte kan vi konkludere med at det meste er likt. men at noen elementer med motivasjon vil være vanskelig å utelukke. Derfor kan vi ikke utelukke at ulik motivasjon vil kunne ha en innvirkning på selgernes prestasjoner.

8.4 Belønning

Hva gjelder belønning er dette et parameter vi i utgangspunktet kan se bort ifra, fordi incentivsystemet er likt for samtlige. Det skal dog sies at selgerne kan oppleve incentivsystemet forskjellig. Etter hva vi erfarer gjennom de kvalitative undersøkelsene, er det i stor grad enighet om at incentivsystemet til Aftenposten oppfattes noenlunde likt. Med dette menes at samtlige informanter har et ønske om å tjene penger, men vi kan ikke utelukke at noen av informantene er mer opptatt av penger enn andre, og følgelig er dette også en variabel som muligens vil påvirke salgsprestasjoner.

8.5 Egnethet

Her er det spesielt relevant å nevne den nest beste selgeren, som er den som scorer dårligst på selvledelse. Denne personen går imot vår antagelse om at selvledelse påvirker salgsprestasjon. Vi argumenterer for at denne personen er god fordi han har et naturtalent og mye indre motivasjon. Det kommer frem at personen har naturtalent ved at han første dag på jobb klarte 19 salg, noe som resulterte i en dagslønn på 5000 kr. Videre kommer det fram at selgeren har en meget høy egodrive ved at han igjennom hele intervjuet skryter uoppfordret av seg selv, og er med dette opptatt av å vise seg selv som en god selger. Forskning viser at ego-drive og empati er de to viktigste personlige egenskapene for å lykkes med salg (Herbert og Greenberg, 2006). Dette får oss til å tenke på om selvledelse er mer utslagsgivende for selgere som har holdt på lenge, en for selgere som er naturlig motiverte.

8.6 Ferdigheter

Mellom informantene spriker det en del i deres tidligere erfaringer. Spesielt er det her relevant å nevne den beste selgeren som er den med nest mest erfaring. Dette gjør det ytterligere problematisk for oss å isolere selvledelse som utslagsgivende variabel for salgsprestasjon.

8.7 Oppsummering av andre variabler

Vi har ovenfor konkludert med at rolleforståelsen, insentiv-systemet og de organisatoriske faktorene i Aftenposten er likt for alle selgere, slik at det ikke vil bidra til et skille på salgsprestasjonen. Hva gjelder personlige egenskaper har vi valgt å se bort ifra dette, fordi vi ikke har klart å måle det på en tilstrekkelig måte. Dette er åpenbart en kritikk til vår egen oppgave. Hva gjelder motivasjon, ferdigheter, evne er dette derimot noe som i stor grad vil

kunne forklare forskjeller i salgsprestasjonene til informantene i Aftenposten. Vi vil, i den grad det er mulig, ta høyde for disse i analysedelen.

9.0 Revidert prosessmodell

Gjennom analysen har vi ikke klart finne noen tydelige funn som underbygger vår prosessmodell. Vi ønsker allikevel ikke å forkaste denne prosessmodellen fordi vi tror den vil være et bidrag til videre forskning på selvløse og salg. Det at den er bygd på tidligere forskning gjør at den teoretiske generaliseringen er større enn dersom vi skulle bygd den på empiri fra Aftenposten. Det er likevel en kritikk til vår egen oppgave at vi ikke har klart å måle årsaksforklaringer i våre intervjuer.

Det vi har funnet i vår analyse er støtte for den sirkulære sammenhengen som er vist i modellen mellom prestasjon- mestrings- motivasjon. Informant 1 sier: "Dersom jeg får et salg tidlig på dagen så blir det nesten alltid en bra dag..." "jeg tror det skjer fordi jeg blir motivert av å få et salg, og det gjør at jeg gjør det bedre i neste samtale". Denne snøballeffekten understrekes av flere informanter ved at det kommer fram at de er veldig avhengige av å gjøre det bra for å bli motivert. Den logiske sammenhengen er at en person som lykkes i et salg vil få høyere mestrings- noe som vil føre til en høyere motivasjon og igjen økt salg. Denne sammenhengen understrekes av den nevnte teorien om expectancy, troen på at økt innsats vil føre til resultat. Alternativ støtte finner vi i teorien om proksimale mål, ved at det kan sies at man kommer nærmere dagens salgsmål for hvert salg og at man følgelig blir mer motivert. Videre er motivasjon og entusiasme, som nevnt tidligere, viktig for salgsprestasjon. Det vil være lettere å være motivert og entusiastisk dersom man får mange ja enn hvis man får mange nei. Disse funnene underbygger altså teorien som er fremlagt i vår prosessmodell.

10.0 Begrensninger

Det er noen elementer i vår analyse som direkte påvirker oppgavens reliabilitet og som kan ha ført til metodologiske funn. For det første har vi, som nevnt under avsnittet om intervjuguiden, vært for ledende i våre spørsmål. Balansegangen mellom å holde informant på rett spor og å la han snakke fritt var utfordrende. En annen mulig feilkilde stammer fra at mange av spørsmålene våre var svært personlige. Om og hvordan informantene har svart på spørsmålene kan ha vært et resultat av hvor "åpne" informantene var. Det er naturlig å anta at

en lukket person ikke vil utlevere slik sensitiv informasjon, slik vi spesielt opplevde hos en av informantene. Denne informanten ble tydelig flau da han fikk spørsmål om sin indre stemme. Problemet ligger i at han blir tolket til å være en karakter med lav grad av selvledelse, noe vi da ikke kan si med sikkerhet.

En kritikk til vår oppgave er at vi ikke har vært mer opptatt av årsaksforklaringer i våre dybdeintervjuer. Grunnen til at vi ikke har vært det er at det er vanskelig å måle årsaksforklaringen i tverrsnittsundersøkelser. Dette henger sammen med at vår oppgave er låst i tid, og følgelig vil vi ikke oppfylle tidskravet i varianstilmærkingen til kausale årsaksforklaringen.

I vår oppgave har vi heller ikke klart å måle mestringstro på en tilstrekkelig god måte i våre dybdeintervjuer. Dette skjedde fordi et individs mestringstro er subjektivt og av den grunn er det vanskelig å tilpasse spørsmålsformuleringen presis nok for å få ut tilstrekkelig informasjon om temaet.

Det har i oppgaven kun blitt berørt overflaten av et bredt tema. For at vi skulle forstå årsaksforklaringene mellom selvledelse og salgsprestasjon, måtte vi ha gått mer grundig til verks, og vi kunne med fordel valgt å se på bare én av de tre delene til Houghton og Neck. En bedre analytisk tilnærming ville vært å kombinere de kvalitative dybdeintervjuene med observasjon. Man er avhengig av kvalitative dybdeintervjuer når man skal måle selvledelse fordi en stor del av fenomenet, for eksempel visualisering og selvsnakk er ting som bare er tilgjengelig for informanten selv. På den andre siden ligger det en del svakheter i disse dybdeintervjuene, eksempelvis informantenes grad av åpenhet og utadvendthet. Observasjonen burde vært deltagende, slik at vi som informant kunne observerte og stilt spørsmål for å få tak i individenes indre tanker, gjerne rett etter at handlinger har forekommet. Dette ville vært gunstig fordi vi antar at informantene ikke vil gå rundt å huske på hva de tidligere har tenkt i en situasjon. I tillegg opplevde vi ikke metning i løpet av våre intervjuer. Dog var det å skaffe flere informanter vanskelig, både på grunn av oppgavens tidsbegrensning og fordi ikke alle i avdelingen ønsket å være med da de måtte ta dette ut av egen fritid. Videre vil vurderingskriteriene vi har lagt til grunn i denne oppgaven påvirke resultatene, og følgelig vil andre vurderingskriterier potensielt føre til andre resultater. Vi burde også gått flere runder med analyse materialet etter at vi gjorde nye funn og oppdagelser, i tråd med den hermeneutiske sirkel. Videre kunne teorilesingen og undersøkelsene foregått mer parallelt,

slik at vi etter hvert intervju skrev ned og tolket informantene. Det vi gjorde var å først ta alle intervjuene, og så analyser de. Det må også nevnes at vårt litteratursøk er begrenset til det som er tilgjengelig for oss via biblioteket på Høyskolen Kristiania.

Det skal allikevel sies at formålet med oppgaven var å øke forståelsen rundt fenomenet selvlødselse, for å se om dette kunne ha relevans for salgsprestasjoner. I den grad føler vi at vi har lykket da vi ser at det i aller høyeste grad vil være spennende å forske mer på dette. Dog ser vi store begrensninger i våre teoretiske generaliseringer av analysearbeidet med informantene i Aftenposten. For at vi skulle kunne si noe representativt om selvlødselse og salgsprestasjon, måtte vi hatt mer empiri og fler informanter.

11.0 Konklusjon

Vi vil nå starte med en kort oppsummering av våre viktigste funn samt redegjøre for hvilken betydning dette har for Aftenposten. Deretter vil vi komme med en konklusjon og foreslå elementer for videre forskning.

I analysen rundt atferds-baserte strategier, ser vi antydninger til funn hva gjelder disse strategiernes sammenheng med salgsprestasjon. Målsetninger var den underkategorien hvor vi så det tydeligst. Den beste selgeren viste seg og ha svært sammenfallende atferd med teorien. De resterende informantene "scoret" middels-til-lavt på dette punktet. Dette indikerer at målsetning innen atferdsbaserte teorier, kan ha en direkte påvirkning på salgsprestasjon. Dette gjelder da særlig utfordrende og spesifikke mål, da de andre elementene i stor grad er distribuert, og fulgt opp av nærmeste leder. Som nevnt i analysen kan vi også se en viss påvirkning når det kommer til selvlødselse. Her scoret den beste og den fjerde beste godt. Etersom det ikke utelukkende er de antatt beste selgerne som scorer høyt, kan vi ikke si dette med like stor sikkerhet. Likevel mener vi at det faktum at den beste selgeren også skiller seg ut på dette punktet, kan tyde på at selvlødselse kan ha betydning for salgsprestasjon.

Gjennom analysen av naturlige belønninger finner vi lite informasjon om hvordan dette påvirker salgsprestasjon. Det er bortimot ingen som legger gleden i jobben sin til grunn for å komme seg gjennom dagen, og det finnes ikke klare sammenheng mellom selektering av omgangskrets og prestasjon. Dette vises ved at den dårligste og beste selgeren er de to som scorer høyest. Når det kommer til endring av arbeidsoppgaven finner vi at den beste og den

nest beste selgeren scorer høyest på dette området. De resterende selgerne har ikke et like konkret forhold til dette. Av den grunn vil det være interessant å se nærmere på om konkurranse i jobbhverdagen kan påvirke salgsprestasjon.

På kognitive strategier tilsier vår analyse at prosessvisualisering i form av å tilpasse sin salgspitch til ulike kunder er en hygienefaktor for å lykkes med salg i Aftenposten. Grunnen til dette antar vi å være at ulike kunder responderer ulikt på forskjellige salgsstiler. Som nevnt kan det innvendes om dette i det hele tatt er en visualisering. Hva gjelder selvsnakk finner vi ingen åpenbare mønster. Beliefs er som nevnt blitt forkastet.

Et av formålene med oppgaven var å skulle foreslå tiltak for å redusere turnover i Aftenposten. Ettersom vi finner indikasjoner på at “positive” mennesker både finner glede i jobben og er bedre på konstruktive-tankemønster strategier, vil dette potensielt være et karaktertrekk som vil være gunstig å se på i en ansettelse prosess. Dette fordi de som er positive lettere vil finne glede i jobben, og derfor vil de ha høyere motivasjon og lavere turnover, i tråd med Johnston og Marshall (2011, 208). Hva gjelder målsetting bør Aftenposten i større grad overlate denne til selgerne selv. Dette for å gjøre målsettingen mer personlig.

Når det gjelder resultatene sin overførbarhet vil vi først og fremst skille mellom vår empiriske analyse av hvordan selvledelse brukes i Aftenposten og vår prosessmodell som baserer seg på tidligere kvantitativ og kvalitativ forskning. Fordi prosessmodellen i hovedsak er bygget på tidligere forskning om selvledelse, er overførbarheten større og mer generelle enn funnene fra dybdeintervjuene. Således blir prosessmodellen vårt viktigste bidrag til videre forskning. Hva gjelder overførbarheten og gyldigheten i våre kvalitative dybdeintervjuer er denne som nevnt begrenset og det er tilnærmet umulig for oss å skulle fastslå en kausal sammenheng mellom selvledelse og prestasjon. Dette fordi vi ikke kan tilfredsstillende tidskravet, ei heller kan vi på en tilfredsstillende måte isolere selvledelse som årsak til prestasjon, ettersom det som nevnt, finnes flere mulige forklaringer på hvorfor noen i vårt utvalg gjør det bedre enn andre.

Med bakgrunn i det ovennevnte konkluderer vi med at det ikke finnes noen åpenbare sammenhenger mellom selvledelse og salgsprestasjon i Aftenposten, men at det vil være interessant å forske mer på temaet. Den videre forskningen er interessant fordi vi ser av analysene at den som totalt sett scorer best på selvledelse også er den med høyest

salgsprestasjon. Denne personen har imidlertid også mye erfaring, blant annet har han drevet sitt eget callsenter. Vi kan derfor ikke si med sikkerhet at det er personens selvledelse som er utslagsgivende for hans prestasjoner. Videre taler det mot selvledelse sin sammenheng med salgsprestasjon at den nest beste selgeren er den som scorer lavest på selvledelse. Det kan dog argumenteres for at hans gode resultat kan skyldes at han har et naturtalent, og at dette overskygger hans behov for selvledelse. Våre funn indikerer derfor at selvledelse muligens vil være mest relevant hos personer som ikke er veldig motivert fra før og/eller at behovet for selvledelse bortfaller hos personer som har et naturtalent. Med bakgrunn i dette er vår konklusjon at det vil være interessant å forske mer på selvledelse og salgsprestasjon.

12.0 Videre forskning

Vi har gjennom oppgaven foreslått en del punkter for videre forskning. Dette inkluderer om naturlige belønninger har en effekt på salgsprestasjon. Om positive mennesker har lavere turnover som en følge av at de finner glede i jobben, samt om de møter utfordringer på en bedre måte og om dette påvirker salgsprestasjoner. Videre trengs det mer for å stadfeste hvordan mestringstro henger sammen med selvledelse og økt salgsprestasjon.

Den videre forskningen bør, som nevnt, være langsgående/longitudinelle studier. Ettersom kognitive strategier er ikke uttalte tanker, er det vanskelig å få tak i disse på en god måte. En undersøkelse av selvledelse bør derfor kunne tilrettelegge for å fange opp disse tankene. Dette være seg gjennom deltakende observasjon, eller ved at en forsøksgruppe blir bedt om å trene mentalt på en eller flere av de kognitive strategiene over lengre tid, for så og sammenligne resultatene mot en kontrollgruppe.

Fordelen med kvalitativ metode er at man kan gå mer i dybden på spørsmålene som blir stilt samt stille oppfølgingsspørsmål. Som et resultat av at dette er et element for videre forskning om “evaluating beliefs” og “naturlige belønninger” blir forstått av eventuelle respondenter. Neubert og Wu (2006, 370) gjorde et forsøk på å generalisere Houghton og Neck skalaen til en kinesisk kontekst, men klarte ikke å bekrefte disse to spørsmålene. Vi valgte å kutte ut “evaluating beliefs and assumptions” etter intervju nr. 3, rett og slett fordi informantene ikke forstod spørsmålet. Det samme gjelder for naturlige belønninger, der vi opplevde at vi fikk dårlige/upresise svar som en følge av at informantene hadde et lite bevisst forhold til naturlige belønninger eller at de ikke skjønnte spørsmålet. Et mulig svar på hvorfor

Neubert og Wu måtte forkaste beliefs og naturlige belønninger som måleenheter kan derfor være at respondentene i den kvantitative undersøkelsen deres rett og slett ikke forstod spørsmålet.

Vårt viktigste bidrag til videre forskning er den foreslåtte prosessmodellen. Prosessmodellen er et resultat av en sammenfatning av tidligere forskning på selvledelse og prestasjon. Her har vi særlig argumentert for at det vil være interessant for videre forskning å se ytterligere på hvordan mestringstro henger sammen med selvledelse og salgsprestasjon. Som nevnt vil vi anta at selvsnakk vil ha en sterk innvirkning på mestringstroen, men at atferdsbaserte teorier ikke vil påvirke mestringstroen i like stor grad. Det samme gjelder naturlige belønninger, hvor vi har argumentert for at heller ikke dette vil ha en innvirkning på individers mestringstro. Med dette menes at disse to parameterne ikke vil fungere som uavhengige variabler til den avhengige variabelen selvledelse, når det tas høyde for de tre kravene for kausale sammenhenger. Den videre forskningen bør spesielt ta høyde for tidskravet i kausale sammenhenger, fortrinnsvis gjennom en tidsserieanalyse ved å se om eksempelvis positivt selvsnakk kan føre til høyere mestringstro og/eller høyere prestasjon. Som nevnt vil det være naturlig å anta at flinke mennesker snakker positivt til seg selv fordi de er flinke. Mer forskning må til for å si at det å snakke positivt til seg selv gjør at du blir flinkere.

13.0 Litteraturliste

- Bearman, Peter, and Peter Hedström. 2009. "The Oxford Handbook of Analytical Sociology". *Acta Sociologica (Sage Publications, Ltd.)*, 54(3):301-305. Business Source Complete (64005161)
- Bill Brooks 2006. "What Employers & Customers Both Expect From Salespeople." *American Salesman* 51 (7): 25-27. Business Source Complete (21388853)
- Boyer, Stefanie L., Andrew B. Artis, Paul J. Solomon, og David E. Fleming. 2012. «Improving Sales Performance with Self-Directed Learning». *Marketing Management Journal* 22 (2): 61–75. (87023188)
- Cheema, Amar, and Rajesh Bagchi. 2011. "The Effect of Goal Visualization on Goal Pursuit: Implications for Consumers and Managers." *Journal of Marketing* 75 (2): 109–23. Business Source Complete (58009548)
- Christopher P. Neck, and Jeffery D. Houghton. 2006. "Two Decades of Self-leadership Theory and Research." *Journal of Managerial Psychology* 21(4): 270–95. Business Source Complete (21366240)
- Cialdini, Robert B. 2001. *Influence: Science and practice*. 4. utg. Boston: Allyn and Bacon. ISBN 9780205609994
- Cialdini, Robert B. 2011. *Påvirkning: teori og praksis*. 2. utg. Oslo: Abstrakt. ISBN: 9788279353089
- Driskell, James E., Carolyn Copper, and Aidan Moran. 1994. "Does Mental Practice Enhance Performance?" *Journal of Applied Psychology* 79 (4): 481–92. Business Source Complete (12360305)
- Fast, Nathanael J., Ethan R. Burris, and Caroline A. Bartel. 2014. "Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and the Aversion to Employee Voice." *Academy of Management Journal* 57 (4): 1013–34. Business Source Complete (97336641)
- Frayne, Colette A., og Geringer, J. Michael. 1992. "Self-Management Training for Joint Venture General Managers." *Human Resource Planning* 15 (4): 69–85. Business Source Complete (9410110546)
- . 2000. "Self-Management Training for Improving Job Performance: A Field Experiment Involving Salespeople." *Journal of Applied Psychology* 85 (3): 361–72. Business Source Complete (12146030)
- Futrell, Charles. 2011. *Fundamentals of selling: Customers for life through service*. 12. utg. Boston: Irwin/McGraw-Hill. ISBN: 9780071220804
- Gerhardt Megan, Bryan Ashenbaum W. Rocky Newman 2009 "Understanding the Impact of Proactive Personality on Job Performance The Roles of Tenure and Self-Management" *Journal of Leadership & Organizational Studies* 16 (1): 61-72. Sage journals. (doi:10.1177/1548051809334192)

- Godwin, Jeffrey L. og Christopher P. Neck. 1999. "The impact of thought self-leadership on individual goal performance." *Journal of Management Development*, 8(2):153. Business Complete (1998846) (NB: ikke fulltekst!!)
- Greenspan, Michael J., and Deborah L. Feltz. 1989. "Psychological Interventions with Athletes in Competitive Situations: A Review." *The Sport Psychologist* 3 (3): 219–36.
- Hedström, Peter, and Peter Bearman. 2009. *The Oxford Handbook of Analytical Sociology*. OUP Oxford. Business Source Complete (381029)
- Houghton, Jeffery D., and Christopher P. Neck. 2002. "The Revised Self-leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-leadership." *Journal of Managerial Psychology* 17 (8): 672–91. doi:10.1108/02683940210450484.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte & Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag. 4. utg. ISBN: 978-82-7935-298-3
- Mahoney, Michael J., and Marshall Avener. 1977. "Psychology of the Elite Athlete: An Exploratory Study." *Cognitive Therapy and Research* 1 (2): 135–41. Springer link (doi:10.1007/BF01173634).
- Manz, Charles C. 1986. "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations." *Academy of Management Review* 11 (3): 585–600. Business Source Complete (4306232)
- Markovsky, Barry. 2007. "Dissecting the Social: On the Principles of Analytic Sociology." *Social Forces* 85 (4): 1807–8. Business Source Complete (25527585)
- Martin, Kathleen A., and Craig R. Hall. 1995. "Using Metal Imagery to Enhance Intrinsic Motivation." *Journal of Sport & Exercise Psychology* 17 (1): 54–69. Business Source Complete (9503202701)
- Mayer, David, og Herbert M. Greenberg. 2006. «What Makes a Good Salesman». *Harvard Business Review* 84 (7/8): 164–71. Business source complete (21126320)
- McCabe, Deborah Brown og Melissa R. Michelson. 2015. "Pushing Too Hard: Using Door-in-the to Get Voters out the Door." *Journal of Political Marketing*, 14(4):316-332. Business Source Complete (110643773)
- Mitchell J. Neubert, and Ju-Chien Cindy Wu. 2006. "An Investigation of the Generalizability of the Houghton and Neck Revised Self-Leadership Questionnaire to a Chinese Context." *Journal of Managerial Psychology* 21 (4): 360–73. Emerald Insight (doi:10.1108/02683940610663132.)
- Nagar, Vasundhara, and Majumi M. Noohu. 2014. "The Effect of Mental Imagery on Muscle Strength and Balance Performance in Recreational Basketball Players." *Sports Medicine Journal / Medicina Sportivâ* 10 (3): 2387–93. Business Source Complete (98382717)

- Neck, Chris P., and Charles C. Manz. 1992. "Thought Self-Leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Performance." *Journal of Organizational Behavior* 13 (7): 681–99. Business Source Complete (5156561)
- Oettingen, Gabriele. 1996. "Positive Fantasy and Motivation." *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior*, 236–59.
- Paik, J. Shelly, Bonnie L. MacDougall, Leandre R. Fabrigar, Jennifer M. Peach, and Kelly Jellous. 2009. "Altering Category-Level Beliefs: The Impact of Level of Representation at Belief Formation and Belief Disconfirmation." *Personality and Social Psychology Bulletin* 35 (8): 1112–25. Sage Journals (doi:10.1177/0146167209336609.)
- Panagopoulos, Nikolaos G., og Jessica Ogilvie. 2015. «Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance». *Industrial Marketing Management* 47 (mai): 190–203. Business Source Complete (102786341)
- Pham, Lien B., and Shelley E. Taylor. 1999. "From Thought to Action: Effects of Process Versus Outcome-Based Mental Simulations on Performance." *Personality and Social Psychology Bulletin* 25 (2): 250–60. Sage Journals (doi:10.1177/0146167299025002010).
- Plouffe, Christopher R., Willy Bolander og Joseph A. Cote. 2014. "Which influence tactics lead to sales performance? It is a matter of style." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(2):141-159. Business Source Complete (96356241)
- Sauers, Daniel A., James B. Hunt, and Ken Bass. 1990. "Behavioral Self-Management as a Supplement to External Sales Force Controls." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 10 (3): 17. Business Source Complete (6654663)
- Schulman, Peter. 1999. "Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 19 (1): 31–37. Business Source Complete (1776417)
- Seligman, Martin E. P. 2011. "Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life". Knopf Doubleday Publishing Group.
- Sniderman, Paul M., and Philip E. Tetlock. 1993. Prejudice, Politics, and the American Dilemma. *Stanford University Press*.
- Stewart, Greg L., Stephen H. Courtright, and Charles C. Manz. 2011. "Self-Leadership: A Multilevel Review." *Journal of Management* 37 (1): Sage Journals 185–222. (doi:10.1177/0149206310383911).
- Tosi, Henry L. 1991. «A Theory of Goal Setting and Task Performance». *Academy of Management Review* 16 (2): 480–83. doi:10.5465/AMR.1991.4278976.

Walters, John. 2015. "Getting to yes." *Newsweek Global*, 165(10):62-65. Business Source Complete (109286610)

Wisker, Zazli Lily og Athanasios Poulis. 2015. "Emotional intelligence and sales performance a myth or reality?" *International Journal of Business & Society*, 6(2):185-200. Business Source Complete (109577844)

Yin Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and methods*. 4. utg. USA: ISBN 978141296099

Intervjuguide – Informant 1

Diskusjon før vi lagde denne intervjuguiden.

Vi har diskutert en del rundt om i hvilken grad vi skal føre intervjuobjektet. Etter pretesten kom det frem at vi muligens ledet intervjuobjektet for mye. Eksempelvis lærte vi at vi burde unngå å si til respondenten at ” nå svarte du på det vi lurte på”. Vi opplevde med intervjuobjektet i pretesten at han muligens ga oss de svarene han ”ønsket” at vi skulle høre. Ellers noterte vi oss viktigheten av å høre på hva respondenten sier, slik at vi ikke spør om det samme to ganger. Vi har også lagt inn flere innledende spørsmål for nøkkelspørsmålene, i henhold til Tuft og Christoffersen. Vi har fjernet all fagterminologi.

Innledningsvis

Bli kjent:

Presentere oss selv.

Vi holder på da på å skrive en bachelor oppgave.

Vi prøver å kartlegge din salgshverdag, spesielt mtp på hvordan du leder deg selv gjennom din salgshverdag.

Tusen takk for at du setter av tid, det betyr mye for oss.

Når vi er ferdig med bachelor oppgaven vil vi mest sannsynlig åpne for at dere for lese oppgaven.

Vi tar opp samtalen.

Viktig for oss at du er ærlig.

Vi garanterer din anonymitet.

Ingen får vite hvem du er eller hva dine resultater er.

Intervjuet vil vare ca 60 min.

Du kan avslutte når du vil.

Fakta spørsmål:

Hva er dine fritidsinteresser?

Hvor er du fra?

Hvor bor du?

Hvilken erfaring har du med salg?

Har du fått mye opplæring/kursing i salg?

Introduksjonsspørsmål:

- Hva tenker du når du hører begrepet selvledelse?

Overgangsspørsmål

- Kan du fortelle litt hvordan du leder/motiverer deg selv igjennom jobb hverdagen din?

Vi skal nå stille deg noen spørsmål angående hvordan du jobber og hvordan legger opp dagen din for å oppnå best resultat.

Johnston og Marshall	Atferdsorientert	Naturlige belønninger	Kognitive strategier:
Rolleforståelse Føler du deg trygg på hva Aftenposten forventer av deg? Opplever du noen gang	Mål. Har du noen mål? Hvis ja: Fortell om målene dine På hvilken måte bruker du de aktivt? Har du skrevet de ned?	Naturlige belønninger Fortell om de positive aspektene på jobben. Hvor flink er du til å omgås med de	Visualisering: Hender det at du visualiserer at du gjør det bra, feks før du drar på jobb.(Omformuler)

<p>avvik mellom hva du ulike sjefene i Aftenposten forventer av deg?</p> <p>Har du den kunnskapen og informasjon som trengs i et salgsmøte</p> <p>Egnethet(usikre på hvordan vi skal måle dette)</p> <p>Ferdighetsnivå Hvor lang erfaring har du innen salg?</p> <p>Motivasjon</p> <p>I hvilken grad har du tro på at hvis du øker innsatsen, så vil det resultere i salg?</p> <p>I hvilken grad opplever du samsvar mellom økt innsats og resultat?</p> <p>Hvor attraktive er aftenpostens incentivsystem for deg.</p> <p>Incentivsystemet</p> <p>Er du fornøyd med belønningssystemet til Aftenposten?</p> <p>Hva er bra eller dårlig med Aftenpostens belønningssystem?</p> <p>Personlige, organisatoriske og miljøomgivelser Trives du på jobben? Hvordan er miljøet på jobben?</p> <p>Mestringstro (ikke en del av Houghton og Neck, men mye forskning viser at det påvirker salgsresultat) I hvor stor grad har du tro på å oppnå et godt salgsresultat?</p>	<p>Er de dine egne eller er det satt av andre? Hvis nei: Er det ikke slik at Aftenposten setter delmål for dere, hvordan jobber du for å oppnå disse?</p> <p>.</p> <p>Self-Reward Hender det at du gir deg selv belønninger etter at du har nådd et mål? Hvis ja: Hvorfor gjør du det? Hva gir du deg selv av belønning? Grave etter både indre og ytre? Hvis nei: Hender det aldri at du rasjonaliserer grunnen til å gi deg selv ros eller kjøpe noe, gjennom f.eks en god prestasjon?</p> <p>Self punishment I hvilken grad er det viktig for deg å prestere? Hva tenker du om deg selv når du gjør det dårlig? Forteller du andre om hvordan du føler deg når du har prestert dårlig jobb? Straffer du deg selv når du gjør noe dårlig? Hender det at du er mentalt nede dersom du gjør det dårlig på jobb? I hvilken grad blir du lei deg eller sur hvis du gjør det dårlig, sammenlignet med andre?</p> <p>Selvobservasjon Følger du godt med på dine egne resultater? Legger du merke til hvordan du selv opptrer i salgssituasjoner? (NB. Sjekk definisjon i henhold til den andre salgsartikkelen) Holder du orden på hvor mange salg du trenger per dag for å oppnå målet ditt?</p>	<p>menneskene som fremkaller best mulig oppførsel hos deg. Hva gjør de?</p> <p>Hva gjør det bra å jobbe i Aftenposten?</p> <p>Hva gjør det dårlig å jobbe Aftenposten?</p> <p>Hvilken følelse sitter du med om jobben din?</p> <p>Hvordan er måten din å selge på, avviker den fra andres?</p> <p>Hvilke fysiske og psykiske utfordringer møter du på jobb?</p> <p>Er du flink til å se på de positive aspektene på jobben? Og hvordan gjør du det? Dersom du ser på de positive aspektene, hvordan motiverer det deg?</p> <p>Motiverer de naturlige belønningene(den positive følelsen), eller fysiske belønninger?</p>	<p>Hvordan forestiller du deg at du skal prestere?</p> <p>Hender det at du ser for deg situasjoner på jobb?</p> <p>Selvsnakk Hender det at du snakker til deg selv? Hvis ja: Hvordan snakker du til deg selv? På hvilken måte er dette positivt eller negativt ladet? Hvordan snakker du til selv når det går dårlig på jobb. Hvis du har hatt en dårlig arbeidsdag, bruker noen gang selvsnakk for å komme deg igjennom det? Hvis nei: Hender det at du stiller deg selv spørsmål eller er kritisk til ting du gjør. Dette for å få informanten til å begynne å tenke.</p> <p>Evaluere egne antagelser om virkeligheten(se mer på denne, evt fjerne) Forklart.</p> <p>Er du bevisst dine antagelser om verden?</p> <p>Hva gjør det med tankene dine hvis det er mye stress på jobben?</p> <p>Hvordan er din mestringstro?</p> <p>Hvordan ser du på deg selv, ansatte, kolleger, sjefen og arbeidsplassen?</p> <p>Hvordan vil du si din mestringstro er på jobben?</p>
--	---	--	---

Intervjuguide – Informant 6

Innledningsvis

Bli kjent:

Presentere oss selv.

