

# Hvordan oppleves mestring i et forsikringselskap?

Master i organisasjon og ledelse

Anders Skaare og Johan Petter Mæhre

# Innhold

<b>1 Innledning</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Teoretisk tilnærming</b> .....	<b>5</b>
2.1 Selvoppfatning.....	5
<b>2.2 Selvvurderingstradisjon</b> .....	<b>7</b>
2.2.1 Hvordan påvirkes selvoppfatning .....	7
2.2.2 Andres vurderinger .....	8
2.2.3 Sosial sammenlikning.....	11
2.2.4 Selvattribusjon.....	11
2.2.5 Psykologisk sentralitet.....	12
<b>2.3 Forventningstradisjon</b> .....	<b>12</b>
<b>2.4 Mestringsforventning</b> .....	<b>13</b>
<b>2.5 Efficacy og outcome expectations</b> .....	<b>13</b>
<b>2.6 Mestringsfølelsen</b> .....	<b>14</b>
<b>2.7 Hvordan påvirkes mestring?</b> .....	<b>15</b>
<b>2.7.1 Mestringserfaringer</b> .....	<b>15</b>
2.7.2 Valg av oppgaver.....	17
2.7.3 Kriterier for mestring .....	18
2.7.4 Attribusjon .....	18
<b>2.8 Andres eksempler</b> .....	<b>19</b>
<b>2.9 Verbal overtalelse</b> .....	<b>19</b>
<b>2.10 Fysiologiske og emosjonelle reaksjoner</b> .....	<b>19</b>
<b>2.11 Forholdet mellom mestring og selvoppfatning</b> .....	<b>20</b>
<b>2.12 Motivasjon</b> .....	<b>22</b>
2.12.1 Maslows behovspyramide.....	23
2.12.2 Herzbergs motivasjonsteori .....	24
2.12.3 Kognitiv motivasjonsteori, forventningsteori.....	24
<b>3 Metode</b> .....	<b>25</b>
3.1 Undersøkellesdesign.....	25
3.2 Individuelle intervjuer .....	27
3.3 Kontekst.....	27
3.4 Datainnsamling .....	28
3.5 Intervjuguide.....	29
3.6 Forskerrollen .....	29
3.7 Dataanalysen.....	30
3.8 Undersøkelsens pålitelighet og gyldighet.....	32
<b>4 Etikk</b> .....	<b>33</b>
<b>5 Empiri og drøftninger</b> .....	<b>34</b>
5.1 Selvoppfattning.....	35
5.2 Mestringsfølelsen .....	39
<b>6 Teoretisk diskusjon</b> .....	<b>42</b>

6.1 Motivasjon.....	42
6.1.1 Flyt-teori .....	42
<b>6.2 Hva vi mener kan påvirke selvoppfatning i forsikringsbransjen .....</b>	<b>43</b>
6.2.1 Sosial sammenlikning.....	43
6.2.2 Selvattribusjon.....	43
6.2.3 Psykologisk sentralitet.....	44
<b>6.3 Hva vi mener påvirker mestring i forsikringsbransjen .....</b>	<b>44</b>
6.3.1 Andres eksempler .....	44
6.3.2 Verbal overtalelse.....	45
6.3.3 Fysiologiske og emosjonelle reaksjoner .....	45
<b>6.4 Metodisk diskusjon.....</b>	<b>45</b>
<b>6.5 Implikasjoner for studien .....</b>	<b>46</b>
<b>6.6 Videre forskning.....</b>	<b>47</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>48</b>
<b>Vedlegg 1, Intervjuguide .....</b>	<b>50</b>
<b>Settingen for intervjuet.....</b>	<b>51</b>
<b>Vedlegg 2. Samtykkeskjema i forkant av intervjuprosessen.....</b>	<b>53</b>

# 1 Innledning

Det å være selger er på mange måter verdens mest utakknemmelig jobb. Det er en jobb med utrolig mange opp- og nedturer i løpet av kun få timer. Det er en jobb med stort press, man blir målt på alt, og man er ikke bedre enn sin siste salgsmåned. Presset er stort for å lykkes, og den ene mans brød, blir den andres død. Som Henrik Ibsen sa; *Det er handelens gang; det går opp for en og ned for en annen*. Kun en spesiell type mennesker kan trives, lykkes samt mestre rollen som selger i en prestasjonsorientert bedrift.