Vi holder på da på å skrive en bachelor oppgave.

Vi prøver å kartlegge din salgshverdag, spesielt mtp på hvordan du leder deg selv gjennom din salgshverdag.

Tusen takk for at du setter av tid, det betyr mye for oss.

Når vi er ferdig med bachelor oppgaven vil vi mest sannsynlig åpne for at dere for lese oppgaven.

Vi tar opp samtalen.

Viktig for oss at du er ærlig.

Vi garanterer din anonymitet.

Ingen får vite hvem du er eller hva dine resultater er.

Intervjuet vil vare ca 60 min.

Du kan avslutte når du vil.

Fakta spørsmål:

Hva er dine fritidsinteresser?

Hvor er du fra?

Hvor bor du?

Hvilken erfaring har du med salg?

Har du fått mye opplæring/kursing i salg?

Introduksjonsspørsmål:

Hva tenker du når du hører begrepet selvledelse?

Overgangsspørsmål

Kan du fortelle litt hvordan du leder/motiverer deg selv igjennom jobb hverdagen din?

Vi skal nå stille deg noen spørsmål angående hvordan du jobber og hvordan legger opp dagen din for å oppnå best resultat.

Johnston og Marshall	Atferdsorientert	Naturlige belønninger	Kognitive strategier:
<p>Personlige, organisatoriske og miljøomgivelser Trives du på jobben?</p> <p>Hvordan er miljøet på jobben?</p> <p>Rolleforståelse Føler du deg trygg på hva Aftenposten forventer av deg?</p> <p>Opplever du noen gang avvik mellom hva du ulike sjefene i Aftenposten forventer av deg?</p>	<p>Mål. Har du noen mål? Hvis ja: Fortell om målene dine</p> <p>På hvilken måte bruker du de aktivt?</p> <p>Har du skrevet de ned?</p> <p>Er de dine egne eller er det satt av andre? Hvis nei: Er det ikke slik at Aftenposten setter delmål for dere,</p>	<p>Naturlige belønninger Fortell om de positive aspektene på jobben.</p> <p>Noen mennesker får deg til å føle deg bra, andre kan trekke deg ned. Har du noen bevisst strategi mtp på det?</p> <p>Hva gjør det bra å jobbe i Aftenposten?</p> <p>Hva gjør det dårlig å jobbe Aftenposten?</p>	<p>Visualisering: Hender det at du visualiserer at du gjør det bra, feks før du drar på jobb.(Omformuler)</p> <p>Hvordan forestiller du deg at du skal prestere?</p> <p>Hender det at du ser for deg situasjoner på jobb?</p> <p><i>Finne ut om de visualiserer prosessen eller outcomet.</i></p> <p>Grav</p> <p>Selvsnakk <i>Alle har jo en stemme inni hodet. Kan du fortelle litt om den?</i></p>

<p>Har du den kunnskapen og informasjon som trengs i et salgsmøte?</p> <p>Ferdighetsnivå Hvor lang erfaring har du innen salg?</p> <p>Motivasjon Hvor mange salg du får kan jo bestemmes av ringelistene og av deg selv. Hva har mest å si? Gi et prosent tall.</p> <p>Svar: 60 ringeliste og 40 deg.</p> <p>Hvis du selger mer, føler du deg trygg på at Aftenposten vil belønne deg for det?</p> <p>Hvor attraktivt er aftenpostens belønningssystem for deg.</p> <p>Incentivsystemet Få de til å utdype litt mer hva de mener om Aftenposten sitt nye belønningssystem</p>	<p>hvordan jobber du for å oppnå disse? .</p> <p>Self-Reward Hender det at du gir deg selv belønninger etter at du har nådd et mål?</p> <p>Hvis ja: Hvorfor gjør du det? Hva gir du deg selv av belønning?</p> <p>Mental belønning?</p> <p>Grave etter indre/ytre.</p> <p>Hvis nei: Hender det aldri at du rasjonaliserer grunnen til å gi deg selv ros eller kjøpe noe, gjennom f.eks en god prestasjon?</p> <p>Dersom du oppnår målet ditt, hender at du er litt snillere med deg selv på en måte?</p> <p>Self punishment Hender det at du straffer deg selv dersom du gjør det dårlig?</p> <p>I hvilken grad er det viktig for deg å prestere?</p> <p>Hva tenker du om deg selv når du gjør det dårlig?</p> <p>Forteller du andre om hvordan du føler deg når du har prestert dårlig jobb?</p> <p>Hender det at du er mentalt nede dersom du gjør det dårlig på jobb?</p>	<p>Hvilken følelse sitter du med om jobben din?</p> <p>Houghton og Neck definerer naturlige belønninger slik ”naturlige belønnings strategier er ment å øke motivasjonen ved å øke tilfredsheten og gleden ved å fullføre en oppgave”(direkte oversatt. Dette kan gjøres ved å: 1: påvirke omgivelsene for å gjøre det gledelig å jobbe 2: Endre oppgaven for å gjøre den mer gledelig. 3: fokusere på de positive aspektene ved jobben.</p> <p>Hvordan er måten din å selge på, avviker den fra andres? <i>Trives du med din egen måte å selge på?</i></p> <p>Hvilke fysiske og psykiske utfordringer møter du på jobb?</p> <p>Er du flink til å se på de positive aspektene på jobben? Og hvordan gjør du det?</p> <p>Dersom du ser på de positive aspektene, hvordan motiverer det deg?</p> <p>Motiverer de naturlige belønningene(den positive følelsen), eller fysiske belønninger?</p>	<p><i>Vil du karakterisere deg selv som en positiv person?</i></p> <p>Hvordan snakker du til deg selv?</p> <p><i>Har den stemmen alltid rett?</i></p> <p><i>Pleier du å gjøre det den stemmen sier?</i></p> <p><i>Kontroller stemmen hva du gjør eller hender det at du velger å ignorere den?</i></p> <p><i>Den stemmen du har. Hører du den som deg selv eller som en tredjepart?</i></p> <p>Hvordan snakker du til selv når det går dårlig på jobb.</p> <p>Mestringstro</p> <p>Se for deg at du sitter ved telefonen nå og at du skal ta en telefonsamtale. På en skala på 1-10, hvor sannsynlig er det at du kommer til å få et salg?</p> <p>Hvor sannsynlig er det at du når de målene du setter deg?</p> <p>På en skala fra 1-10, hvor god er du til å selge?</p> <p>Begrunn det.</p> <p>Nå som du har du begrunnet det, vil du endre din score sett opp mot hva dine kollegaer leverer?</p>
--	---	--	---

	<p>Selvobservasjon <i>Følger du godt med på dine egne resultater?</i></p> <p><i>Legger du merke til hvordan du selv opptrer i salgssituasjoner?</i></p> <p>Holder du orden på hvor mange salg du trenger per dag for å oppnå målet ditt?</p>		
--	---	--	--

Transkribering av informant 1.

Dato: 15.13.2016

Varighet: 60 minutter, 37 sekunder

Den innledende delen av intervjuet hvor vi presenterer oss selv kom ikke med på opptaket grunnet tekniske problemer.

Intervjuer:

Først av alt, vi vil vite litt om deg, fortell litt om deg selv.

Rutinert selger, 22

Jeg er 22 år, kommer egentlig fra telemark, skien. Jobbet med salg siden jeg var 16 år. Så jeg er dropout holdt jeg på å si, droppa ut av skolen da jeg var 16 år. Da hoppet jeg egentlig rett ut i arbeidslivet og starta med salg da. Siden det så har jeg jobbet med salg egentlig.

Intervjuer:

Hvor er det du har jobbet tidligere, egentlig?

Rutinert selger, 22

Jeg har jobba på TM huset i Porsgrunn. Hvis det sier dere noe.

Intervjuer:

Hva kalte du det?

Rutinert selger, 22

TM- huset. Mot private- Canal digital sånn typ abbonement salg sånn som her. Men, eh, så flytta jeg til Gran Caria. Der jobba jeg med bedrift-salg. Det er vel egentlig der jeg henta mest egentlig.

Interjuer
(uleselig)

Rutinert selger, 22

Ja da, eh, starte vi selv da. Holdt jeg på å si med, eh en god kamerat. Starta vi med en leilighet der å, ja bygde oss oppover til en Villa også videre til et Kontor og gikk det til helvet egentlig.

(latter)

Rutinert selger, 22

Men da handla jo litt mer om han som kjørte firmat da, holdt jeg på å si. Men selve salget var jo, drit bra erfaring. Sitte å pumpe mot bedrifter er jo...

Intervjuer

Men da hovedsaklig norske eller, så dere ringte derfra til Norske bedrifter?

Rutinert Selger, 22

Mm.

Intervjuer

Så dere bare chillan i varmen egentlig

Rutinert selger, 22

Ja.

Intervjuer:

Men hva mente du med at du starta opp?

Rutinert selger, 22

Nei han, han fikk jo en avtale da, med Anbuds torget som er konkurrenten til mitt Anbud som dere sikkert kjenner til. Da var det jo egentlig bare å sette i gang derfra

Intervjuer

Så dere to starte den opp og liksom...

Rutinert selger, 22

Ja vi kjente hverandre gjennom en felles bekjent og... bare leide en leilighet, plasserte oss på hvert vårt rom og våkna opp gikk til stua og begynner å ringe. E-hehe.

Intervjuer

Sjukt ass.

Rutinert selger, 22

Ja, ganske ville saker.

Intervjuer.

Jaja, da har du jo mildt sagt, eh, erfaring hvertfall da, med salg. Jobba du døgnet rundt da eller?

Rutinert selger, 22

Ja på starten så jobba jeg vel 8-6, hver dag. Åååå. Men det ble jo gode penger da, det er jo derfor vi satt å...

Intervjuer

Ja for dere så resultatene av hva dere gjorde

Rutinert selger, 22

Ja.

Pause

Rutinert selger, 22

Ja såå, jobba jeg der i et par år. Så, flytta jeg da tilbake til Norge. Så starta jeg får meg selv i Norge. Med anbudstorget. Men, eh. Når du starter på null i Norge så er det litt enklere å gjøre det i Spania mtp kostnader og sånn her i Norge. (*Informanten ler*).

Intervjuer:

Ja, med tanke på skatt å eller?

Rutinert selger, 22

Ja skatt og kontorlokaler her i Norge er jo grisedyrt i forhold til der nede. Så... Tenkte jeg at dropper jeg det, sitter jeg heller bare hjemme, hjemme kontor. Så ble jeg drit lei det, sitte hjemme aleine. Så starta jeg og omgi meg med litt andre selgere og sånn.

Intervjuer.

Mm. Pause. Altså til å være 22 år da så har du en ganske god bakgrunn for å drive med salg. Til tross for at du ikke har noe studier.

Rutinert selger, 22

Gått i salg hele veien, ass. Hehe

Intervjuer

Eeh, kult. Eeh, ferdig med, vi har gått igjennom de, bare ta kjapt først, eh. Glemte å si noen ting innledningsvis. Eeeeeeehm. Eh, du kan avslutte når du vil, sånn at du veit det, hvis du ønsker å avslutte så kan du gjøre det. Hvis det er noe du ikke ønsker å svare på. Eller så er det sykt kult at du tar deg tid da. Det betyr jo helt sykt mye for oss. Vi hadde jo aldri klart uten at frivillige folk.

Pause.

Eh, hva tenker du når du hører begrepet selvledelse?

Pause

Rutinert selger, 22

Selvledelse(spørrende). Det er vel egentlig vanskelig å finne ord på men, eh. Tenker klare å motivere seg selv, holdt på å si, til å, det er jo provisjon vi driver med så, viktig at man har hodet på plass. Tenker riktig.

Intervjuer

Så du kjenner egenlit til begrepet da?

Rutinert selger, 22

Ish. Jeg har ikke hørt selvledelse.

Intervjuer

Nei. Ehm. Men det var jo, ja. Kan du fortelle litt om hvordan du leder/motiverer deg selv gjennom jobb hverdagen?

Rutinert selger, 22

Altså det er jo himmel og helvete å jobbe med provisjon. Men, for meg så er det viktig at, altså jeg motiveres av selvfølgelig av penger siden jeg jobber med provisjon. Da bestemmer man sin egen lønn. Men eh, det er viktig å ikke bare bli motivert av det men... kanskje finne noen konkrete ting da, som man blir motivert av. Ja, nå måla sine. Såååå. Istedentfor å tenke at det er bare penger jeg bryr meg om, tenke heller at den klokka liksom, den skal jeg ha, for eksempel. Å sette meg noen mål. Da er det jeg motiveres av når jeg går etter de målene da. Skal liksom finne et konkret mål så er det litt enklere

Intervjuer

Kjøper du den klokka selv liksom eller er den klokka noe du vinner her.

Rutinert selger, 22

Nei da kjøper jeg den klokka selv.

Intervjuer

Ja, ikke sant.

Rutinert selger, 22

Det er jo penger jeg må tjene for å dra inn den klokka.

Intervjuer

Ehmm. Er det noen andre ting du motiveres av. Type, eh, er det noen andre ting som du liksom. Kan du si litt mer om det egentlig.

Rutinert selger, 22

Ja så er det jo det selve salget.

Intervjuer.

ja.

Rutinert selger, 22

Å klare å overbevise folk.

Intervjuer

Det i seg selv er motiverende?

Rutinert selger, 22

Det er jo motiverende. Man blir bare bedre og bedre. Og salg er jo ikke bare noe man bruker på telefon i jobb sammenheng men det kan brukes i mange andre sammenhenger også. Alt er jo salg.

Intervjuer

Så det og liksom klare, eller det å klare å prestere i seg selv da. Går det ann å si det liksom?

Rutinert selger, 22

Ja jeg motiveres jo av å, vil jo være best.

Intervjuer

Og den utfordringen du også møter eller? Er det, holdt på å si den utfordringen du møter på jobben når du får nei eller når du får en vanskelig kunde og klare å mentalt omstille deg til å, til å klare å få igjennom det salget da eller selge til neste kunde du ringer. Er det noe som trigger deg?

Rutinert selger, 22

Det er jo ikke noen bedre følelse enn å snu en kunde liksom. En som åpner samtalen med at jeg er ikke interessert. Så ender han med å kjøpe. Det er jo en deiligere følelse det enn å bare få "ja, ja" hele tiden.

Intervjuer.

Så du trigges egentlig litt av den utfordringen da?

Rutinert selger, 22

Ja, jeg gjør jo det

Intervjuer.

Prøver du å få en som er litt negativ?

Rutinert selger, 22

Nja, det er jo ikke sånn. Altså jeg vil helst få den ja-ja kunden. Men det er jo en mye bedre følelse da. Og man blir bedre motivert av å kunne snu kunder. For da vet du at da, da har du gjort jobben din.

Intervjuer

Hvis du skal si hva du på en måte motiveres mest av. Den følelsen av å klare det eller penger?

Rutinert selger, 22

Penger.

Intervjuer

Det er pengene mest?

Rutinert selger, 22

Ja.

Latter fra alle.

Stillhet

Intervjuer:

Jeg tror vi går videre jeg. Eh. Vi kommer til å spørre deg litt mere hvordan du jobber og sånn og hvordan du legger opp dagen din for å få best resultat. Hvis du jobber da. Eh. I hvilken grad føler du at hvis du legger inn en innsats på jobben, at det vil føre til resultat?

Rutinert selger, 22

En gang til. *Latter*

Intervjuer

I hvilken grad føler du at hvis du gjør en innsats så kommer det til å føre til et bedre salg. I aftenposten. Hvis du jobber mer.

Rutinert selger, 22

Ja det er jo veldig viktig da. Å gjøre en innsats. Det er jo det viktigste egentlig. Altså, gjør du ikke noen innsats så kommer ikke salgene heller. Så man må, man må være klar for å stå på hele dagen ass.

Intervjuer

Men er det sånn at hvis du..... Føler du at hvis du øker innsatsen din så fører det til økt resultat? Eller ligger det litt der at så lenge jeg har en moderat innsats så vil jeg ha et moderat resultat. Hvis jeg øker innsatsen vil ikke resultatet øke i samsvar.

Rutinert selger, 22

Nei altså ved å øke innsatsen så øker resultatene og.

Intervjuer.

Så du føler at hvis du jobber hardere så vil resultatene øke også?

Rutinert selger, 22

Ja. Det er drit-viktig.

Intervjuer

Føler du at resultatet ditt bestemmes mest av hvor mye du jobber eller bestemmes det av andre ting?

Rutinert selger, 22

Det bestemmes av hvor mye jeg jobber. Hvor mye jeg pumper på telefon og hvor mye fokus jeg legger i det. Hvor mye jeg faktisk vil oppnå resultatene. Det er viktig.

Intervjuer

Du er ikke den som skylder på ytre omstendigheter for at du ikke får salg?

Rutinert selger, 22

Nei. Sånne ting skjer uansett det kan ikke jeg styre.

Intervjuer

Opplever du at forskjellige sjefer i Aftenposten sier forskjellige ting? For eksempel at en sjef sier at du skal gjøre en ting mens en annen sier at du skal gjøre noe annet?

Rutinert selger, 22

Nei, jeg føler ikke det. Jeg tenker ikke så mye på hva sjefene mine vil egentlig, jeg er her for å tjene penger. Hvis de kan bidra positivt så er jo det fint.

Intervjuer

Hvilke sjefer har du?

Rutinert selger, 22

Jeg har en nærmeste leder som jeg skal forholde meg til også har vi en som avlaster han noen ganger.

Intervjuer

Føler du at de står for de samme tingene? Ber de om de samme tingene fra deg?

Rutinert selger, 22

De ber om det samme. Nå sitter jo han ved siden av meg han som avlaster, så jeg har et litt annet forhold til han. Når det er han som styrer showet ber han om det samme.

Intervjuer

Er det noen ganger du mangler noe kunnskap i en salgssituasjon

Rutinert selger, 22

Jeg føler at ting her ligger godt til rette for å lykkes. Andre steder jeg har jobbet har jeg opplevd det, men ikke her.

Intervjuer

Lang pause fordi vi ser i intervjuguiden.

Det er litt det jeg spurte om istad men jeg spør en gang til. I hvilken grad vil økt innsats føre til økt prestasjon? Hvis du kan si litt mer om det.

Rutinert selger, 22

På en skala fra 1 til 10 så er det 10 for å si det sånn.

Intervjuer

Oki. Bra.

Pause og skifte i stemningen. Vi merker at intervjuobjektet fremstår som nervøs og påpeker at han ikke trenger å være det.

Du virker litt sånn... Det er viktig for meg å påpeke at dette intervjuet ikke på noen måte kommer til å påvirke, på noen måte, det som skjer på jobben. Vi er bare en bachelor gruppe som prøver å finne ut de tingene her og det har null innflytelse. Jeg tror ikke de i aftenposten hadde hørt på oss uansett egentlig. Det er bare at vi prøver å finne ut om dette passer med vår teori.

Rutinert selger, 22

Du trenger ikke å bekymre deg for det.

Intervjuer

Bra. Hvor attraktive er incentiv systemet til Aftenposten?

Rutinert selger, 22

Hva er incentiv?

Intervjuer

Unnskyld. Belønningene deres. Provisjonsystemene.

Rutinert selger, 22

De er vel helt kurant. Jeg føler at alt kan bli bedre men selve lønnsmodellen er bra i forhold til mange andre. Men det er ikke noe ekstraordinært. Men du bestemmer jo din egen lønn. Så, ja.

Intervjuer

Hvordan er lønnsystemet

Rutinert selger

Det er kun provisjon. Jeg føler selvfølgelig det kunne vært bedre.

Intervjuer

Dersom du skulle gått inn å endra noe. I forhold til din posisjon. Hvordan ville du lagt det til rette da?

Rutinert selger

De er veldig flinke på det med pensjon og forsikring sånn. Det er noe jeg ikke har opplevd tidligere. Bonusene vil jeg si er veldig bra. Provisjon per salg ville jeg absolutt hatt mer av.

Intervjuer

Så det er cash du verdsetter mest?

Rutinert selger, 22.

Nei, egentlig ikke. Vi har jo turer til utlandet og sånne typer ting. Nå har jeg bare jobba her i underkant av et år men om en måned så blir det andre utenlandsturen min.

Intervjuer

Så dette går igjennom konkurranser?

Rutinert selger

Ja.

Intervjuer

Så du liker konkurranser.

Rutinert selger, 22

Ja, det gjør jeg.

Intervjuer

Og det er fordi du gjør det godt i dem?

Rutinert selger, 22

Ja. Og fordi det motiverer meg til å gjøre det godt også.

Intervjuer

Hvis du kunne velge mellom å få en pengepremie kontra og få navnet hengt opp på veggen?

Rutinert selger

Det er viktig for meg å få noe skriftlig selvfølgelig. På at man har gjort det bra. Jeg tar heller et ark med at det står at jeg har gjort gode resultater enn en 10.000 kr penge premie (*Usikker i kroppspråk og stemmeleie*).

Intevjuer

Jeg spør litt det samme da. Men hadde du blitt mest motivert av å få anerkjennelse å vise at du er best eller det penger? Du har vært i gamet ganske lenge.

Rutinert selger.

Vanskelig spørsmål. For meg er det begge deler egentlig. Du tar jo med deg anerkjennelsene for å komme deg videre å kanskje få en bedre salgsjobb ved en senere anledning, men i hverdagen er det pengene.

Intervjuer

40% anerkjennelse, 60% penger?

Rutinert selger, 22

Det kan du godt si (*Fremstår ikke som han er helt enig*).

Intervjuer:

Nice. Trives du på jobb, hvordan er det å jobbe her.

Rutinert selger.

Jeg må si at jeg trives med jobben å kollegaene og sånn. Men, eh, som jeg sa istad- salg er himmel og helvet. Du kan ha dårlige dager hvor du tenker ”faen hvorfor jobber jeg med det her egentlig”). Hehe. Men jeg vil si jeg trives.

Intervjuer:

Bra. Har du noen mål? Overordna.

Rutinert selger, 22

Det har jeg. Det er å slippe å jobbe en dag. Nå jobber jeg jo med noe ved siden av for å prøve å sørge for at det skjer.

Intervjuer

Har du satt deg toppen av mount everest?

Rutinert selger, 22

Målet er jo å bli økonomisk uavhengig. Det er beste svaret jeg kan komme på.

Intervjuer

Så at du tjener så mye at du slipper å jobbe?

Rutinert selger, 22

Ja, det er målet.

Intervjuer

Eller er målet å ikke jobbe. At du starter et eget firma som går av seg selv? Eller ønsker du å være i gamet?

Rutinert selger, 22

Jeg kan godt være i gamet så lenge jeg er økonomisk uavhengig og tjener veldig gode penger.

Intervjuer

Har du skrevet ned målene?

Rutinert selger

Ja, jeg har skrevet ned målene mine. Jeg har en del delmål før jeg treffer hovedmålet. Det er viktig å sette seg konkrete mål.

Intervjuer

Kan du fortelle mer om det?

Rutinert selger

Jeg har skrevet konkrete mål i forhold til hvor jeg skal være det neste året. Jeg har ikke skrevet noe konkret om hvor jeg skal være om 10 år.

Intervjuer.

Hvor skal du være neste år.

Rutinert selger, 22

Jeg har satt meg mål om at jeg skal jobbe i Aftenposten ihvertfall ut 2016. Og at jeg skal ha en tjeneste som går av seg selv på utsiden som jeg tjener penger på. Der er jeg godt igang.

Intervjuer

Ønsker du å fortelle om det eller er det hemmelig?

Rutinert selger, 22

Jeg kan godt fortelle om det. Det er en formidlingstjeneste hvor jeg formidler leads til bedrifter. Inn mot leasingbransjen av biler. Jeg måtte jo finne leads selv da jeg jobbet med telefonsalg. Så lager jeg heller bare en internett tjeneste for mennesker som ønsker å lease bil og bedrifter som ønsker å leasebil. Istedentfor å gå fra forhandler til forhandler så legger de inn en forespørsel også for de tilbud fra 3 forskjellige forhandlere på eposten sin. Etterhvert så er målet å tjene penger på det selvfølgelig.

Intervjuer

Det henger jo ganske sammen med målet ditt om å bli økonomisk uavhengig.

Pause

Du har jo ikke fullført utdanning. Du har jobba med salg fra du var 16. Men hvordan har du kommet på å bli så målretta mot å skrive ned målene dine. Hvordan har du blitt så målretta=

Rutinert selger, 22

Jeg vet ikke. Første gang jeg startet med salg så gikk jeg på Nav liksom. Da jeg var 16 år, jobba for Nav og fikk 200 kr dagen. Min første måned med salg så fikk jeg 30 eller 40 tusen kr kontant i hånda. Det var egentlig der det snudde og jeg så at alt var mulig. Så da tenkte jeg at jeg følger den veien.

Intervjuer

Føler du at det funker å sette seg ned mål?

Rutinert selger, 22

Absolutt. Da jeg kom inn hit så kikket jeg ikke på hva som var normalt, jeg kikket på hvem som leverte best. Og gikk for å knuse han. Man setter sine egne begrensninger føler jeg da. Det er bedre å sette seg et hårete mål.

Intervjuer

Har du godt noe kurs?

Rutinert selger, 22

Nei.

Intervjuer

Hvordan har du lært så mye da?

Rutinert selger, 22

I spania så var jeg med en god bekjent og startet firmaet hans. Jeg lærte mye av tankegangen hans og hvordan han gjorde det. Han omsatte for 1mill i måneden. Jeg tenkte at hvis han kan gjøre det så kan jeg også.

Intervjuer

Han skrev ned målene?

Rutinert selger, 22

Ja, han hadde en ganske lik tankegang som meg. Han satt hårete mål og tenkte egentlig positivt.

Intervju

Vi er jo litt ute etter om du har et bevisst forhold til det og sette deg mål og sånn. Hvordan du skal lede og motivere deg selv og det virker jo litt som du tenker en del på det da?

Rutinert selger, 22

Det gjør jeg. Det er jo egentlig det hverdagen går utpå. Det er jo å nå målene dine. Det hjelper å sette seg et konkret mål.... Det er jo vanskelig å sette ord på ting da.....

Intervju

Ja, det skjønner vi. VI har lagd en intervjuguide ikke sant så den går jo i den rekkefølgen ikke sant og du er veldig selvstendig så du svarer på mye av tingene som har tenkt å spørre om. Derfor blir det litt opphold fordi vi må tenke.

Rutinert selger

Ja. (*Forståelsesfull*)

Intervju

Hender det at du gir deg selv belønninger etter du har nådd et mål.

Rutinert selger, 22

Absolutt. Altså når du når målene dine så er det viktig at man får belønning. Enten det er en ny klokke eller nye klær eller hva det er.

Intervjuer

Hvorfor setter du deg mål?

Rutinert selger, 22

Det er jo viktig at man får belønning for det arbeidet man gjør.

Intervjuer

Gir det deg noe mer selvtillit? Eller noe mer motivasjon til neste mål? Blir du metta noen ganger?

Rutinert selger, 22

Ja noen måneder så blir man litt metta. Man tenker at det er ikke så farlig om jeg ikke når målet akkurat denne måneden. Men da er det viktig at man går i seg selv, setter de konkrete

målene. Hva er det neste liksom og når man gjør det så blir man plutselig litt mer motivert igjen.

Intervjuer

Vi kan si at du setter deg et mål også kjøper du en klokke hvis du når det målet?

Rutinert selger, 22

Ja, du kan godt si det sann. Om det er å kjøpe en klokke eller hjelpe moren din med 5000. Hehe.

Intervjuer

Hvor mye veier den klokka du kjøper kontra følelsen du får av å nå målet?

Rutinert selger, 22

Jeg vil si det er 50-50 egentlig. Når du når målet og for selvtilliten så får du som regel de andre tingene også.

Intervjuer

Jeg synes dette er veldig interessant. *Latter.*

Påvirker det deg mye hvordan du presterer på jobben?

Rutinert selger, 22

Ja, det vil jeg si. Det er viktig for meg å prestere godt. Det er ikke noe deilig å ligge i midten av tabellen. Jeg vil gjerne være best.

Intervjuer

Du skal ligge på topp liksom?

Rutinert selger, 22

Man vil gjerne det. *Ler.*

Intervju

Hva tenker du om det å ha en dårlig dag på jobb, hvilke strategier har du for å komme deg tilbake i "godform" etter at du har gjort et salg?

Rutinert selger, 22

Jeg blir litt motivert av det å være litt nede da. Noen ganger så må man liksom være litt nede for å være motivert å komme seg opp igjen.

Intervju

For å oppleve kontrastene?

Rutinert selger, 22

Hvis jeg har en dårlig periode så blir jeg mer motivert fordi da vet jeg at det er ihvertfall ikke her jeg skal være.

Intervju

Så du bruker det negative til å motivere deg også?

Rutinert selger, 22

Ja.

Intervjuer

Er det sånn at du straffer deg selv når du gjør noe dårlig.

Rutinert selger, 22

Straffen er jo at man sitter igjen med en dårlig følelse.

Intervjuer

Noen kan ta ut penger av en konto, for å straffe seg selv hvis de gjør det dårlig. Det er ikke sånn at du for eks tar ut penger da og setter det inn på bsu?

Rutinert selger, 22

Nei.

Intervjuer

Påvirker din prestasjon hvordan du føler deg når du er ferdig på jobb?

Rutinert selger, 22

Ja, jeg føler meg bedre når jeg gjør det bra. Det er ingen god følelse og gjøre det dårlig. Da tenker man egentlig bare på å komme seg opp igjen.

Intervjuer

Følger du godt med på resultatene dine?

Rutinert selger, 22

Ja, jeg kikker på resultatene hver dag.

Intervjuer

Når du skal vurdere hvor godt du har gjort det, ser du deg selv opp mot andre eller opp mot deg selv?

Rutinert selger, 22

Jeg ser opp mot meg selv. Det er ikke noen trøst i at noen andre gjør det dårlig.

Intervjuer

Selv om du ligger øverst?

Rutinert selger, 22

Ja.

Intervjuer

Ehm. Kan du si litt mer om hvor mye du følger med?

Rutinert selger, 22

Det er vel kontinuerlig jeg følger med før jeg drar på jobb. Og jeg sjekker etter at jeg er ferdig på jobb at jeg ligger i rute. Og noen dager, hvis jeg ikke ligger i rute så bestemmer jeg meg for å sitte der til jeg ligger i rute. Når man er så bestemt så skjer det som regel noe.

Intervjuer

Det er vel ikke alle som sjekker før de drar på jobb?

Rutinert selger, 22

Nå er det sånn at her så for du resultatene på mail på morgningen så da har du full oversikt.

Intervjuer

Jeg tenker sånn i forhold til de andre. Tror du at du følger mer med enn andre.

Rutinert selger, 22

Absolutt. Det vil jeg tro.

Intervjuer

Jeg har forstått det sånn at dere setter ned antall salg før dere kommer på jobb?

Rutinert selger, 22

Mm.

Intervjuer

Dersom man oppnår ditt mål, men en annen oppnår mer enn deg. Er det en faktor som spiller inn eller slår du deg til ro med at du har nådd de målene du satte deg?

Rutinert selger, 22

Man vil jo gjerne trå til litt ekstra for å være best men jeg vil si at jeg slår meg til ro dersom jeg når mine egne mål. Hvis det er en gang jeg gjør det dårlig så går det greit. Det er totalen som teller mest.

Intervjuer

Pleier du å følge med på hvor mange salg du trenger per dag?

Rutinert selger, 22

Ja det er jo det viktigste. Man må jo nå målene hver dag for å nå månedsmålet.

Intervjuer

For det er ikke alle som er like nøye på det?

Rutinert selger, 22

Jeg tror det er flere som kommer og tenker at ”nå skal jeg sitte fra 8-16”, uten at de har noen konkrete mål eller at de i det hele tatt har så sinnsykt lyst da, til å nå målene sine.

Intervjuer

Det er det vi er litt ute etter. Aftenposten sier til dere at dere skal sette dere mål?

Rutinert selger, 22

Ja, aftenposten setter mål basert på hva de forventer av hver og en.

Intervjuer

Tror du at du tar målene mer seriøst og innover deg en de andre som jobber her?

Rutinert selger, 22

Som jeg sa istad så tenker jeg ikke så mye på hvilke mål Aftenposten setter til meg. Jeg tenker mer på hvilke mål jeg setter til meg selv.

Intervjuer

Ikke sant. Ja. Mye bra svar.

Rutinert selger, 22

Håper det.

Intervjuer

Ja, faktisk.

Pause, vi ser i intervjuguiden.

I forhold til andre, kan vi konkludere at du føler litt mer på resultatene dine enn den gjennomsnittlige aftenposten selgeren?

Rutinert selger, 22

Ja. Svarer kontant.

Intervjuer

Mye mer eller?

Rutinert selger, 22

Ja, jeg vil si det.

Intervjuer

Nice. Hvis du ser for deg en samtale du har. Hender det at du tar et mentalt steg tilbake å tenker på hvordan den samtalen foregikk?

Rutinert selger, 22

Ja, det er ofte. Det er ofte jeg har tatt med meg lydklipp hjem for å se hva jeg gjorde riktig eller feil. Her for jeg ikke gjort det fordi jeg ikke har tilgang til de.

Intervjuer

Det er jo en av de beste måtene og lære på. Gjør du når du for salg eller gjør du det når du ikke for salg?

Rutinert selger, 22

Jeg lytter mest på de som blir salg. Også noe som ikke blir salg.

Intervjuer

Det får du ikke gjort her?

Rutinert selger, 22

Jeg kan bestille lydfilene. Hvis jeg hadde hatt en nedgangsperiode så hadde jeg nok gjort det for å finne ut hva jeg gjorde gæernt.

Intervjuer

Er dette noe som alle hadde gjort eller er du litt motivert enn den normale aftenposten selgeren?

Rutinert selger, 22

Jeg tror ikke det er noe alle ville gjort. Jeg gjør det fordi jeg har gjort det før og fordi jeg vet at det fungerer.

Intervjuer
Konge.

Intervjuer

Hva er positivt med å jobbe i Aftenposten?

Rutinert selger, 22

Det er en del positivt. Det er gode omstendigheter og et godt produkt å selge. Så er det stabilt.

Intervjuer

Er det noen ting i selve jobb hverdagen som du setter pris på?

Rutinert selger, 22

Jeg vil ikke si at jeg setter så mye pris på å sitte i telefonen. Det må være det å omgis hyggelige kollegaer som man setter pris på. Selve jobben i seg selv setter jeg ikke så mye pris på fordi det er en hard jobb.

Intervjuer

Det må vel være den tøffeste måten å selge på.

Velger du bevisst å omgås med mennesker som for frem det beste i deg?

Rutinert selger, 22

Ja, jeg vil jo si det. Det er jo viktig å omgås med folk som vil det samme som deg. Henger du med 20 blakke fyrer så blir du som regel det samme som de. Ihverfall i jobb hverdagen så er det viktig å omgås med positive mennesker å ikke bli dratt ned av andre.

Intervjuer

Så hvis du hadde vært med noen som dro deg ned motivasjonsmessig og prestasjonsmessig så ville du avsluttet forholdet å funnet noen nye venner.

Rutinert selger, 22

Jeg ville ihvertfall sagt ifra at du drar meg ned. Det kan jo være småting som folk sier. Som jeg har sagt til sjefen min at hvis noen snakker om at det er dårlige lister vi ringer på så ønsker ikke jeg å høre om det. Det påvirker meg bare negativt.

Intervjuer

Er det noen ting som kunne vært bedre i Aftenposten?

Rutinert selger, 22

Jobben er jo å sitte å ringe i telefon. Jeg vet ikke hvor mye bedre det kan bli. Jeg føler at det ligger til rette for at man kan lykkes her. Du sitter på gode kunder i forhold til andre steder jeg har vært.

Intervjuer

Hvor lenge har du jobbet her egentlig?

Rutinert selger, 22

Jobba her siden Juni i fjor.

Intervjuer

Er det vanlig å jobbe her lenge?

Rutinert selger, 22

Det er mye gjennomtrekk. Noen studerer jo og sånn. Men det er flere her som har jobba i mange år.

Intervjuer

Du snakket om at noen klager en del på listene og sånn. Pleier de å være de som gjør det dårlig?

Rutinert selger, 22

Jeg vil si at de kan fort gjøre det dårligere. De påvirker seg selv ved at de sier at nå sitter jeg på en dårlig liste. Sannsynligheten for at det går bra da er ikke så veldig stor.

Intervjuer

Er det å tro på seg selv og lignende noe dere har fokus på her i Aftenposten?

Rutinert selger, 22

Det har ikke vært noe sånn veldig fokus på det. Det er jo vanlig å si at man burde ha troen på seg selv, men det er jo noe helt annet å faktisk gjøre det. Det er viktig.

Intervjuer

Du har det eller?

Rutinert selger, 22

Ja. *Latter.*

Intervjuer

Du har jo jobba en stund og vet at hvis du kjører på så får du salg?

Rutinert selger, 22

Når jeg går på jobb så vet jeg at dersom jeg vil det nok så kommer jeg til å nå målene mine. Det går mye mentalt.

Intervjuer

Hvordan er din måte å selge på kontra de andre?

Rutinert selger, 22

Jeg har jo på en måte min egen lille formel men det er jo mange ting som må være riktig. Blant annet tonefall, få kontakt med kunden, være litt autoritær. Spesielt for meg som høres ut

som en drittunge. Noen ganger lager jeg en mørkere stemme. Og ikke høres ut som den typiske selgeren.

Intervjuer

Ja for det er viktig å ikke virke for pushy?

Rutinert selger, 22

Det er viktig å pushe men da må du stå ved siden av kunden da. Istedenfor å stå foran. Det er mye ting som spiller inn.

Intervjuer

Skiller det deg fra andre? At du ikke virker pushy?

Rutinert selger, 22

Nja. Ofte så pusher jeg, men jeg prøver å ikke virke som en selger når jeg pusher. Jeg har fått tilbakemeldinger på at jeg høres mer ut som enn konsultant enn som en selger.

Intervjuer

Hvilke psykiske og fysiske utfordringer møter du på jobben?

Rutinert selger, 22

Man møter psykiske utfordringen hver eneste dag. Det er å ta den neste telefonen å ha fokus. Det viktigste er egentlig å være sterk mentalt.

Intervjuer

Er du flink til å se på de positive aspektene ved jobben du gjør?

Rutinert selger, 22

Man må tenke positivt, det er viktig.

Intervjuer

Hvordan motiverer du deg selv for å komme igjennom sånn kjipe perioder.

Rutinert selger, 22

Det er jo som jeg nevnte tidligere å sette konkrete mål og at man må ville det. Det viktigste er jo å ha vilje. Hvis du ikke bryr deg så mye om du gjør salget eller ikke så er det lite sannsynlig at du pusher igjennom å for det ene salget.

Intervjuer

Vi har ca 5 min igjen. Hender det at du visualiserer en samtale før du gjør den?

Rutinert selger, 22

Det hender at jeg visualiserer, før jeg legger meg, at jeg ser at jeg har nådd målene mine på tavla liksom.

Intervjuer

Føler du at det hjelper eller?

Rutinert selger, 22

Ja, det vil jeg si. Faktisk.

Intervjuer

Du sier du visualiserer målene du har satt deg, visualiserer du også innvendinger.

Rutinert selger, 22

Nei. Men det er ofte at jeg tenker på det. Hva jeg skal svare hvis de kommer med en innvending.

Intervjuer

Er det ofte at du visualiserer at du gjør det dårlig?

Rutinert selger, 22

Nei.

Intervjuer

Du sier at du snakker med deg selv. Hvordan er samtalen din med deg selv i de periodene det går dårlig?

Rutinert selger, 22

Det blir jo å snakke positivt til seg selv. Om du sier jeg er best liksom eller å gire seg selv opp mentalt å fokusere på de positive tingene.

Intervjuer

Gjør du de tinga bevisst

Rutinert selger, 22

Jeg gjør det bevisst, ja.

Intervjuer

Hva da?

Rutinert selger, 22

Jeg har jo lest et par bøker da, om hvordan bli best mentalt.

Intervjuer

Hvilke bøker da?

Rutinert selger, 22

Bertrands metode. Og jeg prøver å ta med meg de tinga der.

En telefon ringer.

Intervjuer

Beklager det. Du har lest Bertrands metode. Har du lest the secret eller?

Rutinert selger, 22

Ja.

Intervjuer

Noen andre?

Rutinert selger, 22
Ikke så mye mer. Jeg har lest Stordalen sin bok.

Intervjuer.
Ted talks og sånn, ser du noe på det?

Rutinert selger, 22
Nei, hva er det.

Intervjuer
Det går mye på det vi snakker om her.

Rutinert selger, 22
Jeg har ikke lest så mye av det

Intervjuer
Men du har troa på det greiene her.

Rutinert selger, 22
Ja.

Intervjuer
Vi er forsovidt igjennom det vi trenger svar på. Hva er det du anser som det viktigste for å lykkes med salg?

Rutinert selger, 22
Det er jo å ha et konkurranse instinkt. Jeg har ihvertfall det føler jeg. Også er det egentlig bare å gire seg opp å si at jeg er best, jeg skal nå det. Jeg hadde en måned hvor jeg skulle nå et jævli høyt månedsbudsjett på 2 uker fordi jeg hadde vært på ferie men ville allikevel ha den samme lønna. Da tenkte jeg bare at, jeg skal nå det. Jeg sitter her til jeg har det og da skjedde det.

Intervjuer
Hender det at du sier det høyt til deg selv?

Rutinert selger, 22
På begynnelsen når det var dårlige dager så gikk jeg noen ganger inn på doen, kikka meg i speilet og sa :” faen du er rå når du leverer”. Det hender det selvom det er jævli kleint(*åpenbart flau*).

Intervjuer
Det er jo kleint men det funker jo! “Dersom jeg får et salg tidlig på dagen så blir det nesten alltid en bra dag..... jeg tror det skjer fordi jeg blir motivert av å få et salg, og det gjør at jeg gjør det bedre i neste samtale”

Intervjuer
Det er stoffer i kroppen som skills ut når du gjør akkurat det der. Du får bedre selvtillit. Jeg er så imponert over at du kan så mye om det greiene her.

Rutinert selger, 22

Bertrands metode snakker jo en del om det mentale. Så har du the Secret som er litt mer sånn the law of attraction og sånn. Når jeg starte med salg så lærte jeg sykt mye av han jeg jobba sammen med. Han snakket mye om de tinga her.

Intervjuer

Har du spilt noe idrett eller noe?

Rutinert selger, 22

Ja, jeg spilte en del fotball da jeg var mindre

Intervjuer

Kult. Før vi gir oss. Oppsummer hva som gjør en god selger.

Rutinert selger, 22

Vilje.... Selvtillit.... ja. Det ligger mest i de to der... Å ha vilje er viktig, du må ville det nok egentlig..

Intervjuet avsluttes.

Transkribering av informant 2.

Dato: 25.3.16 Varighet: 52 min, 47 sek

Oppsummert:

Informanten fremstår som rolig og balansert. Med sin sindige fremtoning er han den perfekte stereotypiske Toten-væring. Informanten har lite erfaring med salg, men presterer allikevel bra. Informanten drives stort sett av ekstern motivasjon i form av penger. Han sier selv at han er konkurranseinnstilt person som hater å tape.

Når det gjelder individets grad av selvledelse vil vi karakterisere den som middels. På den ene siden prøver han å tenke positivt, han er bevisst det å være med de personene som bringer fram det beste i han og han setter og følger sine mål. På den andre siden følger han ikke med på sine egne resultater og mål på utsiden av jobben slik som informant 1 gjør. Dette kan gi en indikasjon på at informant 2 har en noe lavere selvobservasjon og motivasjon enn informant 1. Videre driver informant 1 ikke med visualisering.

Intervjuer

Vi kan jo starte med å presentere oss selv. Vi går da på skole med Emil og skriver nå bachelor oppgave om salg. I og med at Aftenposten er en av de største salgsavdelingene i Norge så er det jo veldig interessant og spørre dere hvordan dere gjør ting. Ellers vil vi si tusen takk for at du tar deg tid til å møte med oss, det betyr veldig mye for vår oppgave. Vi skal prøve å åpne for at du skal kunne få se vår bachelor oppgave når vi er ferdig med studiene. Vi kommer til å ta opp samtalen, hvis det er greit for deg? *Intervju objektet nikker.* Bra. Det som også er veldig viktig for oss er at du er ærlig med svarene dine. Dersom det er spørsmål du ikke ønsker å svare på så må du bare si ifra. Det samme gjelder for at du når som helst kan avbryte intervjuet dersom du ønsker det. Det er også viktig for oss å poengtere at svarene dine er helt anonyme. Ingen her i Aftenposten vil få se svarene dine og du vil ikke bli nevnt med navn. Eh, ja. Intervjuet vil vare i ca 60 min. Skal vi bare starte? Du kan jo begynne med å fortelle litt om deg selv

Informant 2. *Retter seg opp og gjør seg klar til å snakke.*

Ja, jeg er 20 år, kommer fra Toten. Begynte å jobbe i Aftenposten for 5 måneder siden da jeg flyttet fra Toten til Oslo. Jeg er en fyr som er veldig konkurranseinnstilt, det tror jeg er en fordel i denne jobben. Før jeg begynte her så jobbet jeg for Posten.

Intervjuer

Har du noen erfaring fra salg?

Informant 2

Ja. Da jeg gikk siste året på videregående jobbet jeg som telefon selger. Det var nok ikke et like seriøst firma som dette (latter).

Intervjuer

Kult. Har du hatt mye opplæring i salg?

Informant 2

Den eneste opplæringen jeg har hatt er vel den jeg hadde her i Aftenposten. Den besto av 2 dager med 3 timer opplæring hver dag. Ikke så mye egentlig, men det var ganske mye learning by doing.

Intervjuer.

Kult, jeg tenker vi kjører videre. Hva tenker du når du hører begrepet selvledelse?

Informant 2

Eh, motivere seg selv og sånn. Hvordan man leder seg selv, liksom? At man er egendriftig.

Intervjuer

Har du hørt om begrepet eller tok du det svaret bare på ”feelingen”?

Informant 2

Jeg tok det bare på feelingen. Har ikke hørt det begrepet før.

Intervjuer

Kan du fortelle litt om hvordan du leder/motiverer deg selv igjennom salgshverdagen?

Informant 2

Jeg tenker jo at det handler mye om hvordan du motiverer deg før du går på jobb. Jeg pleier alltid å begynne å komme i fokus i det jeg setter meg på tbanen. Da tenker jeg på hvilke delmål jeg har for den dagen. *Stillhet*. Ellers er det jo en ganske mentalt slitsom jobb å jobbe i Aftenposten. Penger er jo en veldig viktig motivasjonsfaktor for å komme seg igjennom dagen.

Intervjuer

Fint. Neste spørsmål. Er Aftenposten klare på hva de forventer av deg?

Informant 2.

Ja, jeg vil si det. Det er jo en ting som har noe å si, det er å selge mest mulig.

Intervjuer

Er det noen ganger forskjeller på hva de ulike sjefene i Aftenposten sier at du skal gjøre?

Informant 2

Jeg vil jo ikke si det. Det er jo antall salg de ser på. Dersom jeg ikke er på det nivået jeg pleier så blir det fort nevnt. Jeg ser jo på provisjonen, de ser på antall salg. Sånt sett har vi jo et veldig felles mål.

Intervjuer

Føler du at du alltid har den kunnskapen som trengs når du er i telefon med en kunde?

Informant 2

I starten så hadde jeg jo ikke nok kunnskap. Det var kanskje bare de 2 første månedene eller noe sånt, hvor jeg følte at det kanskje var litt lite opplæring. Mange spørsmål som kundene stilte som jeg ikke hadde peiling på.

Intervjuer

I hvilken grad føler du at din innsats avgjør salgsresultatet ditt? Er det mange andre ting som spiller inn, feks ringelistene?

Informant 2

Jeg føler at det meste er min skyld, selv om ringelistene og sånn kan påvirke litt. Det er min egen innsats som avgjør resultatet.

Intervjuer

Hvis du skulle si et prosent tall, deg kontra ringelistene

Informant 2

Jeg vil si at jeg står for 85%.

Intervjuer

Neste spørsmål. Aftenpostens belønningssystem er jo basert på antall salg. Hvor fornøyd er du med de belønningene aftenposten gir deg?

Informant 2

Ja jeg er egentlig ganske fornøyd med det. Er jo opptatt av pengene

Intervjuer

Hvordan fungerer belønningssystemet til Aftenposten, egentlig?

Informant 2

Vi har akkurat fått en nytt bonussystem nå i Januar. Det er sånn at hvis du får 200 salg så får du en bonus på 6000 kr. 300 salg så får du 1000 kr til. Også 400 salg så får du 5000 kr til.

Intervjuer

Såpass ja!

Informant 2

Ja, det er jo litt skev fordeling egentlig. Syns det er litt teit egentlig.

Intervjuer

Det skjønner jeg. Er jo en veldig stor differanse der.

Informant 2

Ja.

Intervjuer

Dersom du har klart 200 salg så jobber du kanskje ikke like hardt for å nå 300?

Informant 2

Nei, gjør jo ikke det. Sånn som nå har jeg 190 salg og en dag igjen fordi jeg har vært mye syk og sånn. Da jobber jeg jo helt sykt får å klare 6000 kr bonusen på 200 salg. Jeg gidder jo ikke jobbe noe særlig for å klare 300 salg, men jeg begynner å jobbe hardt dersom jeg ser at jeg nærmer meg 400 salg og 5000 kr bonusen. Dersom 300 summen hadde vært høyere, sånn som den var før, så ville jeg nok jobbet mye hardere.

Intervjuer

Hvordan trives du ellers på jobben?

Informant 2

Jeg trives veldig godt. Det sosiale her er veldig bra. Men det er en slitsom jobb hvor man blir mentalt sliten i lengden.

Intervjuer

Hvorfor blir du så mentalt sliten tror du?

Informant 2

Det er jo fordi man hele tiden må være på. Også må man hele tiden gi så mye av seg selv

Intervjuer

Føler du at hvordan du sier ting er viktigere enn hva du sier.

Informant 2

Helt klart. Det er også sånn at dersom jeg gjør det bra en dag da, så er det lettere å gi av seg selv. Det kan fort balle på seg liksom, dersom du får mange nei for du flere nei og dersom du får mange ja blir du energisk å får flere ja.

Intervjuer

Har du drevet med noe sport eller noe sånt?

Informant 2

Ja, jeg har spilt fotball i 5 divisjon. Også har jeg gått idrettslinjen på videregående.

Intervjuer

Hender det at du gir deg selv belønning når et mål er nådd?

Informant 2

Det hender at jeg tar en pils på brygga når jeg har nådd et mål. Eller, den pilsen tar jeg vel uansett (latter). Men den smaker ekstra godt når jeg har klart målet mitt da!

Intervjuer

Er det viktig for deg å prestere?

Informant 2

Det er veldig viktig for meg å prestere, dad vet jeg at de andre er fornøyde. Jeg slipper og få høre det fra Aftenposten pluss at jeg føler meg bedre. Jeg er nok et veldig konkurranse mennesket, jeg blir skikkelig irritert dersom andre gjør det bedre enn meg.

Intervjuer

Hvis du en dag gjør det dårlig på jobb, hvordan takler du det?

Informant 2

Jeg blir jo for det meste bare sur. Jeg prøver jo å resette meg og tenke positivt. Nullstille meg og liksom tenke at det som har skjedd har skjedd også må man bare tenke fremover.

Intervjuer

Kan du fortelle litt mer om det? Hvordan gjør du det?

Informant 2

Jeg har ikke noe konkret måte. Jo, kanskje jeg sitter å venter et par minutt på neste samtala før jeg begynner på nytt. Bare sitte der og stirre litt tomt og tenke for å mentalt omstille meg.

Intervjuer

Hvordan er det med resultatene dine da, følger du godt med?

Informant 2

Ja, jeg følger veldig godt med egentlig.

Intervjuer

Hender det at du sjekker det hjemme?

Informant 2

Nei, hjemme så gidder jeg ikke å bry meg noe om det.

Intervjuer

Hvis du er i en salgssituasjon, går det litt på automatikk hvordan du sier ting, eller er du opptatt av hvordan du høres ut, hvis du skjønner hva jeg mener?

Informant 2

Ja, jeg prøver å gjøre det sistnevnte. Men det er jo ikke alltid det går. Noen ganger går det på repeat. Jeg prøver jo å tenke hvordan høres jeg ut nå. Hvordan oppfatter denne personen meg mtp åssen den personen er.

Intervjuer

Går det dårligere når du er på repeat?

Informant 2

Ja, det går dårligere når jeg går på automatikk.

Intervjuer

Snakke litt om jobben sånn generelt. De positive aspektene ved å jobbe Aftenposten?

Informant 2

God lønn og bra arbeidsplass sånn generelt. Og overraskende godt miljø. Det er vel de største bonusene jeg har merker siden jeg kom hit det er miljø

Intervjuer

Er det noen andre ting?

Informant 2

Ehhh, ja. Kaffemaskinen er jo alltid et pluss. Det er helt greit med pauser. Lunsjen er veldig bra.

Intervjuer

Selve jobben, det å sitte å ringe. Finner du noen glede i det?

Informant 2

Ikke så altfor mye, egentlig. Det er ikke den mest spennende jobben å drive med. Du gjør det samme om og om igjen. Men jeg kan ikke klage mtp på lønn og sånn så er det lukrativt da.

Intervjuer

Noen mennesker drar deg opp, får deg til å føle deg bra. Andre mennesker drar deg ned, får deg til å føle deg dårlig. Har du spesiell strategi mtp på det? Tenker du noe over det?

Informant 2

Ja, det er jo. Tenker du med folk jeg jobber med?

Intervjuer

Det kan godt være generelt også.

Informant 2

Jeg er jo mest med de som drar meg opp mentalt. De andre de tenker jeg mer sånn at de får jeg heller leve med å takle så får de si sitt.

Intervjuer

Så du har tenkt litt på dette før?

Informant 2

Ja, jeg har vært inne på tanken. Det er et par stykker her inne jeg ikke er så veldig glad i men.

Intervjuer

Er det noe som gjør det dårlig å jobbe i Aftenposten, er det noe som kunne vært bedre?

Informant 2

Det er ganske bra og fleksibelt. *Pause, tenker.* Bortsett fra at det er en selgerjobb så er det ikke noe som gjør det dårlig. Det er litt kjedelig men lønna gjør det greit. Hadde det ikke vært for lønna så hadde jeg ikke jobba her.

Intervjuer

Din måte å selge på, er den noe annerledes i forhold til andres?

Informant 2

Ehhh. Ja. Jeg er mye mer rolig enn andre folk. Og.. Jeg spiller mer på å få en ordentlig samtale enn at jeg bare går igjennom det jeg prøver å si. Jeg prøver å få en mer utdypende samtale med de.

Intervjuer

Kan du si noe mer om det.

Informant 2

Nei altså jeg prater ikke like fort som andre her gjør for eksempel. Og jeg venter som regel på et svar eller stiller veldig åpne spørsmål sånn at jeg får de mer inn i samtalen.

Intervjuer

Det høres jo fornuftig ut. *Stillhet*

Kult. Du er fra Toten, har dialekt. Opplever du noen ganger at det er vanskelig å gjøre salg på grunn av dialekta?

Informant 2

Nei. Jeg har opplevd å få salg bare pga dialekta. Det har vært folk som er fra eller kjenner til Toten også har vi en samtale rundt det. Også ender de opp med å kjøpe.

Intervjuer

Så du kjører Toten dialekt gjennomgående?

Informant

Jeg kjører Toten dialekt. Men det kan være at jeg er litt breiere i målet når jeg prater med folk som jeg ser er fra Toten eller lignende. Også er jeg litt mindre brei når jeg prater med folk fra Oslo.

Intervjuer

Hva er det som motiverer deg hvis du har en tøff dag på jobb? Du har jo nevnt penger men er det noe annet enn det?

Informant 2

Det er jo for det meste pengene det går i. Det er jo også at det nærmer seg helg eller når det nærmer seg slutten av en tøff dag så er det deilig å komme seg hjem. Men det er egentlig pengene det går i.

Intervjuer

De målene dine og sånn da?

Informant 2

Ja, hvis jeg merker at det ikke går så er det egentlig bare å holde ut på de litt tyngre dagene. Så er det å lade opp til å motivere seg til dagen etter.

Intervjuer

Visualisering og sånne ting. At du ser for deg feks at du gjør det bra. Gjør du det ?

Informant 2

Jeg merker ganske tidlig hvordan samtalen kommer til å gå. Det er ofte kjennetegn på hvordan folk svarer som sier meg hvordan samtalen kommer til å gå. Det kan være alt fra hvordan de sier hei til pusting imellom ord. Hvis jeg hører et lite sukk i bakgrunnen så skjønner jeg at det kommer nok ikke til å gå.

Intervjuer

Hender det at du visualiserer at det går bra eller at det skal gå dårlig. Feks på vei til jobb?

Informant 2

Ja, altså det spørres jo hvordan jeg føler meg den dagen. Jeg kan se for meg at jeg gjør det bra eller at det kommer til å bli slitsomt idag. Men det varierer jo fra dagsformen om jeg er trøtt eller lada til å jobbe

Intervjuer

Så det er ikke sånn at du feks ser for deg at du drikker en øl når du er ferdig.