”En ung nyutdannet dame startet å jobbe som forsikrings selger hos et større forsikringsselskap i Trondheim. Hun hadde bakgrunn fra matvareindustrien, hvor hun jobbet med direktesalg i butikk. Det vil si at hun solgte ”ukens produkt” til handlende mennesker i en dagligvarebutikk. Hun begynte hos forsikringsselskapet i januar full av selvtillit, og høye tanker om egen evne til å snakke med mennesker. Hun mente at ”*alle og en hver kan vel selge forsikring*”. Etter flere uker med labre salgstall, finner vi henne gråtende på arbeidsplassen sin. Hun forteller hvor ille det å dag ut, og dag inn, ikke føle at hun mestrer jobben sin. Hun forteller om hvordan det er å konstant bli påmint av de rundt seg indirekte hvor lite verdt hun er i forhold til de andre, og deres prestasjoner. Hvordan dette påvirker hennes selvbilde og selvtillit. Dette er den harde realiteten for en selger, det er dette man skal igjennom dag etter dag, uke inn og uke ut.

Damen slutter etter få måneder i jobben som forsikrings selger”.

Hva er det da som gjør at noen takler dette presset, takler all motgang som blir slengt de rett i fjeset, og leverer salgstall over gjennomsnittet over lang tid? Hvordan oppleves det å mestre en såpass utakknemmelig arbeidshverdag og oppgave nesten uanfektet, og ikke bare det, men faktisk trives med dette?

Denne tematikken er godt kjent for begge skribentene av denne oppgaven. Vi har begge på et tidspunkt jobbet for organisasjonen vi skriver oppgaven om, og vi har begge både slitt med arbeidsoppgavene, og vi begge har mestret våre oppgaver i slik grad at vi var blant de beste i landet på å selge forsikring. Fenomenet at selv med like fysiske forhold på arbeidsplassen, er det noen som mestrer, og noen som ikke mestrer.

Dette leder oss til vår problemstilling, *hvordan oppleves mestring blant selgere i et forsikringselskap?*

Med forsikringsbransjen menes her en opplevelse av mestring blant selgere i en tett kultur. Tematikken adresserer tema som mestring (Skaalvik, 2005; Bandura, 1997, 2006) og selvpoppfatning (Bandura, 1977; Mead, 1974; Imsen, 1998).

Etter å ha presentert valgt teori, ønsker vi å belyse hvilken metode vi har valgt for videre belysning, deretter går vi gjennom resultatene med teorien som bakteppe. Drøftingen baserer seg på de funn vi har gjort i løpet av intervjuprosessen opp mot teori.

## **2 Teoretisk tilnærming**

### **2.1 Selvpoppfatning**

Selvpoppfatning er en fellesbetegnelse på alt vi vet, tror og føler om oss selv. Sammen med forventninger til å mestre diverse aktiviteter så har også selvpoppfatning betydning for motivasjonen vår. Selvpoppfatning er selve referanserammen vår som vi handler ut ifra når, og som sier noe om hvilken person vi er (Rosenberg, 1979).

Å verdsette seg selv er et viktig aspekt i forhold til ens selvpoppfatning. Dette kan være vanskelig da selvpoppfatningen påvirkes av det rundt oss og de kontinuerlige tilbakemeldingene vi får av oss selv. (Mead, 2005) Sammenhengen mellom selvakseptering og selvpoppfatning er nær og det man ser er at personer med lav verdsettelse av seg selv og liten selvaksept ikke har det like bra som de med høy verdsettelse av seg selv og høy selvaksept. Det gir lav selvtillit som gjør at man ikke har troen på at man skal klare å utføre de oppgaver man møter i hverdagen. (Kaplan 1980; E.M. Skaalvik, 2005; Ystgaard, 1993) selvpoppfatning måles på forskjellige måter og med ulike perspektiv. De dimensjonene som listes opp nedenfor gir et innblikk i hva som måles, men gir også en oversikt over hvor kompleks dette med selvpoppfatning er. Dimensjoner for måling av selvpoppfatning:

**Fysisk selvoppfatning:** Vår selvoppfatning som går på de fysiske ting slik som utseende og/eller fysisk- motoriske ferdigheter. Føler vi at vi er like flinke som andre, er vi fornøyd med oss selv?

**Sosial selvoppfatning:** Selvoppfatning hvor vi ser oss selv opp mot andre og kjenner på vår plass i gruppen, er vi populære og hvordan oppfatter de rundt oss vår måte å være på?

**Intellektuell og akademisk selvoppfatning:** Selvoppfatning av vår egen evne og prestasjonsnivå innenfor skole eller andre arbeidsoppgaver hvor vi blir målt, og måler oss selv med andre.

**Emosjonell selvoppfatning:** Selvoppfatning av våre følelser slik som angst, ukontrollert sinne, glede og tilfredshet.

**Moralsk eller atferdsmessig selvoppfatning:** Selvoppfatning hvor en ser seg selv som en del av et samfunn hvor en vurderer sin egen person, som en som følger normer og oppfører seg pent og er til å stole på. (Skaalvik, 2005)

Kompleksiteten gjør at de skalaene en kommer frem til ved klassifisering og kvantitative målinger av selvoppfatningen, ikke alltid gir et korrekt bilde. Man kan for eksempel se at deler av en persons oppfatning av seg selv eller andre fanges opp på skalaer over akademisk eller sosial selvoppfatning.

(Skaalvik, 2005) Hvert enkelt menneskes selvoppfatning og påvirkning av denne er like unik som et fingeravtrykk.

Den pedagogiske forskningen om selvoppfatning har vært konsentrert i forhold til dette med prestasjoner og forventning til prestasjoner knyttet til dette. Det har utviklet seg to forskningstradisjoner som heter Selvvurderingstradisjonen og Forventningstradisjonen løpet av de siste 30-20 årene. Disse to tradisjonene har vært opptatt av ulike sider av selvoppfatningen og kjente teoretikere som Bandura og Mead støtter hver sin tradisjon. Vi kommer til å ta med begge disse tradisjonene og bruke det som vi ser blir viktig for oppgaven vår videre i forhold til funn vi måtte gjøre.

(Skaalvik, 2005)

## 2.2 Selvvurderingstradisjon

Typiske spørsmål for selvvurderingstradisjon er: ”Hvor gode evner har jeg? Hvor god er jeg?”

Selvvurderingstradisjonen er sett på som en overordnet global eller generell selvvurdering. Her har oppmerksomheten vært rettet mot individet, og individets verdsetting av seg selv. Positiv selvoppfattning er ikke ensbetydende med noen som har behov for selvdyrking eller er overlegen. Det innebærer at man har akseptert seg selv for den man er og respekterer dette. Man tilrettelegger seg selv verdi uavhengig av ytre hendelser på grunn av den tryggheten man har som gjør at en godtar seg selv for den man er. Vår selvoppfattning er et resultat av de vurderinger vi gjør av oss selv i ulike settinger og på ulike områder. Dersom man er skoleelev og vurderer seg selv som flink på et område, og man får aksept fra medelever og foreldre om dette så vil det føre til en positiv oppfattelse av oss selv. På samme måte vil dette ha en negativ effekt dersom man føler selv mindre flink til noe, og kjenner at man mangler aksept fra de andre innen for dette område. Men de selvvurderinger vi gjør har mindre betydning og effekt dersom de gjøres på et område som ikke betyr noe for oss. Dersom noen er lite flink til å strikke, eller hoppe tau så trenger ikke det være av betydning for denne personen, fordi han ikke har et ønske om å kunne mestre disse tingene. (Skaalvik, 2005)

Selvoppfattning og mental helse henger sammen og styrer vår livskvalitet. De som sliter med dårlig selvoppfattning har gjerne andre utfordringer slik som hodepine, magesmerter, søvnløshet, depresjoner og angst enn person med høy selvoppfattning. (Skaalvik, 2005)

### 2.2.1 Hvordan påvirkes selvoppfatning

For at man skal ha forutsetning for å mestre så må man ha et stabilt selv. (Mead, 2005)  
Det at man har et stabilt selv innebærer at man har tro på seg selv og vurderer seg selv som en person som mestrer tilværelsen og har aksept og verdsettes av de rundt seg.

Sammenhengen mellom det å mestre og den selvoppfattningen man har som person, påvirkes av flere faktorer.