Informant 2

Det kan være at for eks på fredager så ser jeg for meg at jeg snart er ferdig.

Intervjuer

Så du ser ikke for deg hvordan ting skal gå på forhånd?

Informant 2

Strengt talt ikke.

Intervjuer

Si hvis du ser for deg meg da, som er en negativ kunde som hater telefonselger. Har du da på forhånd sett for deg hvordan du skal få meg til å kjøpe

Informant 2

Ja, altså. Jeg har jo hatt alle mulige folk så jeg har jo liksom en ida fra før av hva jeg skal gjøre hvis jeg sure eller blide folk. Så jeg har jo gjort meg opp en mening om hvilken retning jeg burde gå. Om jeg skal være rask eller tydelig eller hva jeg skal være.

Intervjuer

Alle har en stemme inni hodet hvor man snakker med seg selv. Er din stemme for det meste positiv når du er på jobb? Fortell litt om den.

Informant 2

Den er som regel veldig konkurranse innstilt da på at jeg skal gjøre det bra uansett. Så er det da at den kanskje trekker meg ned på de dagene hvor det går dårlig og den sier at ”dette går ikke du kan egentlig bare sitte her”.

Intervjuer

Så den er både positiv og negativ da?

Informant 2

Ja, igrunn. Men den er i utgangspunktet positiv før jeg starter arbeidet.

Intervjuer

Har du noe bevisst forhold til å prøve å gjøre den positiv?

Informant 2

Nei, jo på en måte. Før jeg vet hva som kommer til å skje så har jeg alltid et positivt syn på det som kan skje. Jeg tenker alltid det beste som kan skje med mindre alt går ræva.

Intervjuer

Den negative stemmen du har. Hører du den som deg selv eller som en tredjepart?

Informant 2

Det er som meg selv.

Intervjuer

Selv om det går dårlig og selv om det går bra så oppleves det som den samme stemmen.

Informant 2

Ja, det er jo liksom en... en.. en liten meg.

Intervjuer

Du sier at 85% av prestasjonene dine bestemmes av hva du selv gjør

Informant 2

mm.

Intervjuer

Hvordan er du i forhold til å lage unnskyldninger på grunnlag av eksterne faktorer.

Informant 2

Jeg gjør jo sjeldent det egentlig. Det er jo grunnlaget man jobber utifra og mot slutten av måneden så er jo det som regel ganske dårlig. Jeg vet at det er ikke umulig allikevel og da går det på meg og ikke på dem.

Intervjuer

Da har vi fått gått igjennom det vi skal.

Informant 2

mm.

Intervjuer

Jeg har ikke noe mer å følge opp med ihvertfall. Da er vi ferdige takk for tiden.

Vi tar hverandre i hendene å takker for at han stilte opp.

Transkribering av informant 3.

Dato: 31.03.16 Varighet: 55 min, 12 sek

Intervjuer; *
Intervjuobjekt; -

Litt om meg selv, jeg er 22 år og kommer fra Tønsberg. Spiller fotball på FK Tønsberg i 2. Divisjon. Jeg studerer da med Emil og en som heter Erik.

- ok, hva er det dere studerer?
- Vi går Bachelor innenfor markedsføring og salgsledelse
- Riktig
- Så derfor er vi interessert i å se på den salgsbiten som dere holder på med. Det betyr mye for oss at du gidder å bruke tiden din til oss, etter jobb
- Jeg hjelper Engevold Vettu.
- Det er godt å høre. Jeg skal først bare gjennom noen viktige punkter sånn tyrp jeg er må gå gjennom. Som sakt så ta rvi opp samtalen. Det er jo avklart. Så det viktigste for oss er at du er dønn ærlig med det du sier.
- ja
- Du trenger ikke å pynte på ting for det er kun vi som får vite om det du sier. Om ønskelig så trenger heller ikke Engevold å få vite om dette engang.
- ok
- eeemm det er viktig at ærligheten kommer frem slik at vi baserer dataene våre på det som er reelt.
- Selvfølgelig
- Du er 100% anonym, typ at vi bruker ikke navn på deg
- japp
- ehmm og du kan avslutte intervjuet når som helt, og er det noe du ikke ønsker å svare på, så er naturligvis dette også helt greit.
- Det tar ca 60 minutter, avheger litt av hvor snakkesalig du er. Eehmm og det er egentlig de rammene vi har å gå på.
- kjør på

- Først og fremst, litt om deg selv. Fortell litt om alder, bosted, litt sånne ting
- Jaaa, eh hh. Jeg er 30 år, begynte å jobber her nå jobbet her siden september, så det er litt over et halvt år. Jeg har masse salgserfaring, jobbet med selg siden jeg var på samme alder som deg, så jeg har jobbet med salg godt over 10 år. Har jobbet med alt fra Standsalg, direktesalg, eh hh, dørbank, ja you name it. Jeg har vært gjennom alt samma. Vært salgsleder, teamleder, så har jeg havna her da, litt tilfeldig gjennom samboeren min, som jeg bor med. Trives her, og så har jeg gjerne lyst til å gå tilbake til skolebenken etter hvert, gjøre noe annet enn bare salg. Salg er veldig morsomt, det er det, men på tide å gjøre noe annet etter hvert også, så får vi se hvor ferden bringer.
- Hva er det di ahr av skolegang nå da?

- Jeg har foreløpig videregående, prøvde meg som student i en alder av 19 år, men det //
- * Det falt ikke i smak
- // det falt ikke i smak, det var litt for tidlig. Ehhh skulle tatt meg ett år mer eller to fri. Eehhh men skole er jo noe man kan vende tilbake til når lysten er der
- Absolutt
- og så er det vanskelig å gå tilbake til skolebenken når du er 24 og tjener en halv mill. Det er veldig vanskelig å gå tilbake til stipendpenger
- ja, det er vel noe som er litt vanskelig der ja, men holdt jeg på å si.. Hvordan er det... ehmm... Hva er det du ønsker da å gå videre med
- Nei, det blir jo noe helt annet enn salg da. Så jeg tenker jo søke på tre forskjellige skoler nå til høsten
- typ?
- ikke når til høsten, men neste høst. Ehhmm... Typ kriminalomsorgen, politihøgskolen(...)//
- Kult, det er jo noe helt annet
- //ååå.. Tollvesenet
- ja.
- Så får vi se hvem av de tre jeg kommer inn på, det er jo et veldig trangt nåløye
- Mhm
- så..
- Ja, det er klart, det er mange som.. som har lyst til å komme inn, som ikke ender der
- Nei, ikke sant, og det er ehmm, hardt om plassene. Det er jo 50 pers som kommer inn på hver av skolene, så er det rundt en 500 søkende, eehh, hver.
- ikke sant, så er det fysiske opptaksprøver å ehh...//
- Det er kun fysiskeopptakskrav påååå fengselshøgskolen, og politihøgskolen. Men det er ikke noo strenge krav. Ehhh. Det er det jo ikke. Lillebroren min går jo på politihøgskolen, såååå//
- Klarer han det klarer du det.. ehehe
- hehe, det er vel den rette innstillinga
- ikke sant. (...) Ja, men det er bra. Ehmm
- Ja, du har jo mye erfaring, har du jobbet hos noen store bedrifter eller?
- Jeg har jobba hos NetCom, det er vel det største selskapet jeg har jobbet for. Ehmm,. Både i NetCom og for en underleverandør av NetCom i flere år. Sååå dem har jeg jobba for, og så har jeg hovedsakelig jobba i telekom. Bransjen. Ehmm jobba i Hello, Tele2, NetCom. Det er de tre store mobilselskapene jeg har jobba i da. Så jeg har jo veldig stor kunnskap om hmm//
- Telefoni
- //Telefoni. Ååå den biten der, men det er jo døfødt marked
- åssen da?
- det er jo ikke, det er jo ehh.. kjørt nå, det er jo ferdig det nå
- hehe
- alle brasnjer har jo sin gullalder//
- Ja, det er jo sant
- // det man kaller for champagnetid eehh. Og den den perioden er over. Når er det jo altfor billig å ringe, ikke sant..? såå eehh, besparelsen er jo ingen ting for kundene lenger, såå den tiden er forbi, den tiden der man kunneeeeee eeh ha masse penger og spare for kundene, det kan man ikke lenger.
- Nei, alle konkurrerer jo på pris, og prisen er jo helt lik overalt så..

- Ikke sant
- Problemet er at det ikke er dekning på noen av dem om dagen
- det er sånn de ender..
- Ja. Det skrenker vel inn på alt.
- Ja, når prisene går ned så skrenker dem.. ehh, må dem gjørra det.
- nei, yes, veldig bra. Har du noen fritidsinteresser?
- Jeg liker fotball. Ehh ser mye på fotball, er med venner, liker ååå sosialisere meg, dra på kino, dra på turer, sånne ting, synes det er hyggelig.
- Hyggelig, Favorittlag?
- Det er et bunnlag i Premier league, det snakker vi ikke høyt om.
- ehhehehe
- Det finner vi ut av på lørdag om vi rykker ned, eller om vi om vi gjennoppstår fra de døde, holdt jeg på å si. Det er Newcastle jeg holder med.
- Newcastle ja, hehe.
- Så nå har vi jo Benites som trener, så får vi se om han kan gjøre noen mirakler der
- ja, det hadde vært spennende det, hehe
- Du liker fotball selv eller?
- Ja, jeg spiller som sakt masse aktivt
- Spennende, er du trener på siden også da?
- Nei. Jeg bare spiller jeg. Har ikke tid til så mye mer
- Det var FK Tønsberg?
- FK Tønsberg ja
- Kjemper dere om opprykk eller?
- Nei, greia er at vi rykket opp i fjor, med 25 av 26 mulige seiere, så vi satte rekord i 3 div noen gang, med så mange seiere. Ehh har du hørt om det nye seriesystemet?
- Nei?
- Når skal de snevre inn, så syv lag rykker ned fra 2. Div, i hver avdeling!
- Wow, så da er det rett ned igjen for dere da?
- ehmm om vi ikke kommer topp 6 så er det det. Og det er vanskelig i den puljen vi har kommet i, for det er Tidenes vanskeligste pulje.
- Men da får dere bare prøve til neste år, det er jo ikke verre
- Nei, det er sant, det er jo bare å satse alt, og se hvor det ender ehehe
- Ja, det er jo marginer det går på også da,
- ja, det er det
- Man må jo være litt heldig i de puljene man kommer opp i
- mhm.. absolutt Yes, nei, men dette er veldig bra. Ehhhm (...)

Ovargangsspørsmål

- Hva tenker du når jeg sier ordet eller begrepet selvledelse
- Selvledelse?
- Ja, hva slår det deg da?
- At man er selvgående, ehhh. Drives av en indre drivkraft egentlig at man er selvgående. Ikke bare tall på tavla, men at man faktisk har et mål. Ehhhh om å gjøre no bruk av det man tjener, ikke bare at det skal gå på faste utgifter, men at man eventuelt har noooo... spare opp for noe da
- Ja
- ehhh. enten om det er om man skal dra på tur, eller kjøpe seg ny bil, eller you name it. Eller Spare penger rett og slett, at man har et lite overordan mål da, som man tenker så

mye skal jeg tjene, lalala, og at man da drives av det. Ooog da at selvledelse er litt på det å kunne styre sin egen hverdag også, da i forhold til ehh aktivitet ehh legge seg tidlig og den type ting. Det er jo også selvledelse.

- MhM
- Ehhh ja, du er inne på veldig mye av det vi har definert som vårt begrep av selvledelse.
- Ehhm når du da har nevnt de tingene her da som dus er på selvledelse, hvordan bruker du det i din hverdag, ehhh daa med hovedsakelig tanke på jobb.
- eehkkm. Jeg prøver jo å ha ordentlig døgnrytmer, ehh det er ikke alltid så lett, hver.. hvertfall spesielt etter ferier da. Så er det litt hardt og jobbe seg inn de første par dagene, og komme seg tilbake inn i rytmen og rutinene igjen. Hvertfall spesielt etter en ferie. Helger går jo greit. Såå det å legge seg tidlig å stå opp fresh, det er viktig. Hvertfall når man jobber med salg da. Ehhm.. Jeg har en gammel sjef da kalte det så fint at man må være online på seg sjøl
- hehehe, det er et godt begrep!
- veldig godt begrep faktisk, og det han mente med det var at når man kom på jobb, så er man på da.. at man da ikke bruker altfor lang tid på å komme i gang, men at man faktisk starter arbeidsdagen i det øyeblikket man faktisk står opp av sengen da. Ehhhm oh liksom da bruker litt tid på å tenke gjennom dagen i dag. Motsetninger og ser litt på hvordan dagen blir da, det er veldig viktig.
- hmm. For du har en 8-16 jobb, stemmer det?
- 8-16 ja, for da må man bruke tiden man er på jobb riktig. Ehh. Oog salg starter egentlig oppi her (peker på hodet). Det har veldig mye meeeed måten man tenker på. Tenker du at det går bra og du føler deg bra, tenker positivt, såå blir du positivt, du tenker bedre når du snakker med kundene, du fokuserer bedre, og deeeet merkets, Ehh fra de dagene du har en dårlig dag, så har du lett for å tarre merræ inn i jobben, selv om du vet at det ikke er så lurt da. Ehhhh at du lett kan bli distraherert av utenomarbedslige ting. Eehhh så så det slår uheldig ut. Det er viktig å være online på seg selv//
- Det er et ganske kult begrep..Det skal jeg begynne å bruke
- ehm.. Vi har noen kategorier som jeg kommer til å gå gjennom, ogg om du svarer litt frem og tilbake, så noterer jeg bare deeeey//
- Kjør på
- ehhm en av de første spørsmålene er om ehhm. Om du trives på jobb, og hvordan miljøet er her på aftenposten?
- Ja, jeg trives veldig godt ehhm. JEg er jo vandt med å jobbe i et ungt, energisk og dynamisk arbeidsmiljø. Hovedsakelig alle arbeidsplassene jeg har jobbet på, så har det vært mye ungt og dynamisk, og det er noe jeg selv trives med. At man er ehh litt ansvarlig av egne resulater og at man ikke er bundet på noen måte til så mye kan du tjene, liksom. The sky is the limit, og at det er gode kollegaer, at vi gjør mye sosiale ting sammen, og ja. Det påvirker veldig bra hvertfall.
- ehhm – Føler du deg trygg på hva Aftenposten forventer av deg?
- (.....) Ja. Jeg har jo fått det i klartekst hva de forventer. De forventer jo at jeg må levere tall, de lever jo av salg, de også, så jeg har jo et budsjett som de vil at jeg skal nå. Men du vet jo hvordan det er med salg, man har sine dager, åååå man kan ha en dår liug måned og en dårlig uke, sånn er det jo. Men man får gjerne høre det om man går over en lengre tid. At man kanskje må høre det, og at du må skjerpe deg og få ut jobbe.
- ehm opplever du noen gang.. Eller sånn jeg har forstått det, så har dere flere sjefer.
- ja

- Opplever du noen gang avvik mellom hva en sjef forventer av det, kontra en annen en
 - nei
- De er ganske synkrone på det området?
 - Det er veldig synkrone. Jeg har en person nå ååå forholde meg til, og thats it. Og det er hovedsakelig den perosnen vi ser hver dag også, det er likesom ingen andre som kommer inn og forteller oss hva vi skal gjøre. ER han borte så har vi også en annen kollega som er stil stedet og selger som oss, som egentlig gjøre de arbeidsoppgavene som han gjør da. Og det er jo for så vidt greie arbeidsoppgaver som dem har. Eeehm så det er litt sånn, ikke noe, selv om det er utrolig mange sjefer over der igjen, så er det sjelden at vi der se på gulvet da kan du si. Det er litt mer i bakfront, så dem har vi ikke så mye med å gjøre.
- Skjønner. Og skulle da han hovedsakelig sjefen deres vært borte, så har dere en ansatt som trer inn i hans rolle?
 - Helt riktig
- og han kjører samme retningslinjer, så det er ingen konflikter der?
 - Det er ikke noe konflikter der (en liten kremt?), Såå vi er jo vandt med hva slags rutiner det er, så det er ikke noe overraskende. Det hadde jo vært litt overraskende om de plutselig kom en sjef ovenfra som plutselig skulle ha oss en dag da. Det hadde jo vært litt sånn; okei, hva skjer?
- Ja, ikke sant
 - så vi er ikke vandt med det
- Så hadde han hatt sine tanker, og så blir det fort konflikter da
 - Ja, så jeg vet det er mange sjefer her i huset. Ehh, men de har ikke noe forhold til oss. Og det synes jeg er greit.
- Har du den kunnskapen og informasjonen du trenger, da i forhold til produktene dere har og måten dere ønsker å selge på.
 - ja.
- Hadde du det bra du begynte? Hvordan var opplæringsprosessen din?
 - Opplæringsprosessen var eh hh rask enkel og grei. Det er jo ikke rakettforskning det vi selger akkurat. Det var eh 2 dager opplæring, eh teori. Nå kan jeg jo selge, så det var jo ikke det som var hovedtingen. Det var bare å lære seg det vi skulle selge. Veldig enkle ting, og så er det jo bare å finjustere på det. Så fikk vi også en mal til å begynne med, som fungerer veldig greit. OG når du kan den utenat, så kan du begynne å justere litt på den, utifra hvordan du like å ghjøre det, og når du da er på opplæring så tar du litt fra dem. Og når du sitter i ringerommet og hører på kollegaene dine, så sier de noe positivt og er bra for deg, så kopierer du gjerne det, og implementerer det også i ditt salgsarbeid da.
- hmm (.....) Sånn som jeg, jeg har snakket med engevold for å høre hvordan der har det på arbeidsplassen deres. Sånn som jeg har forstått det, så har dere en ringeliste, eh m, som dere får tildelt, og den ringer dere på?
 - mhm
- eh m og noen vi har snakket med, sier at de noen gang får dårlige ringelister, eller dårlig ringegrunnlag.
 - ja, det varierer jo
- si, dersom du skulle fått et drålig grunnlag, er du den personen som skylder på ringelister dersom du ikke får salg, eller er du personen som tar ting innover deg dersom du ikke får salg og ser på deg selv som person, og hvordan du har gjort det
 - Det, det kommer det helt ann på, ååååå ringegrunnlaget har jo veldig mye å si. Jeg har jo sittet på veldig dårlig ringegrunnlag, og fått salg på det, men selvfølgelig,

ringegrnlag har jo en del og si også. Får du et dårlig grunnlag, kontra et bra ett, så merkes det jo. Det er jo mye tyngre, og du må jobbe hardere, du får flere nei, og det tærer jo på selvtilliten det også. Så det har jo litt og si, men det er ikke alt.

- Nei, for du klarer å omstille deg til å jobbe med deg selv, fordi du vet//
- Man Man må rett og slett bare tilpasse seg det grunnlaget man ringer på egentlig.
- Dersom du skulle gitt ett prosenttall på forholdet mellom hvor mye egeninnsats har å si og hvor mye ringelistene har å si.
- Jeg vil si at det er (.....) 60/40 kanskje
- I favør deg selv da eller?
- Ja
- Litt over på belønning og incentivsystemer dere kjører. Føler du deg trygg på at Aftenposten vil belønne deg for den innsatsen du legger ned. Typ hvis du selger med og mer da, vil økt salg gi økt fortjeneste?
- Ja, ja det vil det jo. Nå har de endret litt på det bonussystemet, ehhh, før fikk vi bonus på 150 salg, nå får vi bonus på 200 salg. Så vi må jobbe hardere da for å få de 50 ekstra selgene for å klare bonusen man klarte før. Så det er jo (..) ja, man får mer betalt, man får jo selvfølgelig mer bonus når man klarer de oppnådde 200, men det er jo desto også vanskeligere å klare de 200, enn det er å klare de 150. Så fortjenesten vil jo gå i aftenpostens favør sånn sett på lenger sikt, det vil det jo. Så jeg skjønner jo måten de også tenker på, sånn er det jo ehhh. Så har ikke provisjonene blitt endre noe mer for oss som selgere. Den er jo det samme som den var året før, mens //
- Bonusen er justert
- //Bonusen er justert ehhh, samt at prisene på produktet er justert opp i tillegg. Så det er litt dyrere å selge enn det det var året før, pluss at provusjonen er den samme, men det er små marginer som dem har regnet seg frem til så det går i favør dem. Men Men det skjønner jeg jo, det er jo sånn bedrifter skal fungere dersom dem skal tjene penger
- ja, og kanskje særlig avis hvis dem skal overleve i det heletatt.
- Ja, ikke sant, så jeg har full forståelse på måten de gjør det på, deeee ehhh respekterer jeg, og så er det bare opp til meg å klare den bonusen på også.
- Det bonussystemet dere har nå, det kommer på 200, 300 og 400 salg, stemmer det?
- Ja
- Bonusen på 200 er på?
- 6000
- og på 300 er på?
- 300 er pååå (..) 10?
- Den er på 7
- Ja, litt usikker på om den er på 10 eller 7, er litt usikker
- 7000 er riktig. Og 400 salg er 12 000. Så det er på en måte den stigen da. Så hvor attraktivt er denne stige for din del?
- deeeet, dem har jo kuttet ut den kuttet, bonusen på 150, den har de jo kuttet ut, så har dem jo bar lagt på det på de øvre grensene der føler jeg ehhh. Det er jo for å motivere oss for å klare det også, for å strekke oss etter det. Jeg føler at den på 400 er litt... Den henger litt, den henger veldig høyt oppe. Det er ikke mange, for utenom et par, som er der opp å trakter hver måned //
- Så det er tilfeller av det?
- // det er tilfeller av det, jeg ser jo at det mulig, å ligge på en 300 salg, det er det jo. Jeg ahr jo et mål om å komme dit, men da må man jo selvfølgelig stabilisere seg på 200 salg. Det vi driver med her skal ikke være så altfor vanskelig å stabilisere seg på 200.

- Du trenger ikke svare på dette om du ikke ønsker, men hvor mange salg ligger du på sånn gjennomsnittlig i måneden?
- Rett i underkant av 200 faktisk. Ehh akkurat rett i underkant
- Så du er i nærheten av å ta den 6000 kr bonusen?
- Ja, jeg hadde en veldig, jeg har hatt to helt (...) sist måned var veldig svak, måneden før var helt ok, men litt under par der også. Ehhh men til syvende og sist har man jo seg selv å skylde. Ehh man må jo legge inn de litt kstra salgene som mangler. Men når det går en uke da, så ligger man plutselig mye lengre bak enn det man egentlig burde vært. OG det er jo 50 salg i uka, så det skal ikke være så fryktelig vanskelig på en helt arbeidsmåned. Så har man jo fridager//
- Ja, det er jo klart da.
- // noo dager der du er syk. Er du syk 4 dager, så er det desto vanskeligere å hente seg inn også.
- (...) skal vi se... Men for å se på de siste salgene nå opp til de 6000, er det noe du, Føler du det er verdt å legge ned den ekstra innsatsen for å nå den bonusen
- Selvfølgelig
- mhm, det er ikke sånn at du ser at det er nærme, men allikevel så ser du at det er så langt unna at du ikke orker det siste lille.
- ehhe, nei, det er det ikke. Jeg har jo klart det før, eh så jeg ser jo at det er mulig å klare det. OG se den lønsslippen på kontoen sin det er jo desto deiligere også. For du vet at de 6 ekstra tusen, det tar mye av skatten, hvis du regner på den måten. Okei, da vet du at de 6000 kan jeg bruke til å blir spist av skatten, eller det staten trekker meg //
- hehe, ja
- // jaja, men det er sånn jeg ser på, på bonusen da.. okei jeg får 6000,- ekstra, da kan heller staten spise disse pengene i stedet for, og så kan heller jeg ta ut det jeg har solgt, og det er da ren profitt. Det er hvertfall sånn jeg tenker det da. Så det er definitivt verdt å legge ned en liten innsats for det.
- ehhehmm. Har du noen mål?
- Hva tenker du?
- Når jeg sier mål, så tenker jeg om du setter deg dagsmål, månedsmål, sånne type ting?
- Målet mitt er, sånn som nå er det en ny måned og jeg ser i forhold til sånn det er i April så er det full arbeidsmåned, ikke noooo helligdager, ikke noe påske, ikke noe shit. Full arbeidsmåned, 21 dager, 200 er oppnåelig tenker jeg da, og 200 skal ikke være noe problem å klare. Ehh 10 salg.
- Ja, for da er jo det 10 salg om dagen.
- Ja, ish, 10 salg ish
- Setter du deg ned dag for dag og sier du skal ha 10 salg?
- ja
- Dette er noe du aktivt gjør?
- Ja, og da er det gjerne at man sa tenker å dele de 10 opp igjen ehheh for det er veldig greit.
- Hvordan inndeling kjører du da?
- Da kjører jeg at man har 5 før lunsj og 5 etter. Klarer man det så gå arbeidsdagen mye lettere. For det er lett å tenke at herregud, ehheh hvordan skal jeg klare dette liksom, men det er bare å ta en bit av gangen å tenke ehheh de 5 må jeg ha før lunsj, for da er det mye lettere å klare dette etter lunsj også. Da slipper man å sitte den timen over hvis man klarer det på de 7,5 timene man faktisk er på jobb. Det skal jo ikke være nødvendig å jobbe overtid ehheh i en sånn jobb som dette her.

- Nei, absolutt. Er dette mål som du skriver ned eller, tenker du bare i hodet?
- Nei, det er et mål jeg har i hodet.
- Så det henger ikke på skjermen din liksom at ett salg i timen, eller 5 salg før lunsj..
- Nei, det er oppi her (peker på hodet).
- ja, ehm (...) Når du når de målene du har satt deg? Typ 10 salg om dagen, hender det at du gir deg noe selv en form for belønning?
- Nei, egentlig ikke. Jeg tenker at nå har jeg faktisk gjort jobben min eh, så nå må jeg gjøre det samme i morgen også, rett og slett kopiere dette. OG når man sa har klart 10 salg så må man egentlig bare gasse på egentlig. For å gjøre jobbe letter for seg sjøl også.
- Skjønner, så det hender liksom ikke at du ehm, gir deg selv, du har lyst på en klokke f.eks da. Det hender ikke at når du begynner på en nye måned, så setter du deg mål for f.eks april at i slutten av denne måneden, skal jeg ha den klokka?
- Nei
- (...)
- Det kan man først gjøre når man har tatt 300 salg. Da kan du gå ut å kjøpe deg ny klokke. Da har du litt ekstra å bruke.
- (...) I hvilken grad er det viktig for deg å prestere?
- (...) man tenker jo hovedsakelig på meg sjøl, på lommeboka, eh man må jo tenke på seg sjøl, man er jo her for å gjøre en jobb, for å selge, og til syvende og sist skal man selge (...) det er jo din bankkonto dette her går på. Du skal jo ikke bry deg om hva naboen tjener, du er jo her for å gjøre din jobb, og gjøre du jobben din, så blir jo det lagt merke til etter hvert også, forhåpentlig vis.
- Dersom tilfellet er at du gjør det dårlig, hva tenker du om deg selv da, og dine prestasjoner?
- Da tenker jeg at nå har jeg hatt en dårlig dag, det kommer jo helt an på eh resultatet på dagen. Ehh Sitter jeg her og klokken er 4, og jeg har 8 salg, så sitter jeg jo selvfølgelig til jeg har 2 ekstra. For det kan komme i løpet av 10 minutter, og det kan komme i løpet av 2 timer.
- Så du er litt strukturert på det området der?
- Ja, men sitter jeg her og klokka er 4 og jeg har 2 salg, så setter vi bare en strek for den dagen, og går videre..
- Okei, men sånn med selvfølelsen din, ehm, hvordan er den etter en salgsdag men kun salg?
- Den er ikke bra
- Så det går inn på deg?
- jaja, selvfølgelig, du har sittet en hel dag og tjent møkk, så det går jo inn på deg, men til syvende og sist, så er det, det skal jo ikke skje... Ikke med en sånn jobb som jeg har, der vi sitter på varme lister. Det er en prestasjon i seg selv å sitte med 2 salg da. Hehe
- Hehe, skjønner, nå skal det sies at jeg ikke er helt inni alt sammen
- Nei nei, men det er prestasjon i seg selv. (...) Jeg har jo sittet på kalde lister før, eh, sitte på kaldt og varmt er jo to forskjellige ting..
- Hender det at du på en eller annen måte gjør deg selv straffer dersom du gjør det dårlig?
- Nei
- Aldri? Typ at du har en bankkonto der du tar ut penger dersom du gjør det dårlig, og setter det på en annen konto?
- (...) Ser oppgitt ut

- At du tar en ekstra treningsøkt dersom du gjør det dårlig?
- Nei. Jeg føler at man har fått den straffen man har fått gjennom å ha en dårlig arbeidsdag. Ser ikke vitsen i å straffe seg selv noe ytterligere egentlig. (...) Det er straff nok i seg selv å gjøre det dårlig.
- Ja, absolutt
- Jeg ser ikke poenget med å ta den ekstra treningsøkten for eksempel.
- Selvfølgelig, det er slik du tenker, og andre tenker annerledes, fordi dem straffer seg selv til å gjøre det bedre neste gang.
- ja, folk er jo forskjellige.
- Alle takler jo ting på sin egen måte
- Når du er i telefonsamtalen, det kan være vanskelig, prøver du på en måte å se deg selv fra et tredjeperspektiv, for å se på hvordan du snakker og løser innvendinger osv?
- Når jeg sitter i... //
- Ja, ikke nødvendigvis i telefonsamtalen, men i ettertid da? At du evaluerer å gå gjennom samtalen din, var det noe jeg kunne gjort annerledes, gjorde jeg ting riktig der?..
- Det hender noen ganger ehh du bare faen.. Jeg kunne sakt noe annerledes, eller jeg gav meg litt for lett der eller. Jeg lot henne slippe litt lett unna, eller jeg lot han ta til takke med den litt dårlige unnskyldningen. Ehhh osv ehh, og så lar man det gå utover neste kunde. Når neste kunde kommer med samme innvending, så tar man en ekstra runde da, men den kunden.
- Ja
- Og noen ganger da, så får man betalt for det
- (...) Litt kort: kan du fortelle noen positive aspekter ved å jobbe hos Aftenposten?
- Det vil jo være merkenavnet, selvfølgelig. Ehhh. Det er et stort merkenavn, har eksister i flere år. Folk er som regel fornøyde med aftenposten. Jeg får høre mye ros om Aftenposten hver bidige dag, jeg vet at det vi selger er et kvalitetsstempel, det er ikke noe dårlige ting vi selger her, det er lojale kunder vi snakker med, og de er som regel fornøyde med det produktet de får, og det er også derfor de betaler flere hundre kroner i måneden også, og fortsetter å ha det også. Og de viderefører dette også til sine egne barn, og gir det også bort i gaver og viderefører tradisjonen. Og det synes jeg er viktig for Aftenposten om de skla leve om en 30 års tid. At barna får gave da og tar etter mor og far. Det vokser jo opp med avis de også.
- Typ Aftenposten Jr.? Er det..//
- Det er et usedvanlig bra produkt
- og det er litt i den tankegangen du er nå at du skal introdusere dette for barna og så skal de.. //
- Selvfølgelig, fikk jo dette senest i går at hvorfor spurte du meg ikke om å ha det? Jo men da kan du jo selvfølgelig få det om du vil ha det. Ja, da vil jeg gjerne ha det. De har jo også blitt nominert til en internasjonal pris nå nylig også
- ja, jeg så det
- Det viser jo bare at det er et bra produkt det vi selger, og det vet kunden også, det er derfor de kjøper det i løssalg, eller har et abonnement på det også.
- mhm. Litt personlig for din del, hva vil være positive aspekter ved det å jobbe her?
- Det vil jo være//
- Da tenker jeg struktur, beliggenhet, måten dere jobber på kontorene f.eks
- jeg synes det er helt greit. Jeg vet jo at før fikk dem.. satt dem ikke her, de satt jo et helt annet sted. Ehh nå sitter vi her veldig nært alt annet, sitter i selve hjertet i

aftenposten, spiser lunsj, er på sosiale stemmer med redaktører, den type ting. Spiser lunsj nede med journalister, den type ting..

- Typ litt integrering, føler deg mer integret?
- Ja, jeg føler jo at det hyggeligere å være på bygget da, at man ikke er ehh bare en ekstern gruppe, men at man faktisk er der det skjer. Også er det jo en veldig fin beliggenhet, det ligger jo midt i byen... Det er god stemning, gratis kaffe, varmt og godt
- Kaffemaskinen er fin
- Kaffemaskin, du får ehh sitte inne, kose deg når det er kaldt.
- Dersom det skulle være noe negativt du har om aftenposten, noe du skulle ønske var annerledes?
- ehh jeg vet ikke jeg. Jeg tenker litt mer på den business delen, snakker med noen kunder som sier de betaler 5-6000 i året, der jeg vet at om de hadde sakt opp, så kunne de fått det til halve prisen.
- Mhm
- Da føler jeg liksom sånn (...) ok, da er det greit liksom. Når de klager på at det er dyrt, så tenker jeg ikke så mye på det, men når de faktisk sier hvor mye de betaler for det her faktisk, etter så mange år, så blir jeg litt sånn...
- Er det 6000 i året
- ja, det er noen kunder som betaler så mye
- Men andre får det billigere?
- Ja, men det kommer jo an på hvordan pakkeløsninger man har også selvfølgelig
- Ja, selvfølgelig
- Det er jo forskjellige løsninger, men har hørt kunder som betaler 1000 kr i kvartalet.
- Såpass ja, da blir det mye penger.
- Ja, da blir det mye penger.. (...) men jeg vet ikke om det er sant det de sier. Men da blir jeg sånn okei.. okei..
- Er det noe du da går inn å endrer
- Nei, det har ikke jeg noe med.
- er dette noe du tenker deg at du kunne endret på?
- Nei. Jeg sier bare at de kan ringe support-senteret, å hvertfall nevne det for de, og se hva de kan få gjort for deg. Som regel for man jo alltid et tilbud, man har jo forbrukermakt, enten man er hos mobiloperatøren sin, eller banken sin eller...
- absolutt, man har jo alltid noe å forhandle med.
- Noen mennesker man er med trekker deg ned, mens andre trekker deg i positiv retning, hvis du skjønner hva jeg mener?
- ja, jeg skjønner
- Noen velger å selektere bort de som kanskje tar energien din og trekker deg litt ned. Hvordan er du til å selektere ut mennesker som bygger deg opp og trekker deg ned?
- Jeg har blitt bedre på dette med årene, ehh når man kommer såpass opp i årene som jeg har gjort, så er det naturlig at man ikke omgås med så mange mennesker, for alle mennesker er til syvende og sist egoister, av natur. Alle vil en ting for seg sjøl, enten man vil dra på kino og se den eksakte filmen, ehh, du skjønner hva jeg mener?
- Ja, jeg her helt med på den tankegangen
- Og gjerne vil ha deg med, men du vil dra på kino og de DEN filmen. Så folk tenker jo til syvende og sist på seg sjøl, og vil det beste for seg sjøl, så man må jo tenke litt på seg sjøl også. Ehhh og man kan ikke innfri alle sine ønsker
- slett ikke

- Og man omgir seg med færre mennesker jo eldre man blir også, og beholder de beste, oooooo er litt mindre med de andre, som man egentlig ikke har så mye il overs for, enn bare en litt mer perifer omgangskrets.
- ehmm, hvilke fysiske og psykiske utfordringer møter du ved jobben? Opplever du en Fysisk eller psykisk påkjennelse ved å være her?
- Ikke noe særlig mer enn at man føler seg mer sliten etter n dårlig da, litt mer tung i hodet om man har hatt en dårlig da på jobben og så føler man seg at faen.. Dette er gikk dårlig. Og så føler man på seg at man er mer sliten eh. Kontra en god dag, der man har hatt en dra arbeidsdag, for da lever man på den positive energien. Og tiden går fortere for man har hatt en god arbeidsdag, og da merker man ikke den fysiske påkjennelsen noe særlig mer, kontra en dårlig dag der man føler seg tung i hodet og man trenger luft. Det har jo også noe med innemiljøet å gjøre også. Sitter man ikke en hel dag, så blir man jo naturligvis tung i hodet av det.
- Det er jo sant, men det er forskjell på det, som når du sier at når ting går bra så kan du føle deg lettere enn når ting går dårlig.
- Helt riktig
- Hvordan er du til å se på positive aspekter og områder på jobben for å få deg motivert. Er du den personen som klarer å skille ut det negative og fokusere på det positive?
- Ja, jeg vil di at jeg i stor grad er det da
- At du har evnen til å ta ut ting som kanskje irriterer deg, og sanne ting?
- Ja, det er ikke så veldig mye som irriterer med ved den jobben her. Vi har jo en helt annen avdeling som sitter litt unna oss. De har jo en litt hardere arbeidshverdag enn det vi har, så vi må jo minne oss selv på at vi faktisk er mer litt heldige, at vi får lov til å ringe på varme kunder, og har en litt lettere arbeidsdag sånn sett. Og ringe på et varmere ringegrnlag er mye lettere enn å ringe på kunder som har null befattning med Aftenposten å gjøre. Slipper man å høre på de sinte kundene i nesten hver samtale.
- Så du har evnen til å ta et lite blikk bort til de du vet har det vanskeligere enn deg, og si; okei jeg er litt mer heldig som sitter på de listene her, og bruke dette som en motivasjon?
- ja. (...) det synes jeg man kan også minne seg sjøl på litt oftere også..
- ja, at det alltid finnes de som har det verre enn deg, eller har større utfordringer enn deg?
- Helt riktig! Man må jo tenke sånn sett også.
- eh. Vi nærmer oss slutte nå—
- Når man f.eks oppnår noe, sånn som vi snakket om belønninger i sta, er det belønningen i seg selv, typ pengepremien som motiverer deg mest, eller er det følelsen du sitter igjen med etter å ha oppnådd de målene du ønsker?
- Det er begge deler..
- Hvis du skulle vektlagt noe, hva veier tyngst?
- jeg ville sakt pengepremien. Eh så enkelt og greit er det. Jeg vet hva jeg er god for, hehe. Hvis du skjønner hva jeg mener
- Jaja
- Jeg vet at jeg er en god selger eh. og så lenge man har troen på at man er en god selger, og mestrer arbeidsoppgaven sin, som er et kriterium for å bli ansatt, så det å tenke at jeg er en god selger fordi jeg klarte dette her, det mener jeg heller skal være en forutsetning egentlig..
- mhm

- Man har jo blitt ansatt fordi man er en god selger, ellers så ville man ikke blitt ansatt. Ehhh så hvis man skal ha en jobb i salg, så må man være motivert til syvende og sist penger, først og fremst. Man vil jo tjene mer enn naboen, man vil tjene mer enn mor og far. Det er jo derfor man har en salgsjobb, hvis ikke kunne man ha jobbet på //
- Rimi,
- // Rimi, rema 1000, maccern.
- Absolutt. Ehh, for det som er litt morsomt å se på da, er ehh, har du drevet med idrett? Fotball, f.eks?
- Ja
- Der er jo den gleden, uten å snakke om penger, men den gleden ved å score et mål, eller gleden ved å vinne en fotballkamp//
- selvfølgelig
- // Det er litt av den jeg prøver å grave litt etter da.. Den gleden, den ligger også til grunn ved en sånn pengepremie?
- Ja, absolutt
- Men det er pengepremien som veier tyngst?
- Selvfølgelig. Ehh men de to oppfyller jo hverandre. Klarer du den ene, så klarer du den andre, hvis du skjønner hva du mener?
- Hvis du ikke klarer bonusen, men allikevel gjør det godt, hva tenker du da?
- Da har du til syvende og siste tjent penga dine også
- bortsett fra at du ikke når bonusen din da, tenkte jeg på
- Jaja, men ehh da.. Sånn f.eks en dagskonkurranse da, hvis du har gjort det veldig bra, så kan du hvertfall falle tilbake på deg og si, ja jeg har jo tjent det jeg skulle tjene i dag. Greit nok, jeg gikk glipp av 500 kr i gage, eller i premie, men jeg har gjort en bra jobb, og faktisk oppnådd den dagsresultatet jeg har satt meg.
- Litt sånn det vi snakket om i sta om at du jobber 8-16 og du må være skjerpa og online på seg selv, hender det at du går gjennom telefonsamtaler i godet? Ehh liksom si du får et nei, ser du for deg samtalen og hvordan du skal jobbe for å endre denne personens mening?
- Jaja, noen ganger så gir jeg jo det. Før jeg skal legge meg, gjerne på kvelden, at man tenker, ja okei, hvordan skal jeg dra denne pitchen og gjøre denne enda bedre, visualiserer den. Ehh og det synes jeg er veldig viktig. Jeg har jo jobbet med toppselgere som selger i bøtter og spann, ehh og hemmeligheten dems er at de sitter for seg selv, men hetta over hue og visualiserer morgendagen, ehhh og det er kjempeviktig.
- Så dette er også noe du//
- Ja, jeg prøver å implementere det i i mine rutiner, men det er ikke hver kveld man kan gjøre det. Men man tenker jo selvfølgelig før man legger seg hver dag at, faen i morgen skal bli en bra dag. Og har man den tankegangen så blir det som regel en bra dag.
- Litt innom det vi snakket om i sta, men hender det at du har en indre dialog med deg selv, har en indre dialog der du graver og spør deg selv hvorfor du gjør ting, hvorfor gjør jeg det og det?
- Det hender
- Er det noe du bruker aktivt?
- Ja, jeg synes det er viktig med en indre dialog.
- Hvordan er den ladet? I positiv eller negativ forstand?
- (...) Det varierer. Man sier til seg selv, Faen du kan bedre enn det her. Kom igjen da, nå kjører vi på

- For min del da, som spiller fotball og er litt inne på den bane at det er opp og ned og jeg har en indre dialog med hvordan jeg skal prestere, så i 98% av tilfellene sier jeg til meg selv at du er ræva, og du er dårlig. Hvis du skulle endt opp der da, og du sier til seg selv når har jeg gjort noe, eller vært dårlig en periode, hvordan er du til å endre og skru om til å være en positiv stemme?
 - Være en positiv stemme?
- ja, altså at den selvsnakken du har med deg selv, i stedet for å si at du er ræva i fotball, så snur du om å sier du er god i fotball, dette her klarer du.. Hvordan er evnen din til å snu om der?
 - Snu om?
- Ja, fra å være den negative stemmen, til å være den positive?
 - Du skjønner ikke helt hvor jeg vil hen?
 - Nei, ikke helt. Ehh at man sier til seg selv at man er ræva og dårlig?
- Ja, hender det at du sier til deg selv at du er ræva og dårlig? Eller hender det bare at du sier til deg selv at du er god?
 - Nei, jeg sier til meg selv at jeg kan klare bedre, ehh dette her er ikke godt nok. Du vet du er bedre for mer. Det er i hvertfall sånn jeg tenker da. Jeg tenker ikke at faen du er dårlig selger, hehe, for det vet jeg at jeg ikke er. Så det er jo liksom en positiv negativ selvsnakk.
- Konstruktiv er kanskje en bedre måte å definere det på?
 - Konstruktiv er mer riktig ja
- (...) Vi er helt inne å siste del nå, noe som er veldig spennende å spørre om, så hvis du skulle gradert deg selv fra 1-10, hvor god selger er du?
 - JEg vil si at jeg ligger på en 7er
 - Hva baserer du det 7 tallet på?
 - ehh, jeg vil basere det på erfaring, energi, snakkemåte, en 8-7 ehh det er det jeg ville sakt. Jeg ville karakterisert meg selv som en god selger. Jeg mener jeg har det som kreves for å være en god selger.
- Evaluere du dette opp mot de du jobber med, eller generelt sett?
 - Jeg evaluerer det forhold til tidligere erfaringer. Ikke bare her, men også opp mot andre jobber, og jeg tenker selvfølgelig at man skal prøve å være best på e arbeidsplass. Klarer man ikke det så skal man prøve å hvertfall ikke være dårligst, og sikter meg inn mot ja ekk (...) i tet, eller rett bak teten da. 3,4,5, rett bak der, og at man da er en verdifull spiller. For det er man jo.

(....)

- Tusen takk! Da er vi gjennom! Meget hyggelig å snakke med deg!
 - Bare hyggelig, takk i like måte.
 - * Igjen vi setter veldig pris på den tiden du bruker her, det betyr mye inn mot vår oppgave og våre resultater.

Transkribering av informant 4.

Dato: 4.04.16 Varighet: 49 min 56 sek

Intervjuer; *

Intervjuobjekt; -

* yes kult halla, jeg heter erik, ehm jeg går på, har eksamen da, eller bachelor med Emil. Vi har egentlig jobba sammen de siste 3 åra eller noe sånt. Så vi skriver bachelor og, ehm. Det vi skriver bachelor om, er egentlig sånn, dere er jo Aftenposten så dere er jo en av de største salgsavdelingene i Norge.

-Yes

*Så det er jo egentlig ganske interessant å se hva dere gjør. For å egentlig bare undersøke generelt deres salgshverdag.

-mhm

* så, ja. Tusen takk for at du setter av tiden din. Det betyr sykt mye for oss.

-ikke no problem det.

* Så kult. Når vi er ferdige med bacheloroppgaven, så kan det hende at vi åpner for muligheten for at dere kan lese oppgaven, hvis dere ønsker det. Vi tar opp samtalen, det er viktig for oss at du er helt ærlig liksom, og vi garanterer din anonymitet. Det er ikke noe sånt at Aftenposten eller emil, eller emil kanskje får vite det, liksom hvem av dere er da. Og ingen i Aftenposten liksom, du er helt anonym. Intervjuet varer i ca 60 min, og hvis det er noe du ikke ønsker å svare på, eller vil avbryte, så kan du gjøre det når du vil.

- yes, den er god

* kan ikke du fortelle litt om deg selv?

- ja, jeg kommer fra et sted som heter Toten, Raufoss.

* riktig

-Gikk i militæret, flytta til oslo når jeg var ferdig der. Så jeg begynte her i oktober, da jeg dimiterte fra militæret. Og har jobba her frem til nå

* Hvor lenge har du jobba her da, oktober, ja riktig. Hvor gammel er du nå?

- Jeg er 21, fylte nå i Mars.

* Ja, du har jobba her siden oktober, ett og et halvt år? R

- Nei, ca 6 mnd. Oktober, November, Desember, Januar, Mars, April

* Ja, 6 mnd, et halvt år. Ja, ja ,ja

*og så gikk du rett fra militæret, og så hit ?

-ja, samme måned som jeg dimiterte.

*hva gjorde du etter videregående og sånn?

-Rett i militæret. Men hadde sommerferie før det, før rekruten .

* ja, skjønner for du er født tidlig på året så da?

- ja, jeg er født i mars

* ja, så du har akuratt har brusdag? Hvor var du i militæret a?

- Var i Oslo, som vaktsoldat, var på gardeskolen på terningmoen, så bytte jeg avdeling underveis//

* Jeg må ta en snus jeg, vil du ha eller?

- Nei, jeg har jeg.

* jeg var i bardufoss, i militæret

- ja, det var sikkert fett?

* ja, det var fett, men det var kaldt og jævlig

- det ser jeg for meg

* ja, men det var jo, ja! Vi lagde jo den harlem shaken, har du sett den ?

-ja

* det var jo liksom troppen vår da!

- ja, haha

* feteste vi gjorde egentlig. Så da har du egentlig ikke jobba med salg tidligere?

- Jeg jobba et sted, et salgsfirma tidligere, under videregående tiden. På Gjøvik. Jobba ikke så lenge. Gikk veldig bra, men arbeidsmiljøet var dårlig

* Det var det ja.

- Ja, jeg og alle kompisene mine slutta jo der. Det var et sted som het scandinavian sales på

Gjøvik

*Litt sånn shady, det var bare en butikk ?

- Ja, bare en liten butikk. Bare fanteri og tull

*Dere fikk ikke lønn og sånn eller?

- Ikke den lønna vi skulle hvertfall, for og si det sånn

* Ganske mange shady steder der ute, det er det mange andre som har sagt også
Jeg jobba på et sted hvor vi ringte for å skaffe inn for kirkens nødhjelp da, og jeg tror det var.
Så spurte jeg, okey så vi får 50% av kjøpssummen i provisjon. Så tenkte jeg, er ikke det litt
rart egentlig? Så viste det seg at 80 – 90% av det folk donerte gikk til oss, og til bedriften.
Men Aftenposten er vel litt bedre ?

- Det er veldig veldig bra

* Konge er det noe mer du vil tilføye?

- Nei ikke så veldig mye mer .

OVERGANGSPØRSMÅL

* fett, konge. Da begynner vi å bevege oss mer over til det vi skal snakke om.
Hvis jeg sier begrepet selvledelse, sier det deg noe eller?

-Nei, ikke så mye

* Kan du gjette, hva du tenker at det er ?

- Tja, altså, ordet i seg selv sier meg ikke så mye. Men jeg vet ikke helt

* Nei, det er helt innafor det. Selvledelse er egentlig bare hvordan du motiverer deg i jobben
osv, så du får spørsmålet knyttet til det. Kan du fortelle litt om hvordan du motiverer deg selv
gjennom jobbhverdagen?

- Vi jobber jo med provisjonslønn, så jeg vet jo det at har jeg dårlige dager, så ser man det på
lønna mi .

* Ja, da får du jo ikke no lønn?

- Ikke sant, så jeg prøver jo å få et så godt resultat som mulig. Så jeg får en god lønnsutslipp.
//

* Ja ja ja. For, men. Er det noe mer enn det som motiverer deg?

- Det er i grunn det meste, siden jeg har flytta, og jeg har utgifter, og da merker du at det svir
når du får en dårlig måned

* Ja, for det merker du veldig når du har det dårlig.

-Det gjør det, så det gjelder og holde seg på jobb og holde seg motivert.

* Det er det som motiverer deg, Punktum?

- Ja

* Trives du på jobben eller, er du fornøyd?

- Absolutt, det er veldig mye gode folk her

* Kult, kan du si noe mer om det? Kan du det?

_ Tja, kommer godt overns med folk . Jeg tuller kanskje mye, men jeg er veldig positiv også

* Er du trygg på hva Aftenposten forventer av deg?

-Ja, jeg føler jeg leverer veldig godt, for den bransjen her. Føler jeg gjør veldig mye for å holde meg selv på et høyt nivå.

* Hva er det Aftenposten forventer av deg?

- Det er jo veldig individuelt fra selger til selger. Man vil jo helst at alle skal være på to- sifret salg hver dag. Jeg ligger godt over det, så å si hver eneste dag.

Over ti salg hver dag?

- **Ja**

* Så du er helt trygg på. Du lurar ikke på hva, nei ikke sant. Du lurar ikke på. Om du skal på en måte selge , eller om du skal fokusere på service. Det er liksom salg som er?

- Ja det er jo salg som er viktig , og opplyse kundene om riktig informasjon

* Hva med sjefene, er det noen gang, du ser forskjell på de eller? At de sier forskjellige ting liksom ?

-Nei, ikke forskjellige ting. Vi har jo ikke hatt med så mange andre å gjøre enn med Greger.

*Greger, hvem er det igjen, er det han?

- Ja, det er Dani.

*Han med mørkt hår?

- Han uten hår, så å si.

* Haha, åja.

- Ja han pleier å sitte bortpå det rommet der.

* Det egentlig bare han du forholder deg til?

- Ja, og hvis han ikke er på jobb, så har vi en som heter Chris, som. Han er selger med oss, men er deltidssjef hvis Greger ikke er der.

*Nettopp, sier de forskjellige ting, eller sier de det samme?

-Nei, de sier det samme, holder trykket oppe, og sier stort sett det samme.

* Har du den kunnskapen som trengs i et salgsmøte?

- Ja, jeg føler jeg har det meste.

* Hva med i starten?

- Istarten var det skummelt, da var vi usikre og utrygge. Klarte ikke helt å kontre.

* Hvor lenge jobba du i den forrige bedriften?

-2 måneder, var det vel

* Det var spååas useriøst?

- Ja, det var helt krise.

* Okey, hvor mange salg du får, kan jo bestemmes av ringelistene og sånn?

- mhm

* Og det kan bestemmes av deg selv? Hva har mest og si ?

-Både og,. Ofte ringelistene. Det er mange dager jeg sitter og har fullt fokus og står skikkelig på, og noen ganger går det skikkelig i dass, og noen ganger er det særlig i slutten av månedene. Ofte er det ringelistene, men ofte er det jeg som blir daff i løpet av dagen

* Og hvis ringelistene er dårlige , så ødlegger det motivasjonen ?

- Akuratt det!

*Slutten av måneden? Da er det på en måte brukt opp da?

-Ja, Greger får lister i begynnelsen av hver måned. Men mange folk. Vet ikke hvor mange tusen det er . Den kjører vi om igjen 3-4 ganger, får vi da får et nytt grunnlag igjen. Så hvis kunder har sagt ja, de ringer vi ikke igjen. Men tar de ikke telefonen så ringer vi de igjen.

*Og til slutt da i måneden, så er det de som ikke har svart som er igjen ?

- Ja, stemmer .

*Hvorfor ringer dere de egentlig?

-Jeg tror det er for å utnytte kortenest mulig, så vi ikke bare kaster de bort. Vi maksimerer.

* Hva gjør dere da måneden er over, hva skjer da?

- De blir ikke borte, vi ringer de igjen. Noen har vi kanskje ringt for 2-3 måneder siden. Det går opp og opp igjen, men det tas store mellomrom.

* Dere har noe alogorytmer eller noe sånt fett? Ja, fett, det viste jeg ikke. Fett!

* Kan du gi et prosenttall på ringelistene kontra deg selv? Hvis du har ringelistene på den ene siden, og deg selv på den andre?

- 70- 60 ringe listene på 70. Men alle andre får det samme grunnlaget, og de presterer ikke alltid like bra. Så det er veldig individuelt også. Vanskelig spørsmål.

* Hva var prosenten sa du ?

- Da blir det veld 60- 40, det blir mer riktig.

* Ja, det er ikke noe galt eller riktigt . Når du gjør noe bra, føler du at Aftenposten belønner deg for det da? Eller føler du at du kan gi masse, men så får du ikke belønning?

- Hmm, nei. Jeg føler at vi blir godt belønnet. Vi har jo de bonusgreiene vettu. Som vi er garantert, om vi har så mange salg. Så nå har vi satt et mål for en måned. Klarer vi det, så skal vi ut å finne på et eller annet morsomt.

* Og fordi dere har det provisjonssystemet, så blir dere belønnet for det dere gjør?

- Ja.

* Kult! Ser vi bort i fra den, blir du belønna ellers

- Nei, egentlig ikke. Vil jeg si

* Helt innafor. Det belønningssystemet du prata om. Hvor attraktivt er det for deg, hva kunne vært annerledes? Skjønner at dere har fått nye ringelister fra januar. 200 så kicker det inn 6k eller noe sånt.

- Den har ikke så mye og si for meg, for jeg pleier å ligge godt over to hundre. De siste mående har jeg vært syk, så da har det vært rett over 200. Under det har det ikke så mye å si . Satser på å være på 300 . Den bonusen er litt kjip, for den er bare på 1000 mer

* For han forrige vi snakka med, får så var det 200 så bonus 6000. Så 300 på 1000, så 5 tusne ekstra på 400. Synes du det er bra. Hadde du hatt 280 med en igjen, så er ehmm. Hva synes du om den nye?

- Det funker, det er bra.

* Jepp, konge. Da er vi ferdige med den avsnittet der.
Har du no mål eller?

-Ikke noe konkret mål, prøver vel å være opp i 300 hver måned. Da blir det jo en ganske fet lønn. Det er det jeg satster mot. Helst hver måned.

* Delmål?

- Nei ikke delmål hver uke. Prøver å få en god start. Starten av månedne får å sneke nøkkeltallet. nYE KORT STARTEN AV MÅNEDEN

* En gang til åssen da?

- Ringekort, så synker nøkkeltallet.

* I starten av måenden har dere muligheten for å gjøre det bra. Så ja. Ehm ja. Det er bra. Ehm . Ekstra ja skjønner.. Gunner på da! Ikke no delmål. Målene du setter er dine?

- Jepp.

* Er det ikke sånn at Ap setter delmåpk for dere?

- Nei

* Hender det at du gir deg selv en belønning når du når det 300 målet ditt? Kjøper en klokke eller no?

- Ikke egentlig

* Føler du deg psykologisk glad ?

- Blir jo litt happy går jeg ut i fra.

* Men hender det at du er litt snillere med deg selv når du når målet ditt?

- Du kan vel si at jeg unner meg litt flere ting på nettet

* Men det er fordi du liksom har penger?
Hvis du gjør det dårlig, straffer du deg selv?

- Nei, jeg blir egentlig bare sur, hehe. Går irritert hjem. Han jeg bor med, jobber jo også her. Og hvis han gjør det bra, og jeg dårlig. Så er det jøvlgi kjipt for meg.

* Så det er viktig for deg å prestere?

- Ja

* Sånn ikke sant. Det er interresant. Det viktig å slå han ?

- Hvertfall at jeg ikke gjør det veldig mye dårligere enn han

* Skal du balansere det opp mot det og tjene penger. Altså det å slå han mot å tjene penger. Hva er viktigst?

- Hverdagelig er det å slå han, og i slutten av måneden er det penga. Men til hverdags så er det å slå han.

* Er du konkurransemenneske?

-Ja veldig. Jeg har jo gått på idrett, helt frem til militæret. Har jo drive med konkurranseidrett i alle år. Er en del av det.

* Hva dreiv du med da?

- Spilte innebandy i 10 år

* For det er det vi er litt interessert i. Har du mer å fortelle om det?

- Tjaaa, vet ikke hva det er å fortelle. Ikke no mer enn at jeg aer konkurreanseglad. Vi har jo alltid konkurrert siden vi var små. Alltid vært en greie. Vi skal drite hverandre ut.

* Jeg må tenke jeg liksom.

- Jeg hadde gjort det utrolig mye dårlige på jobb dersom han ikke hadde jobba her . Hadde ikke hatt den samme innstilling, om han ikke var her.

* Gi et tall på det

- Er litt vanskelig. Men da sier jeg 60/40 tjene penger, slå han

* Fett! Hvis du gjør det dårlig, så ja det har du svart på men spørsmålet er. Hender det at du mentalt nede dersom du gjør det dårlig på jobb.

- Kanskje detn første timen etter jobb

* Ny greie, følger du godt med på resultatene dine?

- Ja. Jevnlig. I løpet av dagen, og i måneden som helhet.

* Ser du de på jobb eller hjemme

- Bare jobb. Følger mye med

* Når du ringer, er du reflektert over hvordan du høres ut?

- Absolutt, noen samtaler har god flyt, og noen er bare tull tenker mye om meg selv.

* Er det viktig?

- Ja

* Føler du nesten kan se for deg at det blir salg eller ikke

- Ja, egentlig. Litt rart det der.

* Mer om det?

- Vanskelig å forklare. Slurver du så får du kanskje kunden til å ikke få frem riktig produkt, og slurver til svaret til kunde. Da vet du at det ikke blir kjøp

* Så du hører på deg at dette ikke går bra?

- Yes

* Og motsatt når du, ja?

- Yes , hører det veldig på knden sin respons også hvordan det går

* Vi bare kjører videre vi. Positive aspekter ved jobben. Det å sitte å selge da?