For at en skal kunne ha forventning til mestring så må arbeidsoppgavens innhold og nivå være slik at den som skal utføre den har forutsetning for det. Når man er i startfasen av en læringsprosess er det ekstra viktig at det er samsvar mellom oppgave og ferdigheten til den som skal utføre den. Erfaringer der man mislykkes svekker troen på at en skal klare å mestre en oppgave, mens gode erfaringer hvor man lykkes vil forsterke troen på å mestre. Mestrer man mange nok ganger vil man bli mindre påvirket av de gangene man ikke mestrer. (Skaalvik, 2005)

Rosenberg som er en av teoretikerne innenfor selv vurderingstradisjonen, og han opererer med fire typer som kan forklare hvordan selv vurderingen vår påvirkes:

### **2.2.2 Andres vurderinger**

Mestringsopplevelser kan sees på som en indre kilde til selvoppfatning, mens andres meninger og vurderinger er ytre kilder. Enkelte aktiviteter eller oppgaver har mestring innebygd i det som skal gjøres. Det kan være å gå på langrenn, å kaste dart eller å spille fotballe med vennegjengen. Du har mestret oppgaven dersom man står godt på langrenn, kaster bra med dart eller vinner sammen med fotballaget ditt. Det finnes andre typer aktiviteter som ikke har innebygde kriterier for mestring, slik som å skrive en jobbsøknad eller en CV disse vil vurderes annerledes. De vil bli vurdert av andre for å finne ut hvor godt du har mestret oppgaven. Det vil si at man ved noen aktiviteter ikke vil kunne oppleve mestring og kunne forvente mestring uten at noen andre gjør en vurdering av den oppgaven du har gjort.

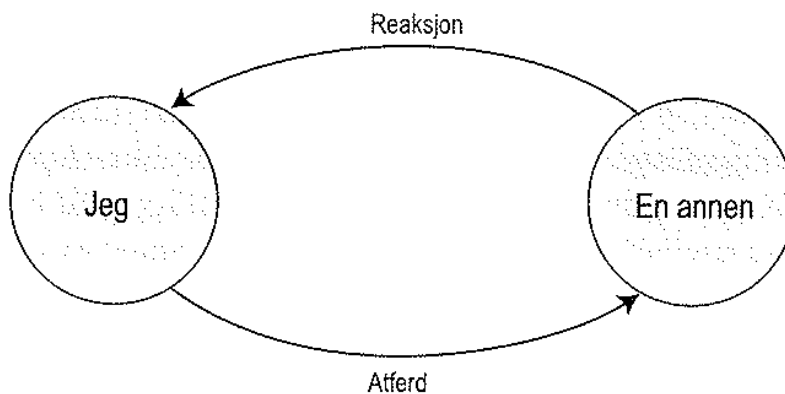
Mead skriver at noen av de mest sentrale faktorene som påvirker mennesker ligger i det sosiale rommet, det vil si i mellommenneskelige forhold og relasjoner. For voksne vil dette være i arbeidslivet og hjemme, mens det for de unge vil det være på skolen de får flest sosiale relasjoner. Som elev på en skole blir man vurdert av medelever og



lærere hele tiden, dette gjør at skolen er sentral som mestringsarena og som arena for utvikling av selvoppfatningen (Imsen, 1998). Setter man dette i perspektiv av en arbeidsplass så vil man se et samspill mellom de ansatte og ledelsen hvor en utvikler seg samtidig som man danner seg en egen selvoppfatning. Denne selvoppfatningen er av stor betydning for utvikling av mestringsforvetning og mestringsopplevelser. Man vil også gjøre seg erfaringer i de relasjoner man har hjemme med familie og venner, som også vil være med å påvirke selvoppfatningen og opplevelse av mestring.

Dersom man mangler tro på egne evner så vil man komme til kort når det gjelder innsats og fremgang. Elever på en skole som sliter med selvbildet vil ha vanskeligere for å lære å tilpasse seg ulike situasjoner. (Bandura, 1997, 1977; Imsen, 1998) Det at andre vurderer oss har av enkelte teoretikere blitt kalt ”symbolsk interaksjon”. Vår egen oppfatning av oss selv dannes indirekte gjennom persepsjon av andres oppfatning av oss. Cooley kaller dette speilbildet-selvet , da han mener at ved å se på andres bilde av oss selv, så kan vi få en oppfatning av oss selv.