- Ja, det er veldig avslappende, det er det ikke. Fult kjør hele tia. Tiden. Høyt tempo. Kan ha det gøy hele tiden, dersom salgende smeller inn. Da er det gøy å jobbe. Eller er det en veldig lik arbeidsdag. Det ermye som kan dukke opp, Konkurransen. Nå skal vi til Island, de 3 beste selgerene. Så det er alltid no å jobbe for. Det er artig.

* Ingen dager er like?

- Mange dager like, men det kan komme en variasjon.

* Positive aspekter på jobben, er når det går bra?

- Ja, eller. Det er god stemning. Man merker veldig godt når det er dårlig stemning. Det bryter veldig ned.

* Prøver du å ha en strategi på å være med de folke. Som ja. Være med de folka som ehm, gir deg god energi?

- Skjønner ikke helt

* Noen mennesker er jo sånn. Det er helt innafor om du ikke har no forhold til det men, noen mennesker drar deg ned og andre opp og gir det god flow. Tenker du på hvem du prater med da?

- Ja det vil jeg si

* Litt mer generelt om hva som gjør det bra å jobbe i Aftenposten. Hva er det som gjør det bra?

- aRBEIDSMILJØET, Det er et trygt sted å jobbe. Ikke no kødd. Du vet du har en stabil jobb.

Alt går i boks i slutten av måneden. Tenker ikke på lønna. Ikke noe tull. Trygghet er bra.

* hvA KUNNE VÆRT BEDRE?

- Vet ikke helt. Er sikkert noe som kunne vært bedre. Vanskelig å sette spissen på det men, vet ikke helt

* Er det noe som er dårlig?

- Nei, har ikke noe dårlige perpektiver

* Det mange sier er at det er en veldig slitsom jobb.

- Det er det absolutt, suger energien helt. Det å sitte i en telefon og være hyggelig når noen er spydig mot deg, da må man være profesjonell.

* Det er viktig for å by på seg selv

- Ikke spesielt bra for butikken at du er spydig når du faktisk representerer Aftenposten.

* Det er ikke såp gunstig, ass. Slitsom ja.

Ja. Det her er litt kult. Din måte å selge på, er den annerledes. Har du en spesiell stil?

- Ja, alle har forskjellige stiler. Jeg prøver å ikke høres så veldig data og oversellende ut. Ikke overbegeistra. Tempo, slik at du får en behagelig samtale. Ikke at kunden har vært så fantastisk. Du har vært ditten og datten. Prøver å snakke rolig egentlig. Så det er vel kanskje min greie. Kan virke litt kunsitg, og så videre. I mitt hode er det litt kunstig, så da prøver jeg å ikke gjøre det selv.

* Er det, hadde en annen som sa litt det samme ? Er det noe som du , tror du det er mange som også gjør det .

- For noen funker det å være veldig energisk, for det smitter jo over på kunden. For veldig mange, og det er noen som gjøre det samme som meg , og noen funker det for og andre ikke. Og jeg føler jeg kan holde ut mye lengre, enn hvis jeg skulle stått sånn her og overbegeistra.

* Kunde merker at det ikke genuint. Nå skal jeg ikke spore av men jeg har sett litt på han wolf of wallstrett, han der. Han er veldig opptatt av å finne sin genuine selv. Være seg selv. Er det flere ting som er spesielt med din sitl?

- Jeg vet ikke helt egentlig, ikke noe mer enn at jeg snakker til de som det skulle vært en person i virkeligheten. Kanskje litt mer opplysende til kunden, og litt mer begeistra enn til vanlig.

*Det skjønner jeg godt. Kan du forklare mer om de fysiske og psykiske, i forhold til at det er slitsomt?

- Det er jo det å ikke daffe av og være en kjedelig person i samtalen da. Er vanskelig etter så mange timer. Det å holde seg i spillet, og stå i hele dagen. Det er vel det det står på.

* Du bruker pengene for å komme deg gjennom? Har du andre småtriks?

- Tja, nei egentlig ikke. Blir bare veldig sint inni meg. Og prøver å ta et skikkelig tak, og si at nå skal det snu, nå skal det snu. Stå bare på helt til det kommer inn et par salg. Nå snur det, tenker jeg.

* Du sier det til deg selv?

- Ja, for jeg synes det er veldig kjipt gå hjem etter en dag det har vært helt ræva. Hvertfall i starten av måneden. Nå er jeg ikke sikker på noen ting på en måte. Pusher meg veldig

*Du bruker egentlig: ” Fack, nå må jeg steppe opp liksom, nå må jeg gønne på” Er det viktig tror du?

-Ja, det vil jeg si. Det å psyle seg selv litt ut.

* Hva er det viktigste. Litt ledene spørsmål. Men vi tror det er det viktigste med å jobbe i aftenposten?

-Ja, det er vel det.

* Det er på en måte vår hypotese at man må pushe seg og holde mot ivasjonen oppe. Du hakke no mer å legge til. Hva som helst? Motivasjon, gjør sanne ting?

- Ikke noe mer for meg. Ganske enkelt mtp at jeg konkurrerer med han Daniel . Det gjør mye for meg. Det hjelper. Min motivasjon.

* Det stemmer overens med det forskningen sier. At gode selgere har en jævlig høy grad av ego-drive da. Det er veldig viktig for de å prestere. Så det du sier stemmer overens med forskningen.

Vi gønner videre. Dersom du skal se på de positive aspektene med jobben. Er det noe mer . Glem det spørsmålet.

Den der positive følelsen. Når du slår kompisen din. Altså. Den er viktig. Du har sagt at det er viktig. Sorry for at jeg surrer litt altså

- Det er i orden.

* Litt mange spørsmål som går i hverandre. Hender det at du visualiserer? At du ser for deg det med at du kunne høre med kunden litt om hvordan det går. Si du har en kunde så hører du at han er negativ, lager du deg en strategi på hvordan jeg må gå ?

- Ja, absolutt. Prøver å lede han til at han er fornøyd med div produkter. Led meg inn i hans perspektiver. Komme med en god opplysning om at kanskje noe kunne funka for han?

* For da har du kanskje sett for deg en strategi du skal gå?

- Absolutt

* Hvis noen er positive da?

- Da er det bare rett frem, å kjøre på. Prøve å komme til poenget raskt.

* Finnes det en mellomting

- Det er jo de som er veldig usikre. Og hvis de er det så, må jeg si hvorfor det er et bra produkt. Og pøse på med info.

* Finnes det noen flere veier der sånn?

-ehm. Vet ikke helt. Er egentlig 3 hovedtyper. Negativ, positiv og usikker.

* Sånn ellers med visualisering. Vi er litt interessert i det. Hender det at du ser for deg at du gjør det bra på jobb? For å booste seg selv.

- jAA,, Har jo sett for meg at det går bra, når jeg står opp tidlig. Får meg en god frokost og så blir det en god dag på jobb. Det er veldig varierende. For jeg har hatt dager da jeg har sett for meg at dette blir en god dag, og så har det ikke gått så bra.

* Samsvarer det eller?

- Nei ikke for meg i det hele tatt, synes det er vanskelig å sette foten på det.

* Ja. Mhm. Mhm. Mhm .mhm . Men sånne situasjoner på jobb, hvis du går fra jobben. Jeg bare graver litt her. En fredagskveld? At du ser for deg at det nærmere seg slutten. Ser for deg glimt at du tar deg en øl

- Absolutt, det har skjedd flere ganger.

* Kan du fortelle mer om det?

_ Du dette ut av en annen verden. Detter ut av samtalen, tenker på hva jeg skal . Det gjør at jeg mister tid på det, og du mister fokuset

* Tenker mer på. Eller hvis du ikke gjør det så. La oss si du er positiv. Hva skjer inni hodet ditt, tenker du bare positivt. Dette går bra. Eller ser du for deg at du gjør det bra?

- Litt vanskelig å svare på . Hvis jeg tenker at det blir en god dag, så kan jeg si at jeg føler meg mer oppgående når jeg. Holder lengre ut, vrir samtalen bedre .

* Så det har litt effekt på?

- Har absolutt litt effekt. Man gir mer i samtale enn det jeg ellers ville ha gjort. Du gir mer av deg selv

* Det har litt effekt, men det er ikke nødvendigvis slik at når du tenker det før du går på jobb så får du en bra da .

- Nei, nei. Er så sjeldent at jeg gjør sånt uansett.

* Yes, mer inn i hodet ditt. Alle har jo en stemme i hodet sitt som snakker til seg selv og sånn. Kan du fortelle litt om den ?

- Dette blir litt vanskelig, vet ikke helt hva jeg skal svare på den

* Ser du på deg selv som en positiv person.

- Ja, jeg ser absolutt på meg selv som en positiv person. Har litt humørsvinginger men er positivt.

* Tror du andre også hadde sagt det?

- Ja, det tror jeg andre hadde sagt.

* Ser om jeg finner noen flere spørsmål her som jeg kan stille til deg. Ehmmmmmm. For du har en stemme i hodet ditt? Hører du alltid på den. Hvis den sier til deg at okey, jeg har lyst på sjokolade. Så må du utsette det litt. Har du noen tanker om det?

- Ikke alltid. For jeg vet jo at den stemme i hodet ikke alltid har rett. Det er vel det eneste jeg kan si. Men den veilider sikkert ulikt fra person til person. Kan jo hende at jeg hører mer på den enn jeg selv vet. Litt vanskelig å svare på

*mhm mhm. Men tror du at det har å være positiv er knyttet til salgsprestasjon?

- Ja, det tror jeg absolutt. Det gjør jo noe med samtale dine. Er du ikke positiv, ikke i samtale, du blir påvirket av samtale. Så å være positiv er viktig bransjen.

* De dagene hvor du visualiserer at det gjør bra så gjør du det litt bedre?

- Ja.

* Hva tror du er det viktigste for å lykkes i Aftenposten?

- Få en skikkelig god flyt i samtalen. Å få produktet til å virke bra. Skal kunne sette kunden på plass hvis den lurere på noe. Ikke la den knekke deg. Være sikker på deg selv. Ikke no tull. Sette seg inn i dems perspektiv.

* Interessant. Hvis du ja. Ikke. Personlig tror jeg det er dritviktig ass, de greiene der. At man bare ringer å leser et manus, får man ikke en connection, viser forskning i salg. Ikke for å skryte altså, men vi har jo studert 3 år nå da. Så man merker jo at det med tiltro er viktig, og ikke bare lese noe fra en liste.

- Ikke sant, for da tror jeg ikke du føler samtale like godt. Siden du er mer opptatt av å lese fra et ark enn å høre hva kunden faktisk har å si.

* Ting som å plukke opp ting underveis da som kunden sier. Som vi snakka om litt i stad, med signaler osv. Du snakka litt om, du snakka litt om. Se hvor lang tid vi har igjen. Shit det vi har brukt 47 minutter. Det har gått fort ass.

- Ja

* Kødde du eller? Jeg peiser bare på jeg.

Kontrollerer du hva du gjør, eller hender det at du ignorerer den?

- Hender at jeg ignorerer den. Handler litt om selvkontroll. Heter det det?

* Ja, må du pisse så holder du deg til du må på do liksom.

Har du noen strategi for å påvirke den stemmen, når det går dårlig?

-Det med å pese på osv.

* Hender du legger inn . At du tar deg selv i å være negativ ? At du tenker at assa faen, nå må jeg tenke positivt?

- Absolutt, man merker jo litt på det. Det er jo dager jeg er irritert på jobb, og Daniel sitter å lager styr for meg, og viser at han er bedre enn meg den dagen. Og sjefen sitter å pusher. Og da tenker at det må snu

*Så det er på en måten din strategi, for å snu litt på det?

Man blir jo negativ når det går dårlig, så da snur du det og pusher på.

- Man vet man kan bedre liksom.

* Ja, for det er liksom neste spørsmål da. Se for deg at du sitter i en telefonsamtale, samma liksom. Vi er liksom ute etter sånn. Du kan jo liksom føle deg bra og dårlig. På en skala fra 1 til 10 hvor sannsynlig er det at du tror du får til det salget?

- mhm, 20 prosent kanskje .

* Oi, nå tenkte jeg at det var lavt, men dere har jo en sånn hit rate . Hva er hit-raten egentlig?

- Tilslaget i løpet a /7

*JA

-// 25% kanskje, det varierer fra starten til slutten på måneden.

* Hvor sannsynlig er det at du når målet ditt på 300 salg?

- 90%

* Så det er du trygg på

- Ja det er jeg

* Er det sånn at klarer det 80-90% av gangene, eller er det sånn at du?

- Nei jeg klarer det, leverer alltid høyt

* På en skala på 1-10 hvor god er du til å selge?

- På en skala på 1-10, ehm.

* Det er jo en liten vurdering, litt vanskelig å svare på

- Ehm 7-8

* Så du er ganske god til å selge da?

- ja, jeg føler at jeg er ganske god

* Kan du begrunne det litt?

- Jeg skal jo til Island da

* Du skal til island?

- Ja, skal til Island. Det er jo de 3 beste som drar dit. Og første dagen jeg kom hit, landa jeg 19 salg. Og samme måneden satte jeg pers på 37 salg på dagen. Og det er bare en person her som har høyere pers en meg

* Hvor mye fikk du i lønn da, for 37 salg.

- Da fikk jeg ca 5000 kroner

* På en dag, fy faen! Det er latterlig ass

- Ja det er latterlig. Så da følte jeg, så fort jeg klarte det, at dette er jeg ganske flink til.

* Du skjønnte fort at dette kan du liksom?

- Ja

* 37, altså fem tusen på en dag er ganske sjukt hvor store svingningene deres er ass

- Absolutt

* På liksom, hva er den dårligste dagen din a? Har du hatt 0.

-aldri hatt 0, men 7 salg kanskje.

* Det er det dårligste?

- Det er det dårligste ja.

* å, hender det at folk har 0

-ja, men det er ekstremt sjeldent, men det har skjedd. Det er mer ofte at folk kanskje har to salg da. Og da har du en dårlig dag.

* Hvor mye får man per salg da?

- Litt forskjellig, det vanligste er 120. 1 på 170 og 2 andre på litt mer. Det minste du kan få er 75, altså et halvt år

* Du er 7-8 på en skala fra 1-10, kan du velge en av de? Hehe

-da sier jeg, ehm, vet ikke. Er over gjennomsnittet, men er ikke crazy, så jeg vil si jeg er 7 da.

* Opp mot de andre, vil du endre scoren da.

- Nei, vi er 4 stykker som leverer godt over alle de andre.

*Hvorfor kunne du ikke sagt 10 eller 9 ? Hvis du er på topp

- Hadde jeg vært 10, hadde jeg alltid vært på toppen over alle de andre, og det vil jeg ikke si at jeg er . Jeg vil si at vi alltid er 4 stykker som er opp mot hverandre, og det er Emil Johansen som du kjenner, han er nok en smule bedre enn oss andre hele tiden. Han er nok en 10 eller 9 . Han er hvertfall litt mer på toppen enn oss. Så er det vi 3 andre som er ganske like.

* Nei kult ass, nå er egentlig intervjuet sånn halveis over, men jeg har litt lyst til å si en ting som jeg ikke håper at du ikke sier til de andre som skal ha intervju eller som . Men du er jo, for vi skal jo, håper du ikke sier det til de andre. For vi skal jo finne ut om selvledelse, og alle de spørsmålene vi stiller deg nå påvirker salgsresultat. Og det som er interessant, og det visste jeg ikke før vi gikk inn hit, at du er en av de beste. Og det vil jo, men du har ikke så mye fokus på det med selvledelse. Og det er spennende for oss, og da er det lettere for oss å forstå årsakssammenhengene da, mellom . Og hva med selvledelse, og hva med de parameterene som gjør at for eksempel Emil da, som svarte ja på alle de spørsmålene, på alle de. Og er veldig opptatt av selvledelse, synes ikke det er så farlig å si til deg.

- nei absolutt.

* Men hva tror du selv egentlig?

- Det som er greia med Emil er at han er veldig flink til å snu samtaler enn oss andre. Flink til å få veldig mange nei til et ja

* Så han er veldig flink til å snu den ja?

Så den siste hit raten, at han ja skjønner

- Han er flink til å snu showet

Han er en virkelig flink selger, han er den beste her.

* Tror du sånn mål og sånn, tror du det, tror du det er viktig?

- Å sette seg mål?

* Å sette seg mål

-ja, det er jo absolutt det. Siden det er lettere å strekke seg etter det målet, og du vet hva som skal gjøre at du kommer deg dit

* Men det gjør jo du også, du setter deg jo mål.

Men du hakke så jævlig mye fokus på det der med e målet

- Det eneste er at jeg vil være en av de beste

* Har du alltid vært sånn eller, det der med konkurranseinstinktet?

- Ja, det er jo med idrett og alt. Hater å tape, og vil alltid være en av de gode. En av de gode

* Hvis du ser for deg pengene, og også det å prestere på en annen siden. Prosentandelen? Spurte jeg det om det?

- Nei det tror jeg ikke, du spurte meg om penger og å slå han, og meg og ringekorta.

* Ikke de ringekorta, men pengene kontra og slå han kompisen.

-pengene er 60% og å slå han er 40%

* Stemmer det, 60% er pengene det sa du jo

- Hverdaglig så er det jo. Så tenker jeg jo på pengene, men mer det at jeg må ha tjent like mye som han har . Jeg vil helst slå han i begge deler. Både antall salg og penger tjent. Og i slutten av måneden tenker jeg mest på pengene.

* Ja det sa du jo i stad. Men den der når du begynner å fokusere på pengene. Når skjer det?

- Når jeg får pengene. Helt på slutten. Men på jobb så er det konkurranse med han kan du si. Når han gjør det dårlig så ser jeg at han er irritert . Så på jobb hver dag, så er det å slå han

*Kan du dele opp det i starten av måneden og slutten av måneden. Kan du det?

- I starten av måneden så er det å slå han .

* Hvilken prosentandel har du da?

- Kanskje motsatt da, til hverdags. Og så skifter den når det nærmer seg slutten av måneden

* Så det er egentlig i utgangspunktet fifty-fifty da?

- Joda

* Skal du rekke no eller noe sånt eller?

- Neida

* Vi er på 58 minutter nå, og du er jo den mest interessante egentlig. På grunn av at du ikke gjør det så mye. Mål mente du var viktig?

- JA

* Det du prata om å føle seg bra på jobben, det er ganske viktig for motivasjonen?

-mm

*Du føler deg jo bra på jobben?

- Ja

* Du tenker litt på at du skal velge de du er med for at du skal, at de løfter deg opp?

- mm

*og du synes det er bra å jobbe i Aftenposten?

- Yes

* Kan du si litt mer om ett eller annet av det? At du trives med din egen måte å selge på

-ja

* Det gjør du?

- Ja

* Prøver å finne ut av det som. Vi skal gi oss nå straks ass.
Nei, dritbra. Vi gir oss.

Transkribering av informant 5.

Dato: 07.04.16 Varighet: 53 min 23 sek

Intervjuer *

Informant –

- Litt sånne formelle ting i startlefonseter når jeg ben bare, så bare kjører vi på eller?
 - Ja, det høres bra ut
- Jeg heter jo da Erik, det vet du.
 - Det stemmer
- Vi holder på å skrive en Bachelor innenfor Markedsføring og salgsledelse.
- Vi er på utkikk etter å kartlegge din salgshverdag, hvordan du selger og sånne ting. Vi er jo ikke så interessert i den sjefbiten, men mer den salgsbiten. Det er fordi vi trenger et utvalg med de samme rammevilkårene. Ehh. Det betyr veldig mye for oss at du setter av tiden til å gjennomføre dette.
- Vi kommer også til å ta opp samtalen. Det er viktig for oss at du er ærlig
- Vi garanterer din anonymitet, du blir aldri nevnt med navn.
- Det er kun vi som ser resultatene
- Du kan avslutte når du vil, og er det noe du ikke vil svare på, så er det også helt greit

- Så først av alt, kan du fortelle litt om deg selv?
 - Ja, jeg heter Kristoffer, har jobba her i Aftenposten på 4 året når faktisk 4 år ja
 - Det er vel de mest nødvendige faktorene jeg har om meg selv hvertfall.
- Vi lurer litt på sånn: Hvor er du fra f. Eks?
 - Jeg er fra Oslo. Og så har jeg bodd litt i Tønsberg i 4 år, og 8 måneder i Kristiansand
- Åja, jeg er fra Stokke da, så det er jo ikke så langt unna.
- Jeg gleder meg til slottsfjell ass
 - Jeg har ikke vært på den festivalen der ass!
- Ja, det er helt.... Jeg skal ikke spore av på det ass, men det er drittfell
- 4 års erfaring, hor gammel er du?
 - Jeg er 27.
- 27 ja, og du har jobbet her i 4 år?
- Hva gjorde du før du begynte her da
 - Jeg var på tre forskjellige, det spørs. Men først var jeg på folkehøyskole. Også jobbet jeg på JC tidligere.
 - Etter det så prøvde jeg meg på tre forskjellige salgsjobber, før jeg havnet her.
- Jobbet du på Jc, mens du gikk på Videregående da, eller hvordan var det?
 - Ja, det var det
- okei, for det vi lurer på er om du har noe erfaring innenfor salg, og det har du jo da.
 - det har jeg. Jeg var faktisk telefonselger når jeg bodde i Tønsberg faktisk i 17 års alderen
- Hvor jobbet du da?
 - Fullfilment

- Fullfilmet ja, der har jeg jobba tror jeg
 - Du har jobbet der ja
 - Jeg tror jeg jobbet der, han Mathias Huseby, har du hørt om han?
 - Nei.
 - Nei, faen kanskje.. ME jeg har hørt mye om fullfilment
 - JA, det var de som hadde kontorer der hvor den outletbutikken i gågata ligger.
 - Er det den som ligger rett før Taxi... eller?
 - Rett før hjørnet ved Carling..
 - Jajaja, stemmer.
 - De har vel revet den biten nå.
 - Ja, jeg tror jeg husker, for de skiftet navn, så jobbet jeg der i en uke eller noe. Da solgte vi sånne røde korsgreier, eller ett eller annet. Jeg vet ikke om det var det?
 - joooa, het de vinmell når du begynte der, eller Multi Respons?
 - ehhhh, det var vel kanskje bare Multi respons.
 - Åja, for det var før dem het Fullfilment.
-
- Ja, okei. Du har mye erfaring med , du har erfaring fra jc, du har erfaring, hvor mange år har du erfaring før Aftenposten med de salgsjobbene?
 - Det ahr vært litt av og på, men det var vel nesten ett år på Fullfillment, men jeg var borte orte der en stund, eller borte fra bransjen en like stund... og sååå har jeg prøvd med litt på videregående på salg og service et par ganger, så havnet jeg på Jc og folkehøyskole etter det.
 - Hvor mange år med salgserfaring, hvor mange år,. Jeg skjønner at du har hoppet ut å sånt, men sånn sånn..//
 - Før Aftenposten er det, si ett år da
 - Ett år sammenhengende liksom?
 - Hvis du slår det sammen ja
 - Ja, ikke sant. Så du har litt erfaring før du begynte her da. Men det meste har du lært i Aftenposten eller? Sånn kursing og salg å sånt eller?
 - Ja, jeg føler hvertfall at jeg har lært mest i Aftenposten
 - JA, hvordan gjorde du det de første ehh, månedene?
 - Jeg synes at jeg gjorde det bra. Jeg husker jo at jeg solgte produkter som heg egentlig ikke hadde tro på i det heletatt. Uten å nevne hva det var for noe. Ehh.. Jeg følte at jeg klarte å selge dette til folk, uten at jeg selv hadde troa på det i det heletatt. Men jeg leverte ikke opp til budsjettene som de sjefene der hadde satt opp.. De krevde svært... Jeg er overbevist på at jeg hadde klart det dersom jeg hadde trodd på det
 - Det er vanskelig å selge produkter man ikke liker, da er forutsetningen jævlig dårlig ass..
 - Det er det, så jeg følte jo det at jeg gjorde det bra utifra de forutsettingene da.
 - Men tror du at du liksom er et naturtalent. Jeg antar at du gjør det bra, siden du er sjef. Nå har ikke jeg fått vite resultatene dine da. Men antar du at det er naturtalent, eller antar du at du har lært mest gjennom kursing og sånt?
 - Det hadde jo vært veldig... (...) Det er både og egentlig, vil jeg si. Assa jeg vil vel si at jeg har hatt (...) Jeg skjønnte at i tidlig alder, at jeg var et naturtalent i salg når jeg havnet på Fullfilment, vil jeg tro. Fra jeg begynte å bli litt mer kjent med fra hva jeg selv egentlig føler ved å selge. Jeg så tilbake å tenkte at jeg digget den følelsen jeg satt igjen med, ved å selge.

- De positive følelsene du sitter med, kan du utdype det litt eller?
 - JA, altså jeg fikk mitt første salg der, den gangen, så var ikke det den billigste støttepakka, for å bruke det i gåsetegn. Jeg fikk de til å kjøpe hos meg. De kjøpte den nest laveste pakka.
 - Den laveste støttepakka, hvordan er egentlig den
 - Nei, vi solgte jo Norsk barnehjelp der
 - Åja, du mener at de fikk lite liksom
 - De fleste som fikk sitt første salg der, de solgte en støttepakke, der de sendte ut en faktura til kunden på 250. Den første jeg sendte ut var på 350 ca
 - Åja, så du fikk høyere støttepakker enn de andre
 - Akkurat det ja. Det var høyere først i forhold til hva de andre fikk først da.
 - Jeg skjønner, jeg skjønner. Og da fant du ut at det gjorde altså at du var en god selger
 - JEg begynte å bygge opp dette, og det var deilig å få det salget. Og når jeg fortsatte dette, så synes jeg det var dritkult, egentlig.
 - Fordi den følelsen på en måte trigga det?
 - Ja, den følelsen ja, den trigga deg. Det er også derfor jeg fortsetter i den bransjen også. Jeg digger å få den følelsen altså
 - Er det mest viktig for deg å få de følelsene, eller er det mest viktig for deg å tjene de pengene?
 - Det er egentlig begge deler, for enten det eller følelsene hadde jeg ikke tjent så jævlig mye penger her heller. Så jeg vil si det er sammensatt altså. Utbetalingen og følelsen av å få første salget gjør at det føles godt å tjene penger. Hadde jeg ikke fått den gleden, så hadde jeg vel ikke hatt så mye her å gjøre heller
 - Skjønner, selvfølgelig er det sammensatt for du får jo penger og den.. Det gjør at du jobber mer, og det gjør at du blir girsa, som gjør at du tjener mer penger. Så det går jo...
 - Det får jo inn på hverandre
 - Ja, jeg kommer inn på det senere egentlig, men jeg kan.. vi kan.. snakke litt mer om det senere.
-
- Hva tenker du når du hører begrepet selvledelse?
 - Selvledelse?
 - Mhm
 - Det er vel egentlig.. Hva skal jeg si? Lede seg selv holdt jeg på å si?
 - Ja, noe mer?
 - Skal vi se, hvordan vil jeg definere det?.. Man kontrollerer seg selv. Selvkontroll ja.
 - Ja. Har du noen kunnskap om selvledelse? Har du hørt om noe teori der eller?
 - Nei, ikke noe spesifikk teori rundt det nei, det har jeg ikke..
 - Har du noe du kan koble opp mot det?
 - Måten jeg tenker på, egentlig, er måten folk tenker på, er vel så enkelt at situasjonen gjør at man når man lykkes med noe, så må man ha selvkontroll, og det gjelder å håndtere måten man tenker på.. Sin egen tankegang.
 - jaja, men kan du fortelle noe mer om det eller?. Hvordan.//
 - Nei, altså. Dersom du vil oppnå noe, f.eks man får en jobb. For å ta det letteste eksemplet. Så holder det ikke å levere en søknad om å få svar. Da får man ikke svar. Man må være frempå, man må være aktiv. Man må gjøre noe som gjør at

man jobber for å oppnå sine mål. Gjøre det enkelt, og man må bruke hodet til å tenke gjennom det, holdt jeg på å si.

- Men er det noe sånt.. Det er veldig (...). Vi kommer med inn på dette nå, det er egentlig.. Vi kommer inn på det senere.
- Du kan fortelle litt om det du snakket om nå. Hvordan leder du og motiverer deg selv gjennom jobbhverdagen. Hvis du kan da.
 - hvordan jeg leder meg selv ja. For å begynne et sted så er det at jeg skal tjene penger stort sett. Og det er vel egentlig bare at jeg har en hverdagslig rutine. Og at jeg følger de rutineene. Tidskjema på hvor mange salg jeg skal ha i timen. Jeg prøver bare å ligge forran skjemaet hele tiden. Det er sånn jeg prøver å lede meg til gode resultater sånn sett. Det som trigger meg, dersom jeg ligger motsatt, vil være å snu trenden i slutten av dagen. Og det er der det ligger. Motivere seg selv, og liksom ja. Lete etter og kjenne på følelsen og snu det og prøve å få masse salg. Ta med det videre til neste dag. Går det greit, så veit jeg jo at jeg har snudd en dårlig start, og den følelsen vil jeg gjerne ha tilbake. Da er det bare å lete og jakte etter den.
- Hvordan jakter du etter den følelsen? Hvordan gjør du det?
 - Jeg tenker bare at nå vil jeg ha den følelsen, nå går det greit her... JEg har kjent den følelsen av å snu det før. Jeg går for det jeg....
- Enkelt og greit liksom, jeg vil ha den følelsen
 - ja. Nå skal jeg bevise at jeg kan Rise and Shine liksom, enda en gang. Det er egentlig bare sånn jeg tenker.

-
- Trives du på jobben?
 - Ja, velsig bra! Jeg har alltid grunn til å stå opp om morgenen.
 - Miljøet og sånt, hva synes du om det?
 - Miljøet er veldig bra!
 - Jeg har fått inntrykk av det.
 - Selvfølgelig, miljøet er veldig bra. Det kan jo alltid bli bedre. Uten å spesifisere det, hvor jeg skal prikke på ting har jeg ikke noe formelt svar på. Annet enn att ting som er bra nok, kan alltid blir bedre
 - Selvfølgelig.. Føler du deg trygg på det Aftenposten forventer av deg?
 - JA
 - Hva forventer dem av deg?
 - De forventer vel at jeg skal kunne forsvare en god lønningspåsa.
 - Ja, de forventer at du skal selge mye.
 - Ja, de forventer at jeg skal selge så mye at jeg har til en god lønningspåsa. Sånn at det lønner seg for begge parter å ha meg.
 - Det er ingen andre ting de forventer enn det de kommuniserer bortsett fra det å selge? Finnes det andre ting, som kundetilfredshet osv.
 - Ja, altså det er jo gode samtaler rundt bordet og ved media, selvfølgelig, og det er stort sett det som fører til salg også. Det er prate med og ikke til kundene. JEg tregne med at det er det å ha riktige holdninger og verdier. For å beholde første punkt så... //
 - Men er det noe avvik mellom hva dine... Har du samme sjefene som de andre vi har intervjuet?
 - Jeg har samme sjef som han i går hvertfall.

- ehmm. Er det en sjef, eller er det to?
 - Det er en som er salgssjef her.
- ja, det er en som er salgssjef
 - så er det meg og Engevold som er mellom selger og sjef.
- Spørsmålet er om det er noen avvik mellom sjefene?
 - Avvik, ha tenker du da?
- Avvik mellom hva de sier, eller sier de stort sett det samme?
 - ehhh, tenker du på sånn personlig??
- Ja, sånn f.eks at han ene sier og mener en ting, så sier og mener han andre noe annet.
 - Åja... Tenker du på hva vi formidler til selgerne?
- Ja! Jeg formulerte meg litt dårlig der
 - Nå henger jeg litt mer med her. Kommunikasjonsmessig mellom oss, så vil jeg si det er likt ja. Jeg må være enig med de som har svart på spørsmålet videre.
- Det er kult for deg å høre også da. For det er viktig at sjefene ikke sier to forskjellige ting.
 - (.....)
 - Det kan vel ha hendt at jeg har hatt det før ja. Jeg har vel eh. Jeg kan ikke si nei til det. Uansett liksom. Enten som kommer det eller så har det vært uansett. Det har vært flere ganger, så jeg kan ikke utelukke det i det heletatt. Jeg er sikker på at det dukker opp igjen
- Kan du fortelle som et tilfelle der det har skjedd f.eks?
 - Det kan jeg faktisk ikke huske tilfellet. Ikke på stående fot
- Var dette mest i starten?
 - Jeg vet at det var mest i starten. Det vet jeg at det har vært. Det kan være at det har vært tidligere også, men jeg kan ikke komme på de tilfellene nå på stående fot.
- Men i dag da, hvis du tar frem telefonen i dag, sånn so du er nå, med å ha jobbet her i 4 år, og sånt. Ehmm. Finnes det da noe som... Nei, det du sier egentlig, er at du ikke kan utelukke noe, det kan jo også oppstå situasjoner i fremtiden. Du sier egentlig at du ikke kan utelukke det da, det er det du sier.
 - Det var faktisk et tilfelle som jeg fikk her i forrige uke, det var en kollega ved siden av som spurte om hvordan han fikk opp fakturabilde på kunde.
- mhm
 - i systemet. Da spurte jeg hæ? Går det ann? Det var faktisk noe jeg ikke visste om faktisk.
- Ja, okei
 - Det er et tilfelle jeg kom på som skjedde nå nylig.
- Det vil jo alltid dykke opp nye ting, uansett hvor lenge man har jobbet et sted. Hvis ikke så er det vel litt rart.
 - Det er jo det samme som man lærer av alt som er nytt hver dag såå..
- Ja, ikke sant. (...) Ringelistene deres er bar i starten og dårligere på slutten av perioden, stemmer det eller?
 - Nei, jeg vil ikke si at det stemmer, responsen på å ta telefonen, bruker å være for, sannsynligheten for å få svar er større på starten enn på slutten av perioden. Jeg vil aldri si at ringelisten er dårlig. Det går ikke. Altså, de tilfellene der det har vært lite salg, det ligger bare på, det er ofte når man sier at det er lite svar og så utnytter man de svarene man får, så har man plutselig fått mye salg. Og omvendt. Så jeg vil ikke si at der noe forskjell.

- Nei, er det sånn at du ikke vil si det, fordi... Ditt salg en dag, hvor mye bestemmes det av ringelistene kontra din innsats.
 - Jeg vil si at det er mer min innsats
- Kan du si et prosenttall der? For jeg si er at listen ikke har noe å si egentlig. Er dette noe du bevisst sier, fordi hvis man tenker at ringelistene er dårlig, så gir man kanskje en litt dårlig...
 - JEg vil si det er begge deler. Hvertfall responsen på svar da. Så vil jeg si det, fordi noen ganger så er folk... Flere folk som ikke tar telefonen.. En halv liste som ikke tar telefonen på rad. Ikke sant.
- Da har det selvfølgelig noe å si
 - På begynnelsen av måneden så har listen vært definert tidligere som bra, og når den har vært definert som dårlige, fordi dem mest sannsynlig ikke svarer på dem. Så har altså jeg fått mye svar. Så jeg mener vel at det er en tilfeldighet.
- Hvis du skal ta en prosentandel, ehh.. Ringelistene kontra din egen innsats?
 - Jeg ville si at man må heve innsatsen hver eneste gang. Opprettholde på slutten av måneden
- Kan du si et prosenttall? F.eks 50/50?
 - tenker du da på hvor mange salg jeg får på det?
- Du kan si at det f.eks er 20% egen innsats, og 80% ringelistene.
 - Da vil jeg minst si 80/ motsatt vei. Man må jo ha mer innsats. Og da er jeg snill
- Og da er du snill altså. Da noterer jeg det
- Hvis du selger mer, føler du deg trygg på at Aftenposten vil belønne deg for det?
 - Det er jo provisjon selvfølgelig, og vi får bonus for å oppnå visst antall salg på en måned, så jeg vil si at vi blir belønnet for det
- Hvor attraktivt er belønningssystemet til Aftenposten? Er du fornøyd med det?
 - Jeg er veldig fornøyd med det
- Vi har hørt at dere har fått nytt belønningssystem i Januar. Er det noe du vil endre på?
 - Da ville jeg vel egentlig sakt at den bonuse på 300 salg kunne vært økt med en 500 lapp, eventuelt.
- For å motivere mer?
 - For å motivere mer. For jeg tenker at bonusen på 400 som blir en klapperi bonus
 - Og så er det 6000 på 200 og 7000 på 3000 og 12 000 på 400. Så jeg tenker at om man øker den hvertfall med 500 – 1000 lapp til da, f.eks sååå er det plutselig veldig, så er plutselig veien veldig kort til å oppnå 300 salg. Da blir det, da er det, da vil man altså tenkte//
- Da vil man pushe mer for flere salg
 - // Da vil man pushe mer for flere salg ja, for å oppnå enda høyere bonuser da. Ehh, som jeg mener.
- Ja, det er vel det stort sett de andre sier også
 - Ja, det er veldig lett å tenke at mellom 6000 og 7000 i cash ikke er så veldig stor forskjell..
- Så tenker vi litt om målene dine og sånt
 - Jah..
- Først og fremst, har du noen mål?
 - Tenker du på salgsmessige?
- Ja, da tenker jeg salgsmessige.
 - Jeg skal ha 200 minst i måneden da
- Ja, har du noen delmål du setter deg

- Det har jeg. Jeg teller arbeidsdagene, og så deler jeg totalen på antall arbeidsdager. Det er det jeg gjør. Og så pleier jeg å legge til litt salg ekstra. Som regel blir det 10 salg om dagen, men jeg pleier alltid å gå på 12.
- Skjønner, så du har litt marginer
 - Mhm.
- Hvor aktivt bruker du de målene?
 - Jeg bruker de hele tiden. Ehh jeg deler opp og teller ned
- Tenker du mye over dem? Er det sånn at når du er på jobb, det er litt rart spørsmål. For du har jo mål på 12 hver dag.
 - Jeg er vant med å ha dem i hodet egentlig.
- Du har det i hodet og da tenker du altså ja..
- De ligger der, så det er veldig naturlig der. De ligger som en naturlig del av meg egentlig. Det har blitt det
 - Mhm
- Så da trenger jeg ikke anstrenge meg for å tenker over det for å si det sånn.
- Har du skrevet det ned, eller er det bare i hodet ditt?
 - Det er jo noe med hamptons og telle ned hver gang og så får jeg sjekket det på maskinen også
- Hvor ofte sjekker du det på maskinen, lurer jeg litt på
 - Enkli ofte, i og med at jeg er sjef også. Så sjekker jeg det ofte for å se otalen, og da sjekker jeg også samtidig hvor mange salg jeg har. Ooog jeg vet at visse, det kan hende. Det her skjedd.. Det er skjer en sjelden gang at man mister Og da vet man altså at skjedd et, så yes, da må jeg gi litt ekstra jern her, for å hente meg inn der. Så gjør jeg det litt for min egne del. Nå har jeg mistet .. Så må jeg hente meg inn.
- Så hvis jeg gjør det dårlig en dag, så gjør ikke dette noe for neste dag?
- Hvis du gjør det bra en dag, så har du fortsatt 12 som mål? Endrer du dette noe gang?
 - Nei, jeg har alltid minst 12 som mål
- Hvis du når delmålet eller hovedmålet. Gir du deg selv belønning da?
 - (..) Det gjorde jeg mye før
- Hvordan belønning da?
 - Jeg kostet på meg litt ekstra etter jobb. Skal jeg definere det, så si at jeg kjøper meg et par ekstra pils den dagen. Eller andre alternativer som er litt avhengig. Jeg gjør det som regel etter at det har vært en dårlig dag. Men det er jeg nok ikke alene som å gjøre heller
- Men er det sånn at du på en måte.. Du sier at du kasnkje tar deg en ekstra pil.. Er det noe annet enn pils?
 - Nei, det er andre ting selvfølgelig. Men da er jeg mer spontan på det
- Er det fordi du har mer penger, eller fordi du bil belønne deg selv?
 - Mer det at jeg er fornøyd om at jeg har gjort det bra. Ser jeg at jeg har 12 ganske tidlig, så hviler jeg ikke på lauberget. Si jeg har gjort to dager på en, og det er noe som frister og det er litt ekstra på kontoen, så...
- ehh.. Hender det først og fremst at om du gjør det dårlig, hender det at du straffer deg selv for det?
 - Nei, ikke noe spesielt. Jeg tenker vel ikke noe særlig over det Det er vel egentlig bare å glemme den dagen.
- Men blir du.. altså sånn mentalt. Påvriker det deg noe mentalt til å gjøre det dårlig.
 - Det hender at det gjør det ja. Man blir.. Hva skal jeg si.. Brenner man for noe og det ikke går hele veien,... Brenner man for noe og det grå.. Man blir jo preget av

ting. Det hender at man av og til her også gjøre det. Så det påvirker mentalt, og det har det gjort. Men det er jo bare å styre seg der også. Det er bare å finne en positiv vikling på det hele tiden. Det er enkli sånn jeg tenker. Men også et eksempel i dag, i dag hadde jeg en utrolig dårlig dag. Så da tenker jeg egentlig at det blir joe faen ikke verre en dette. Men det er egentlig vare at man må tenke i den retningen.

- Du snur egentlig noe som er en negativ greie, for et er jo egentlig negativt. Tenker du at faen, det kan bli dårligere. Så tenker du liksom ja. Har du flere sånne eksempler som det der eller? Hvordan du gjør de tingene?
 - (...) Ikke på stående fot ass. Jeg har brukt flere som.. Jeg pleier alltid å snu noe til noe positivt hele tiden. Så ved et senere tidspunkt så vil jeg også gjøre det. Så jeg hadde vel en privat situasjon, så har jeg opplevd alle menns mareritt. Så jeg har nesten blitt dømt for noe jeg ikke hadde gjort. Men jeg hadde ikke det, så jeg følte at jeg vant over den største frykten en mann kan får. Så tenkte jeg faen, takler jeg dette, så takler jeg alt. Et annet eksempel (...)
- Det handler jo om hvordan man tenker for å komme seg gjennom tin da.
 - Ja, det gjør det. Det er det å styre seg selv, og finne ut hvordan men styrer seg selv.

Naturlig

- Hva gjør det bra å jobbe i Aftenposten?
 - Bland annet miljøet, og hvordan dette miljøet skapet. Jeg mener at dette gode miljøet kommer av lederne. Og det er det som gjør at jeg gidder å stå opp på jobb, liksom. Det er der jeg mener det er det mest viktigste av alt, så er det det med å selge bra og tjene mengder. Og ha gode kollegaer som både støtter og motiverer.
- Det er viktig
 - Det er det
- Det å på en måte påvirke omgivelsene på jobb, gjør du noen endringer på jobb gjøre den bedre?
 - Spre glede til de ansatte, for da kommer den tilbake til meg egentlig.
- Endrer du oppgaven din for å gjøre den mer gledelig? Er dette noe du gjøre?
 - Ikke som jeg har tenkt over. Jeg har sikkert gjort det før.. Eller det er måten jeg gjøre ting på
- Fokuserer du på de positive aspektene på jobben? Det har du jo snakket om, men er det noe du vil tillegge.
- Noen mennesker får deg til å gjøre ting bra, andre dårlig. Har du noe forholdt til dette?
 - Nei, ikke i jobbsammenheng. Men jeg har noen venner som trekker ned andre for å sette seg selv i et bedre lys.
- Hva gjør du med dem?
 - Han her jeg egentlig snakker om, prøver jeg egentlig ikke snakket med. Egentlig.
- Du sa at det hadde vært noen eksempler, men så sa du at det hadde ordnet seg, eller jeg husker ikke helt hva du sa. Men er det noe du har gjort for å...
 - Det har ikke vært noe annet enn at jeg har oversett. Bar jatta med og tenkt at.. og så fokusert på det jeg skal gjøre. Og thats it, tenker jeg.
- Salgsmåten din, er den noen annerledes enn andres? Din selgerstil sammenlignes med andres?
 - Det har jeg. Jeg kjører min egen stil, hvor jeg tar det for gitt de produktene.. siden vi ringer til tidligere kunder av Aftenposten, tar jeg det for gitt at de vet hvilke produkter jeg selger. Dersom de ikke har det, så regner jeg med at dem spør. Så jeg går veldig fort frem til closing av salgene.

- Så du går veldig straight forward når det gjelder closing.
 - ja,
- Hvordan måte snakker du på? Rolig, fort?
 - Den er veldig variabel. Det er noen ganger at jeg får beskjed om å snakke tidligere, eller at jeg snakker fort. Da er jeg ofte gira, og det er fort gjort å bli ivrig da.
- Er det noe speiling inn i bildet da eller?
 - ja, ofte prøver jeg å ligge på kundes nivå
- Ikke noen flere ting da? (...)
- Jeg har hørt noen si at de er litt pushi..
 - Jeg er litt pushi jeg også. Når de sier nei første gangen, da er jeg der. Da pusher jeg.
- Jeg har også hørt at det er noen som ikke prøver å pushe også, at de prøver å virke som konsulenter. Han prøver liksom å få til en samtale rundt det. Er du litt på den, eller er du litt mer sånn bam, bam, bam
 - Jeg er en blanding. Jeg prøver alltid å komme med en innvending, gjennom å spørre.
- Basert på det vi har snakket om nå, hvordan vil du forklare selgerstilen din?
 - Nja, sånn basicli så vil jeg si at det er enkelt og greit. Jeg gjøre ting ved å gå frem så enkelt som mulig, og så... Jeg gjøre det ved å gå rett på og enklest mulig, så gjøre jeg gjerne det om det fungerer.
- En ting jeg skal snakke litt mer om. Nå må du stoppe meg om jeg ikke spurte deg i sta. Penger kontra den gleden ved å gjøre et salg. Du snakkes om at begge var viktige, men gjerne gi en prosentandel der også. Bare ta deg tid til å tenke.
 - Å fy faen. Denne tror jeg er det vanskeligste til nå. Det er jo å måle opp to ting da, og begge deler er det viktigste av alt da. Er det lov å si 100% på begge to eller?
- litt vanskelig mtp på skalan.
 - For begge er like viktig da. Jeg må jo selge for å tjene penger.
- Hva motiverer deg mest?
 - (...) Det er jo..//
- Du kan jo si 50/50 eller 60/60 for å understreke
 - Jeg tror vi går for 60/60 for begge er jo like viktige. Jeg er jo avhengig av begge deler. Jeg er jo avhengig av salg for å få penger..
- Ja, du er jo avhengig av salg for å få penger.
- Okei, jeg gønner bare på jeg.

Visualisering

- Hender det at du visualiserer ting på jobb? Hvordan du spinner hjulet på jobb. Fortell litt om det
 - Jeg har ikke det sånn at jeg ser for meg ting. Nå er jeg en sånn person som ikke ser for seg så mye før jeg er der og gjøre det. Men jeg prøver å egentlig ikke tenke så mye for jeg gjør ting. Jeg bare hopper ut i det og så skjer det som skjer. Men jeg ser om jeg skal hoppe ut i det eller ikke. Men det er ikke noe mer detaljert rund

det. Der er jeg faktisk ikke. Jeg liker å ta ting som det kommer i situasjonen. Når jeg kommer på jobb, vet jeg at jeg skal ha 12 salg, og jeg vet at jeg skal gjøre det. Og jeg ser ikke for meg annet enn at jeg skal ringe. Nor mer enn det har jeg ikke altså.

- Si at en kunde er veldig negativ da. Så hender det at man kan se en vei hvor man skal gå med den kunden da, kontra at man tvinger en som er jævlig positiv og så ser du for deg en vei du skal gå med den kunden.
 - Det har jeg gjort mange ganger. Det er ofte jeg har fått salg på kunder jeg ikke ser for meg skulle skje, men jeg bare fortsetter til jeg tror jeg ser hvilken vei dette går. Jeg har snart fått salg på de jeg ikke tror jeg skulle fått salg på. Jeg har hatt begge deler
- Har du en forskjellige måte å gjøre det på. Du har jo de som er positive og de som er negative, er det riktig det du sier om at du har en strategi for de positive, eller negative?
 - Egentlig sier jeg bare det samme med begge. Det hender at jeg speiler kundenes tonefall, med stemme leie. Men det er vel de nærmeste jeg kommer. Så ellers er det vel egentlig bare det samme som jeg pleie.
- Det er litt interessant. Fordi du sa jo at du gjør det litt, du ser på den som er positiv og den som er negativ. Men det du sier nå, er at du kjører den samme strategien hele.
 - Ja, jeg kjører det samme salgspitchen hele tiden
- Og den fungerer?
 - Ja, den fungerer. Så er det vel litt sånn avhengig om de som er kun negative og bare om de er hyggelig. Det er tonefallet der jeg tolker som negativ, eller måten de responderer på når de tar telefonen. Så kjører jeg liksom bare på, helt til jeg får et ja.
- Så du kjører den samme ja.. (...)
- Litt tilbake på det å snakke positivt da. Det handler om det med selvsnakk. Men i realiteten vil jeg si at er hvordan man snakker positivt med seg selv, at det er det samme som å tenke positivt.
 - Jeg vil vel egentlig si at det så snakke positivt til seg selv vil være å tenke høy egentlig.
- Ja
 - Jeg definerer det som at man tenker høy. Samme som at jeg åpner denne snusboksen, og sier at jeg bare har fire poser igjen, så sier jeg det til meg selv.
- Ja, for det er jo også det jeg tenker da. Det er litt interessant, for når man snakker til seg selv, er ikke egentlig det da tanker? Men du sa at når man snakker høyt til seg selv, så snakker man til seg selv, men hva med alle de andre tankene da, er det også selvsnakk?
 - Det spørres vel litt da. Jeg er vel egentlig sånn at når jeg snakker til meg selv så..//
- Mener du at når du snakker med deg selv, så kommer det ut, eller så.
 - Jeg mener at når jeg sier at jeg skal overføre penger, så sier jeg ”300 kr til han”..
- Det kan jo være for så vidt det du sier. Men det vi er på utkikk etter er det du sier til deg selv i stillhet da. Ehh. Kan du fortelle litt mer om det? Du har jo snakket litt mer om det, så er jo det veldig spennende da. Du har jo et veldig bevisst forhold til det, så det er jo spennende.
 - Det liker jeg å høre.
- på hvilken måte er de positivt eller negativt lada?
 - Positivt eller negativ lada ja, skal vi se... Det er vel (...) altså jeg vil vel si at det er positivt lada på en god måte, selvfølgelig. Og omvendt og. Litt mindre dårlig måte,

holdt jeg på å si. Er det positivt, så viser jeg det. Og hvis det er en negativ holdning, så prøver jeg å ikke si det egentlig. Så det er vel det nærmeste jeg kan komme på egentlig.

- Hvordan snakker du til deg selv egentlig. Hvordan...? (...)
 - Hvis det er en negativ måte, så sier jeg til meg selv, drit i det. Ikke tenk sånn. Nå begynner du å synke dypt her liksom.
- Du tar deg selv i å på en måte tenke..Det å ha en positiv tankegang da, det vil være utrolig viktig, spesielt i Aftenposten der man har det så slitsomt. Vi tror det er en av de viktigste tingene da, som gjør at man blir en god selger. Det er egentlig det vi tror at det er utrolig viktig at man ikke legger seg ned og tenke negativt, og daen dette her går ikke å sånn. JEg tror dette her er det som kan være bra. Og det å tenke positivt som du gjør ved så snu om er liksom.. //
 - Det er det da, og så vil jeg også legge til det å finne andre elementer som er mer positivt, og heller plante inn det bare forrest i hodet, enn det som er negativt da. Det er jo det å finne andre ting som er det å være positivt da. Tenke tilbake på positivt ting man har hatt tidligere, og gå tilbake til de. Gå tilbake på den veien der. Liksom finne elementer rundt det som er positivt, og egentlig bare ta med det.
- Fokuserer på det positive egentlig.
- På en skala fra 1-10, hvor god er du til å selge?
 - Jeg setter en (...) Jeg har lyst til å si 10 jeg altså. Alle har lyst til å si det tror jeg. Jeg vil vel si en 7, på grensa til 8 jeg.
- Men bare for å se på det med selvtillit og på tross av at det er litt viktig da. Du hadde lyst til å si 10, men hvis du på en skala fa 1-10, hvor god føler du deg da til å selge.
 - Da føler jeg meg alltid best.
- 10?
 - Ja, da føler jeg meg som en 10'er. Men jeg setter grensa på 8, en meget sterk 7'er.
 - Målt mot andre som jeg vet er mer enn 10'er, som definitivt setter seg selv på en skala til 10. OG at jeg vet at jeg alltid har mer å gå på uansett.
- Du begynner å få dårlig tid eller?
 - Neida, det skal gå bra det.
- Okei, jeg er snart ferdig.
- Okei, så når du sitter på telefonen, så føler du deg som en 10'er.
 - Ja, det er viktigst å føle seg som best
- Når du ser dine resultater i lys av andre.
 - Når jeg sier at jeg er en 10'så burde skalaen vært større.
- Så når du er rasjonell, så er skalaen på 7-8?
 - Ja, når jeg ser på selgere som jeg vet leverer mer enn meg, så vil jeg vil si at de er mer enn en tier. Jeg har fortsatt mer å gå på og mer å måle meg etter
- Og hvilke tall er du da?
 - Da snakker vi hvertfall alt fra 15-17 om dagen.
- Fra 1-10?
 - Egentlig så har jeg lyst til å si 9. (...) sånn i realiteten så må jeg være litt jordnær mot folka å si en sterk 8.
- Da tror jeg egentlig at vi har kommet gjennom jeg. Har det kommet opp noen flere tanker som du vil dele, så er det bare å si det nå.
 - (...) Nei, ikke noe sånn spesielt egentlig. Det er vel bare egentlig viktig med hvertfall nok søvn om nettene hvertfall. Hvile til dagen etter. Det er jo en prestasjonsyrke vi driver med, så det er viktig å være mentalt forberedt. Restitusjon holdt jeg på å si.

- At man må komme opplagt på jobb liksom.
- Et siste spørsmål
 - Jeg har fortsatt god tid jeg altså
- Konge
- Det siste spørsmålet er... Ta deg gjerne tid til å tenke på det, men hva er det viktigste for å lykkes i Aftenposten?
 - Det er vel egentlig bare å være viljesterk, og topp motivert. Er man ikke det, så må man motivere seg selv egentlig. Hvis man virkelig vil lykkes her. Styre seg selv, sette ut tider på arbeidsoppgavene som er å selge. Være sta nok på at her skal jeg bli
- Ja, mhm. Den siste der tar jeg sitat på
- Være sta nok og.. Hva sa du?
- Være sta nok og??
 - være sta nok til å
- Være sta nok til å ikke
 - Være sta nok til å lykkes
- Der har vi den. Sitat på den
- Ikke noe mer å legge til?
 - Ikke på stående fot nei..

Transkribering av informant 6.

Dato: 11.04.16 Varighet: 50 min, 40 sek

Intervjuer; *

Intervjuobjekt; -

*ehm, yes, jeg vet ikke hva du har hørt av Engevold, om hvorfor du er her ?

- nei, har ikke hørt så mye egentlig, jeg trodde det var han som skulle intervjuet meg, så, så fikk jeg vite at det var noen andre som skulle ha intervjuet, med da kunne jeg ikke så.

* nei, stemmer det, stemmer. Nei det er hvertfall, han skal ikke ha intervjuene, selv om han ikke har så mye å gjøre med dere, men han er i bygget da. Litt sånn for å starta med så, jeg heter mathias, kommer fra tøsberg, ehm. Er er 22 år gammel, og skriver da bachelor med emil og erik emil. Og det vi , vi går markedsføring og salgsledelse, så det vi skal gjøre nå , er å se litt på ehm, din salgshverdag og prøve å kartlegge den så godt som mulig. Så går vi gjennom formelle ting først da.

-mm

* Må si at vi tar opp samtalen, og det var jo greit.

- mm

* det er viktig for oss at du er helt ærlig, og alt det du sier, må være så ærlig som mulig. Såfremt du ønsker å svare på det. Dersom du ikke ønsker å svare på det, må du si det.

- med mer

* så er det sånn, at Emil er jo ikke sjefen, han er jo på en måte i bygget. Er det greit at han leser noe av samtalen?

- ja ja ja, ja ja ja. dET GÅR FINT

* FLOTT! Ehm. Og du er garantert anyonym, for alle bortsett fra oss 3 som jobber med det.

- jaja

* ehm, det det sånn ca 60 min. Avhengig av hvor snakkesalig du er, ehm. Hvis du kjeder deg, eller ikke ønsker å svare på mer , kan du avslutte når som helst

- hehe, den er grei

* og til slutt, vi vet ikke helt hvordan det blir, sånn i forholds til Mh, men du kan kanskje i slutten av oppgaven, lese over den. Hvis du ønsker det

- ja ja.

* men det kan du ta med engevold når den tid kommer. Så først så ønsker vi å vite litt om deg

selv.

- om meg sjæl?

* ja, litt fritidsinteresser, hvor du kommer fra osv.

- ja ja ja. Ehm, jeg er født og oppvokst i Oslo. Jeg er, eller blir 23 år i Juni. Så jeg er 93- barn. Ehm, jeg har egentlig bare jobba, helt siden jeg ble ferdig på videregående, så begynte jeg å jobbe. Men til høsten starta jeg på BI trondheim, skulel gå eiendomsmegling. Så det har likosm vært drømmen ,siden jeg var 13 tror jeg. Bare brukt litt tid. Skolelei. Så jaa. Ellers så har jeg, ehm. Pendler frem og tilbake fra tromdheim annenhver helg. Og dit skal jeg i dag. Fordi typen min bor der.

* Derfor du stakk dit for å studere eller ?

- ja, det blir litt letter. Så er jo BI der uansett, så da går det egentlig helt greit, Og så, nei. Fritid? Ehm, jeg er ikke glad i å trene, som de fleste er. I stedet er jeg mer med venner, og slapper av og litt sånne ting. Jo. Jeg går jo på skole ved siden av. Jeg tar opp fag. Jeg trenger ikke åforbedre snittet, men gjør det fordi det er greit. I tilfelle man ombestemmer seg, man vet aldri. Så det er egentlig det jeg gjør. Det er egentlig bare jobb og skole da. Og skolen er 2 ganger i uke. Etter jobb. Litt sent. Hobbyer og sånn har jeg egentlig ikke. Har en del dyr ja

*du har en del dyr, hva slags dyr?

-vi har 2 pomrainian. Egentlig vennina mi sin, men vi bor sammen.

* er det en hest eller ?

- det er 2 hunder, hehehe

* haha

- små sinna bikkjer, men de er veldig søte da. Jeg vil ikke ha sånn hund sjæl

* nei, du bor med en som har det

- ja men så har jeg rotte og hamster da, de er mine

*okey, ja.

- så de har tar jo litt mer tid.

* ehm. Hvordan er det med erfaring innenfor salg?

- mye. Jeg jobba på vita mail. Der starta jeg i 2013. Blir det det?

* hva er det?

- solgte kosttilskudd. Noe som het polarkrill. Så da ringte vi kalde kunder, folk som har vært med i konkurranser osv. Så ringte vi dem og solgte produktet da. Så ble jeg teamleder der, så

jeg har jo litt erfaring derfra også . Og før der jobba jeg på peppes salgskontor. Der er det mer å pushe. På nydalen, de har jo to hovedkontorer som tar imot samtaler for hele landet, som skal ringe å bestille pizza. a på Nydalen . De fra alta og hammerfest ringer til oss liksom . Så da var det mer push på nachochips og cola og alt det der. Litt annen type. Salg. Der var de veldig strenger på at det må du pushe på.

* det er ikke bare å kunne pizza, men også pushe mer?

- ja , stemmer

* du har jo mye salgserfaring med forskjellige kanaler. Hvordan har opplæringen vært. Har det vært god kursing ?

- eh, på vitamail var det veldig mye salgsteknikk. Vite hva som er tegn på at kunden er interessert. Så da var det veldig fokus på det. På peppes ikek så veldig mye, da var det mer fokus på å ta å gjøre bestillingene skikkelig, så da ikke ble feilbestillingen. Da taper jo butikken, så vakke så mye salgsteknikk der sånn sett. Men veldig mye på vitamail. I og med at de, det var ikke så lenge siden de ble etablert, eller ble gikk ut på markedet da. Da måtte de ha veldig mye opplæring. Litt for seg selv også.

* yes. Litt sånn, inn mot det vi ønsker å se på da. Har du hørt om begrepet selvledelse? hva tenker du da?

- selvledelse? Det er vel en selger som hi hi hi.

* ALTSÅ SELV ledelse

- selvledelse, det har jo noe med seg sjæl å gjøre hvertfall. At man ja, jeg vet ikke helt jeg. Det er nok noe, vet ikke hvordan jeg skal forklare det.

* du har ikke no direkte kobling, forhold til ordet: selvledelse?

- jeg bruker ikke det ordet der. Men det må jo ha noe med noe du selv, eller noe du oppnår kanskje? Ikke, sant.

* jeg skal ikke. Det er sånn hvordan lede seg selv, eller motivere deg selv. Gjennom jobbhverdagen? Så det er litt i den retningen der.

- ehm, hvordan jeg motiverer meg selv? nÅR jeg står opp om morgenen, så tenker jeg at jeg skal nå målet mitt. Jeg skal ha 15 salg on dagen da f eks. Så tenker jeg det. Også har jeg det i fokus helt til jeg kommer på jobb. Så det er liksom det som motiverer meg.

* sånn i forhold til det å motivere . Men hva . Har du noen konkrete retningslinjer som lder deg. Sånn i forhold til, du har rutiner. Visse rutiner som jeg følger hver dag.

- jeg har rutiner hverda. Tenker du på jobb, på vei til jobb, eller fra jeg står opp eller hva?

* Det kan være, for du jobber på 8-4. At du har helt konkrete faste ting du gjør hver dag, før du går på jobb. For eksempel at du tar 5 minutter bare med deg selv, før du tar første tlf samtale.

- Nei, egentlig ikke, eller. Jeg har ting som jeg alltid gjør . Før første telefonsamtale. Jeg skal ha et salg innen de 5 første samtalene, det tenker jeg hver dag. Ingenting utenom det.

* Krent, krent.

-Pmi er jeg opptatt av . Positiv metnal innstilling. Det er nøkkelen for meg.

* Så det ligger litt til grunn for din delda

- ja

* Litt introduksjonsvis. Ehm. Trives du på jobben

- ja, veldig! Trives veldig. Litt fordi det er et. Det er veldig mange forskjellige aldre her. Samtidig som det er et ungt miljø. Musikk og sånn, som jeg liker da. Hadde ikke jobba her hvis jeg ikke hadde likt salg. Så det er jo hovedsaken for at jeg liker å være her. Fordi jeg gjør noe jeg liker. Så er det jo hyggelig mennesker her og, greit sted å jobbe på liksom. Sjefen er veldig hyggelig, hehe. Kommer godt overens med han. Trives

* Så miljøet og sånn. Du nevner litt om. Men er det no positive sider, og negative sider ved miljøet?

- Ja. Det positive er at som sagt så er det jo et ungt miljø, ikke sant. Ehm, alle er hyggelig, alle sier alltid hadet og hei på morgenen. Så alle er veldig sammensveisa, særlig oss på forlag. Vi har ikke like mye tilknytning til de på avis. Det er litt negativt, fordi det skulle man gjerne hatt. At alle var litt mer sammensveisa. Men så er det når man sitter på to forskjellige sider av rommet. Mye forlag, og veldig mye avis. Vi selger jo forskjellige ting også. Så er det ikke sikekrt vi har pause på likt. Så får vi ikke så god tid til å bli bedre kjent. Vi bør ha pause på samme tid. Og funnet på ting sammen, og ikke bare teammessig.

* Prøve og blande litt mer. Litt mer helhetlig

- stemmer. Det eneste vi gjør sammen er kick offene. Og da er vi sammen, men ellers ikke .

* Føler du at det blir en form for konkurranse. Ikke kald front. Men gnisning

- Nei, ikke egentlig. Det eneste er at vi liker kanskje litt høyere musikk på noen ganger, og ikke dem. Og da kan de bli litt sure

* hahahah

- eller ikke noe sånt. Bare at jeg er veldig glad i mennesker, og jeg liker å bli kjent med andre folk. Spesielt når jeg er her hver dag, og ser de samme folka hver dag. Da synes jeg det er litt viktig da.

* ehm. Føler du deg trygg på hva aftenposten forventer av deg?

- ja

* Har du noen kontreket eksempler på hva du føler de forventer

- det er jo å nå måla mine. At jeg selger bra osv. Så er jo jeg, så er jo jeg en av de på huset med minst anger. Som er veldig viktig. Når du selger da. Så kan de jo angre seg, eller ikke sant. Og det har jeg nesten ikke noe av. Og det har jeg hørt selv, at sjefen er fornlyd med.og det betyr jo ganske mye. Det betyr jo penger for butikken . Gjør en god jobb, og da fortsette jeg med det . fØLER MEG trygg. Har flere gode enn dårlige dager

* Sånn vi har forstått det gjennom tildigere vi har prata med. Så har dere en hovedsjef. Så har dere en som trer inn når han ikke er tilstedet. Føler du noen ganger at det avik mellom de sier ?

- Ja. Det er stor forskjell der. Det er det. Dani er sjefen, han er jo sjefen liksom. Mens andre som stepper inn, han som har vært her siden jeg starta. Han er jo på en måte selger når Dani ikke er her. Og når Dani går, så er han ikke selger lenger. De er veldig forskjellige. Dani er en sterkere karakter, men Chris er liksom litt mer kompis. Han litt mer kompis. Så jeg tror kanskje ikke bare jeg men flere ikke tar han like seriøst. Vi gjør jo som han sier, seff. Men i og med at han er blitt mer kompis, så ja. Kan det ødelegge litt for han på en måte. Litt autoritet osv.

* Hvordan er han mtp formidle de samme tingene?

-Han er flink til å gi beskjeder. Han er veldig flink til det. Han er veldig flink til å gjøre de oppgavene som skal gjøres.

* Du føler ikke at han vil ha en ting ut av deg, mens Dani vil ha noe annet ut av deg? Forventer de det samme

- Jo. Dani har vært her i så mange år. Og har vært selger selv, og har starta forlag, og er sjef for det. Og da tror jeg at Dani har et litt. Han vil noe annet. Fordi ehm. Chris han er. Er litt vanskelig å forklare. For han gjør ikke no dårlig jobb. Det er bare at den, at det er forskjell likevel .Vanskelig å forklare.

* Er det væremåte og hvordan han er?

-Ja, for han er litt sånn laidback og kan for eksempel sitte litt på telefonen og vise noe morsomt. Noen filmer, eller snutter. Han er også en person som får humøret ditt opp. Men kan også samtidig distrahere deg litt. Men sånne ting hadde ikke Dani gjort. Der er det bare jobb jobb jobb. Han er morsom og kan slå av en prat. Men han gjør ikke det om det går utover jobben.

* Har du den kunnskapen som kreves av deg for å gjøre en god jobb her ?

- ja.

* Fikk du den når du starta, at du liksom hadde gode grunnkunnskapp for å starte telefonsamtalene dine?

- Ja, det hadde jeg.

* Inn mot produkter da?

- Ja, veldig. Han Erik Weber som jeg hadde opplærings med. Er veldig flink. Han kan si ting en gang, så sitter det. Men mange andre så går det inn her og ut det andre. Veldig flink til å tilrettelegge, og holde den presentasjonen veldig bra. På tross på at vi var veldig mange som var i det rommet. Veldig flink

* litt innom motivasjonsbiten din, så har du, dere får utgitt en ringeliste per dag eller månedelig?

- per dag. Vi får flere om dagen, det er ca 60 folk å ringe på

* Så er det jo også noen ganger får dere gode liste, andre dårlige?

- mm

* Sånn i forhold til hvordan du ser på listene. Hva har mest å si, for å få et salg?

- Ehm, jeg vet ikke helt jeg. Fordi at jeg er veldig sånn som selger meg selv. Så spiller egentlig ikke rolle om jeg har god liste eller gammel liste. Det ser jeg egentlig på om jeg har fått salg, og jeg vet jo at den dagen jhadde jeg gamle lister, og nå hadde jeg nye. Det spørres også om det er starten eller slutten av måneden. For meg handler det om å selge seg selv, så jeg klarer ofte å snu kunden til å komme på min side. Så omdet er gamle eller nye lister har egentlig ikke noe å si. For som selger skal du klarer å selge til en person som du ringte for 2 uker siden. Så da blir det, ja.

*Så du tenker egentlig 100% kun på deg selv da. At det er du som påvirker salget, og ikke listene ?

- Ja, det er hjeg helt sikkert på. Bare meg selv

* Litt over på isentivsystemer

- Isentivsystemer?

* Altså belønninger, lænn osv.

- Bonuser også ?

* Ja. Dersom du selger mer, øker salget ditt. FØLER DU DEG Trygg på at AP vil gi deg, økt provisjon ?

- Ehm.

* Altså, i den grad i du fortjener å få økt provisjon

_ Nei, fordi at nå er det jo sånn at de her jo. Det er veldig dyrt å drive forlag, fordi det er på papir og alt det der. Og ettersom vi ser på budsjettene, hvor mye dem tjener også. Og hvor mye penger som egentlig blir brukt på forlag, så er egentlig 120 ganske bra provisjon sånn sett på hva AP tjener. Men så tenker jo ikke jkeg bare på driften. Jeg skulle gjerne hatt 200 i

provisjon, hvis det hadde gått an. Men jeg tenker ikke sånn. Fordi det kommer ikke til å skje mens jeg jobber her. For jeg ser at det ikke kommer til å fungere. På en måte da. Så når det gjelder provisjonen så trenger jeg ikke liksom få 200 på salg bare fordi jeg selger kanskje 100 mer salg den ene måten. Men på bonuser og sånn, hvis du klarer 200 salg får du 6000 den er vedlig. Samtidig som forlag ikke taper mye på det.

* Ehm. Du trenger ikke å svare på det hvis du ikke ønsker det men hvor mange salg ligger du ca på i måneden.

- 220 ca.

* Ja, så du runder den 200 grensa, som er liksom minimumbonusen. Har du vært over 300?

- nei, det har jeg ikke .

* Men ønsker du å oppnå det?

- Selvfølgelig men jeg tenker å nå 250. Fordi at, jeg vet ikke. Jeg vet hva jeg er i stand til, men tenker 15 salg om dagen. Da har jeg det ganske bra. Ja. Får jeg 15 salg hver dag, klarer jeg de 200, så har jeg det veldig bra ellers. Så lenge jeg er fornøyd. Det er noen som er sånn, som sier at du skal være fornøyd. Og jeg er det

* Noen ganger må du faktisk bli motivere deg . Motivere deg. Å si at du er fornøyd med, selv om det kanskje ikke er så bra. Men det er godt nok for deg, på kort sikt da. Grunnen til at jeg spør om det. Vi har jo gjennom intervjuene fått vite at bonusen på 7000. Og forholdet fra 200 salg til 300 salg, er kun en tusenlapp, men det er 100 salg.

-Det skulle nok vært mer. 100 kroner forskjell er kanskje litt lite. Eller det er lite. Det er lite med tanke på at det er 100 salg mer, så synes jeg at de har solgt nok til å få en større bonus. Siden de har vært råde den måneden. Hvertfall når 400 bonus er på 12000. F eks 9000. For da tenker jeg at f eks meg, men folk der ute at de tenker okey, hvis jeg får 100 salg til så er det bare 1000 kroner til. At det er en sperre til. Men hadde de fått 9000 så kan det hende at de hadde solgt mer.

* Så du motiveres ikke av den bonusen? Den tusenlappen. At du heller utsetter de salgene til neste måned, fordi du vet at det er en liten premie som ligger der.

- Ja det er det, i stedet for 1000 tusen til da. Egentlig er det litt dårlig. Men du får jo ca 1200 til på de 100 salgene da. Det er lite med 1000, jeg tror alle synes det. Men ingen har sagt noe.

*Som jeg nevnte innledningsvis. Eller du. Du har sagt deg mål for, per dag. Som da selvfølgelig er et totalmål. Og det er rundt 15 per dag. Det blir vel 300.

- Har hatt fra 210 til 200 salg, litt fordi jeg har vært syk. Eller har vært hos tannlegen mye i det siste, så derfor har det vært litt sånn. Så i det siste har det vært 215 salg da.

* Du hadde mål på 15 ?

- ja

* Og hvis hodet mitt henger med er det 300 salg i måneden?

- det målet ble satt opp nå, fordi dani sa at jeg burde. Alt fra 13. 15 til 17. Så hadde jeg plutselig 12 en dag. Så 15 har kommet nå nylig.

* For det målet du går hjem fra jobb da. Hva tenker du om prestasjonene din da?

- Sånn som i dag, så klarte jeg jo ikke målet. Da fikk jeg 9 salg. Jeg synes det er irriterende, så er det noe med at du havner i din egen bobla. Om at du ikke får disse salga, og blir frustrert av det. Alle liker jo penger liksom. Du har jo sitti der i ganske mange timer, for ganske dårlig timesbetalt. Så selvfølgelig er det litt dritt. Men jeg vet jo igjen at jeg kommer til å ta det igjen, så jeg stresser ikke med det. Litt kjip følelse mot slutten av dagen, men ikke noe jeg drar med meg i morgen .

* Klarer å legge det fra deg?

- Ja

*Du sa Dani som setter målene for deg. 15 salg om dagen?

- På oss? Han sier hva du er god for. Er det sånn at jeg ikke klarer 15 salg, men jeg klarer det tredje dagen. Så er det jo ikke sånn at han blir furt for det. For 13 salg er også bra. Men det er han som sier hva du er god for ja. Han ser jo på salga hva du har fått og sånne ting.

*Så målene er litt opp mot det han sier?

- Jeg er en person som skal ha 15 om dagen, hvertfall når jeg har vært oppe på 20 og sånne ting. For da ser du hvordan det kan gå.

* Når du når målene dine, enten om det er delmålene i løpet av dagen. Eller målet i løpet av måneden. Hender det at du belønner deg selv?

- Ja, når jeg får lønna så gjør jeg det. Da gjør jeg det. Det er mye jeg har lyst på og sånne ting. Så hvis jeg klarer å bonusen, så er det jo mye som går til meg. Så det er liksom belønninga. Det motiverer

* Du gjør det fordi det gir deg motivasjon ?

- Ja

* Andre grunner til at du belønner deg?

- Unner meg det kanskje. Bli jo student til høsten, så det er greit å nyte det jeg har nå. Så er det jo sånn at jeg skal reise til sommeren, og da ja, jeg vet ikke. Jeg tenker litt på det også. At jeg har jo lyst til å kose meg på reise osv. Og belønningen min er jo da når jeg skal reise, og har litt ekstra penger. Det motiverer meg veldig.

* Setter du av penger til reisen?

- mm

* Andre goder du liker å kjøpe?

- Jeg er veldig glad i vesker. Litt dyre vesker. Så da må jeg sette av og spare

* Og når du når målene dine så synes du det er greit å kjøpe en ny vekse f eks.

- Jupp, ja. Det ja. Sparer litt også. En slags investering. Men de småkjøpene er nærmere, og da motiverer det. Sparinga er mer langsiktig.

* Hender det at nårp dugjør det dårlig. At du gir deg selv en straff?

- Nei

* Nei

- Ingeting, hjelper ikke å dytte seg lengre ned. Det gir meg lite.

* Teorien sier at det kan være riktig.

- Å tenke positivt ja?

* Ja

- Tror straff ikke vil være lurt. Da gjør du det dårlig i etterid.

* Når de situasjonene oppstår der du underpresterer skjer. Trenger du noen gang å snakke med noen om det?

- Hvis det går dårlig, så går jeg til Dani. Så tar vi en pep talk. Så går det bra, og får mer salg. Litt fordi at jeg kan også si til meg selv. Nå skal jeg ta neste samtale. Men noen ganger så stresser du uten at du vet det, og du kan si ting annerledes. Et ord du sier anderles. Det hører jo han andre som sitter ved siden av deg. Så ordener det seg. Så sitter det resten av dagen. Så er jo Dani sjefen, så han jeg ser opp til .

* Men noen har jo jo også en venn eller far som man kan prate med. Men du går ofte til sjefen din, for å få en piff?

- For han var jo en god selger før i tiden. Han vet jo.

* Du var litt nede . Når du gjør det dårlig, så blir du litt sånn mentalt nede da. Men at du klarer å nullstille deg til dagen etterpå . Er det en spesiell måte du gjør det på?

- Ja, det blir litt. Jeg barer starter på nytt. Gjør det jeg pleier å gjøre. Kommer meg på jobb dagen etter, og tenker at nå skal jeg ha 15 salg f eks. Så går jeg. Så går det som regel greit.

* Vi snakket om at du tar opp samtalene dine? Men at du ikke hører noe på det.

- Det som er, er at alle samtaler blir tatt opp, men vi har ikke muligheten for å høre på dem

selv. For da må man bestille samtalene osv. Men vi tar de opp. Det hadde vært veldig greit å ha hatt samtalene, til senere. Der var det en sånn dag, hadde 20-25 salg om dagen, og mer salg der enn her. Litt annet produkt, og vi var veldig nye. Litt derfor. Men hvis det gikk dårlig en dag, kunne jeg gå inn på lista mi. Og Kunne høre på salgssamtalene min. Det funka dritbra! Dumt at vi ikke har det her! Men vi har et annet system, litt mer innvikla. Men veldig bra å kunne høre på selv, lærer mye av det. At du hører på dine salgsteknikker, for det er ikke alltid du vet at u har. Det er ikke alle du vet om selv da. Fordi jeg kan ikke drive å høre på Emil da, han er jo kjempe god. Han er den som selger mest, men vi er ikke samme person, så vi selger ikke likt . Derfor kan jeg ikke bruke han nesten i det hele tatt. Men resten har en litt annen pitch. Jeg er den neste som har den pitchen jeg har der ute. Derfor hadde det vært bra å kunne høre meg selv

* Dette burde vært lagt til rette for?

- Ja, jeg liker å lære gjennom den måten. På vitamail solgte jeg jo mye mer der. Hjalp mye med samtalene da. Her har jeg jo 15. Helt samma type salg, bortsett fra at dette er til magasiner, og det er polarkrill

*Følger du aktivt med, på hvor mange salg du har. Og holder styring på det.?

- Jeg lager sånn rundinger på arket. Da tar jeg alltid 15, så krysser jeg av , så skriver jeg 120 . osv osv. Skriver det ned. Da veit jeg at jeg følger målet mitt. Okey, da er hele den raden fylt med prikker. Da veit jeg at skal ha den raden før lunsj, den til 14.00 og den til slutten. Radene altså. Planlegger litt sånn. For da veit jeg hvordan jeg ligger an hver dag. Da veit jeg at om jeg har 7 salg før lunjs, eller 6 før lunsj. Da går den dagen her bra. Ikke sant.

*Det trigger deg?

- Ja, så liker jeg å krysse i de ringene.

* Ja, det er digg å krysse av i rundinger

- Ja, gøy å gjøre noe mer enn å streke på salgstavla.

* Altså, det som funker for deg, er jo bare bra .

Du sa også noe om det ositive med miljøet. Er det no mer du vil trekke frem her, enten på bygget i avdelingen?

- Kantina synes jeg er ganske grei å ha. Da slipper du å gå i butikken og sånne ting. Så er det mat, så får du en grei porsjon. Er veldig lei av kylling. De burde ha mer enn kylling, men det funker. Så sitter jo alle der. Miljøet er bra i lunjsen. Hadde det ikke vært no kantina hadde jo noen gått på 7 eleven og andre andre steder. Ikke like sammensveisa som nå. Morsomt å sitte sammen med lunsjen og prate om ting. Og liksom bare sperre salget litt av , og gå ut i ringerommet igjen. Deilig å få en pause fra å sitte foran skjermen og telefonen, det er slitsomt. Psykisk slitsomt. Ehm. Ja. Nei det er veldig bra. Veldig glad i kaffemaskinen. God kakao der.

* Noen mennesker ofte i vennegjenger osv, så har man noen som trekker deg i en positiv retning og noen andre som kanskje tar litt energi av deg, og er litt mer slitsomme og være sammen med. Hvordan er du i forhold til å velge de som løfter deg frem?

- Jeg har jo min lille guttegjeng, er jo den eneste jenta på dagtid. Så vi har jo dem, og de er veldig positive, vi har det morsomt og ler mye. Mye morsomt som skjer. Så er det sånn at vi finner på ting etter jobb også. Så vi har på en måte blitt kjent etter litt sånn ved siden av jobb også. Så teamet, jeg vet ikke. Jeg tror ingen drar meg ned på jobb. Når jeg tenker meg om, Har veldig god kontakt med alle sammen. Som sagt er miljøet veldig viktig og nettopp at ingen drar deg ned, og at du blir ordentlig kjent med alle sammen, så jeg har ingen, kanskje jeg drar ned noen, men ingen drar ned meg.

* Har du no bevist forhold til, og på en måte skyve de som er litt negative bort?

- Sånn ellers? Ja! Ja ja.

* Så du har et bevist forhold til dette?

- ja selvfølgelig, de må de bare dra vekk

* Det er hvilke følelser sitter du igjen med når du jobber når du sitter sånn å skal si ringe i 7 timer om dagen. Hvilke følelser sitter du igjen med mot slutten av dagen?

- Jeg er sliten, hvis folk ringer meg og sånn etter jobb. Så orker jeg ikke alltid å ta telefonen. Jobber man med telefoner lenge så, sånn har det vært hele tiden. Jeg har en god følelse når jeg drar hjem. Har en god følelse. Smiler når jeg kommer hjem. Har jeg hatt en slik dag som i dag. Så er det litt sånn: søren at det ikke er en time igjen. Er ikke ofte jeg orker å jobbe over en time, for å kanskje få inn de ekstra salgene. Men man er sliten. Det er jo mandag! Har vært oppe siden kvart på 5 også. Men jeg har ikke en så dårlig følelse sånn egentlig. Eller, har egentlig bare en god følelse fordi jeg vet jo det at, det er en dag i morgen også. Det går jo alltid greit.

* Vi kan kjøre en liten tre deling i følelsene man sitter igjen med. Si du sitter ovenfor en vanskelig arbeidsoppgaven. 1 Gjøre omgivelsene gode å jobbe i, det ligger jo godt til rette for. 2 Å gjøre arbeidsoppgaven mer gledelig, litt med tanke på det å snu en kunde. Hvordan er følelsen da?

- Den er veldig deilig, og litt av grunnen til å jeg kjenner på den, er fordi jeg vil ha med den inn i neste samtale. Det er ikke ofte man får salg rett etterhverandre men dersom det skjer så er det pga den følelsen. OG den typen salg er det beste man kan få. Ved å snu et nei til et ja. Da er man en god selger, og det er jo litt av grunnen til at jeg er her. Så vet man at retningen jeg går, den er ikke feil.

* Du kan dele den oppgaven, med en vanskelig kunde inn i to deler. Enten kan du fokusere på det som er kun vanskelig med oppgaven, f eks snu kunde. Eller så kan du fokusere på gleden, idet du har snudd kunden. Hvor fokuserer du ?

- hmm. Det kan være både og. Spørs. Kanskje mest gleden egentlig, jeg er veldig positiv. Gidder ikke bruke tid på negative følelser, det er dumt i salg, om du fokuserer på det negative, da blir det fort en dårlig dag. Det å fokusere på løsninger og sånn trenger ikke å være så negativt, men det kan bli det. For da fokuserer du på hvordan jeg kan løse dette. Man må ikke fokusere så mye på ting, bare være seg selv når du går inn i samtalen.

* Litt over på forbredelser til arbeidsdagen eller samtaler. Hender du at du ser for deg

samtaler steg-for- steg, eller arbeidsdagen. Visualiserer hvordan du løser innvendinger osv?

- Det spør, hvis jeg for eksempel har en callback der en person jeg ringte forrige uke vil ha Junior, og jeg avtalte å ringe han i dag. Da planlegger jeg, for da skriver jeg stikkord, og ser for meg hva hun kan se. Men om jeg starter en vanlig samtale, så vet man ingenting om kunden, men man hører jo raskt om kunden er trøtt, sliten osv, så kan begynne å planlegge. Hvor jeg legger lydnivået mitt, hvor varsom jeg bør være osv. Da blir det jo en del planlegging. Da analyserer man kunden mye i starten, for å letter få et salg. Man må speile kunden ang hvordan kunden snakker. Være som kunden

* Og disse tingene har du vært gjennom tidligere? Og ved å lese kunden så klarer du å legge deg på nivået til kunden, så du lager en slags sti som du har vært gjennom før?

- eh, ja.

*Du sa du ikke driver med idrett. Har du aldri drevet med idrett?

- Joda, spilte fotball, var spiss og scora masse mål

* Hva skjedde?

- Nei, hva skjedde? Eh, dette er veldig lenge siden. Starten av ungdomsskolen og hele barne skolen. Så har jeg ridd, og svømt, og klatra. Det var veldig tungvit, sterk i armene, men det var ikke jeg. Har jo trent, men så hadde jeg en del andre ting jeg heller ville gjøre. Er jo snakk om interesser

* Du har på en måte vært i en konkurranse, der du har vært utsatt for det presset og prestasjons, som ligger i idrett. Og mange, eller alle har jo en stemme inni hodet som du har en indre dialog. Kjenner du til den ?

- Hadde jeg hatt stemmer i hue, burde jeg kanskje ikke sitted her men, hehe. Neida skjønnte hva du mente. Har jo en slags drivkraft, du sier jo at denne dagen skal bli bra, og du skal ha femten salg og sånne ting. Så det er jo ofte sånn at den stemmen dukker opp, og sier at dette salget skal jeg ha, når jeg sitter i telefonen. Ofte kanskje skriver jeg opp salg, før jeg har closa det.

* Personlig har jeg en sånn stemme, jeg driver jo aktivt med fotball. Og min stemme er veldig negativ. Hvordan er din stemme? Er den alltid positivt lada?

- Skal vi se. Jeg er litt omvendt av deg. Jeg er mer: kom igjen dette klarer du. Ikke sånn faen du suger. Mer: du er bedre enn dette osv. Så jeg jobber ganske aktivt med det. Har lett for å bli dratt ned av det negative, så det hadde ikke funka for meg å gjøre sånn som deg. Bruker lang tid på å begynne å tenke positivt igjen, dersom jeg kommer inn i et negativt spor.

* Føler du at den stemmen du har har rett?

- Ja, jeg kjenner jo meg selv, og mine egne evner. Så den er ganske rett når det kommer til salg

* De målene som du har satt som vi har prata om. Hvor sannsynlig føler du at det er for å

oppnå de. Nå med de nye målene ?

- Veldig sannsynlig

* Du tviler ikke?

- Nei, det er dumt. Men det kan komme noen dager. Det skal sies at jeg sliter litt med migrene, og det er veldig dumt når vi jobber som vi gjør. Så da kan jeg tenke at jeg vet at jeg ikke klarer det på grunn av hodet. Noen samtaler kan jo vare i 10 minutter, og da er det vanskelig å prate om. Noen ganger har jeg ikke nok tid til nå målet.

* Så troen din er ganske høy. Men med tanke på ting som kan skje, så svekkes det litt?

- Ja, og selvfølgelig kan man sitte overtid for å klare det, men nå har jeg veldig mye som skjer. Så jeg har ikke tid til det. Hverfall ikke de dagene jeg har skole. Da kan jeg ikke sitte over 10 min .

*Du skal tydeligvis ikke på skole i dag ?

- Nei, ikke i dag, hehe.

* Hvis du skal selv gi deg en skala på 1-10, hvor god anser du deg selv som selger?

- Jeg synes 10, for det er ikke alltid om hvor mange salg du har, men om kvaliteten på det. For når jeg ser at jeg ikke har anger, så vet jeg jo at slagene er gode. Selvfølgelig er det ting man må bli bedre på , men det er jo ikke negativt, det er bare positivt. Så sånn sett vil jeg gi meg selv en 10.

* Hvis du er den med lavest anger, men sett opp mot dine andre kollegaer. Jeg vet noen av dem selger ganske godt.

- Stiller jeg meg ved siden av Emil, så ser jeg at han er en mye bedre selger. Han får veldig mange salg, og gjerne veldig fort. Så får han jo 200 flere salg per måned, så da kan jeg ikke si at jeg er en bedre selger. Fordi han er veldig dyktig. Likvel gir jeg meg en 10er, men 3 av de selger mer enn meg. Noen har en del salg mer enn meg.

* Det handler jo om litt hvordan du tenker, og hvordan du selv evaluerer deg som selger. Noen baserer det kun på antall salg, andre kan baserer det på andre ting.

- 98% av samtalen jeg har hatt har vært gode. Og de andre har vært fordi kunden har vært stressa. Så da vet jeg at de har gjort et godt kjøp

* Det var det jeg hadde å by på, Takk for tiden du satte av.