(Skaalvik, 2005)



*Figur 8. Illustrasjon av Meads syn på hvordan en oppfatter seg selv gjennom persepsjon av andres reaksjoner på egen atferd (tilpasset etter Rommetveit 1958)*

(Skaalvik, 2005)

Meads "speilingsteori" viser at vi speiler oss i andres reaksjoner på oss selv og at dette påvirker vår selvoppfattning. De tilbakemeldingene vi får må være reaksjoner fra "signifikante andre" som er mennesker som betyr noe for oss, og hvordan vi tolker tilbakemeldinger fra disse har mye å si for vår selvoppfattning. Med mennesker som betyr noe for oss menes familie, gode venner og gode kollegaer. Disse menneskene har en sentral plass i livet vårt og betyr derfor mye for dannelsen av selvet og selvrefleksjonen vår. Mead mener at man allerede som barn blir i stand til å vurdere seg selv ut ifra andres synspunkt, og de barna som får masse positive tilbakemeldinger og god støtte fra "signifikante" mennesker vil utvikle et positivt selvbilde som vil styrke troen på egne evner og mestring. (Mead, 2005) I motsatt fall vil mangel på gode tilbakemeldinger og nødvendig støtte føre til et dårligere selvbilde og tro på egne evner. Dersom man er en person som har lav selvtillit, altså en person med liten tro på seg selv, vil man ha lettere for å basere sin selvoppfatning på reaksjoner fra andre. Grunnen til at mennesker har ulik selvoppfatning kommer av type kontekst man er i og på hvilket nivå man er når det kommer til kompetanse. De som føler seg sikker i forhold setting, eller holder på med noe som man har god erfaring og kompetanse med, vil føle stor selvsikkerhet og positiv selvoppfatning. Har man derimot ikke noe ballast innenfor de arbeidsoppgaver man er satt til å gjøre, eller man føler seg usikker på den arenaen de er, så vil de ha en dårligere selvoppfatning. Det er viktig for den tilliten man har til seg selv og sin selv vurdering, at bakgrunn og omgivelser stemmer overens slik at man får en god selvoppfatning. Som eksempel på dette kan man se på selgere i en salgsbedrift, dersom man ikke har selvtillit og føler seg sikker i de arbeidsoppgavene man skal gjøre, vil det bli vanskelig å utføre jobben som arbeidsgiver forventer. Man har ikke de forutsetningene som må være til stede, tilstrekkelig med kompetanse, samt føler seg sikker og har en positivt selvoppfatning. (Mead, 2005)

Mead mener at symboler og språk er redskap som man bruker til å tolke de rundt seg og de reaksjoner man får der. Han mener at vårt sosiale selv blir til i samhandling med det som skjer rundt oss av språk av symboler, altså kommunikasjon. Det de rundt oss fortolker er av avgjørende betydning for hva en føler, tenker og handler mener Mead. (Mead, 2005)

### **2.2.3 Sosial sammenlikning**

Den symbolske interaksjonismen mener at man er i stand til å vurdere seg selv ut ifra andres perspektiv og kan observere seg selv direkte på denne måten. (Skaalvik, 2005) Det er ikke alltid man har slike vurderingskriterier, og ikke alltid man trenger slike kriterier. Dersom man som selger i en bedrift ikke oppnår de samme resultatene som de andre en jobber sammen med, vil dette gi et bilde på hvor godt man faktisk har gjort det. Innen sosial sammenlikningsteori vil man legge vekt på den direkte sammenlikningen som man gjør av seg selv med andre. Av hvilken betydning den sosiale sammenlikningen har i forhold til vårt selvoppfattning, avhenger av om sammenlikningen skjer på et felt som er av betydning for oss. (Skaalvik, 2005) Vi vil foretrekke å sammenlikne oss med andre som er så lik oss selv som mulig enten det er med et enkelt individ eller med en gruppe. Ser man på dette i en gruppe vil dette kalles en referansegruppe. Det kan være din avdeling på jobben, vennegjengen eller fotballaget som fungerer som en slik referansegruppe hvor sosial sammenlikning stimuleres. (Skaalvik, 2005)

### **2.2.4 Selvattribusjon**

Måten vi forklarer årsaken til egen atferd, altså selvattribusjon, påvirker vår selvvurdering og vår forventning til å mestre. Man kan enten tilskrive seg resultater som følge av egen innsats eller evner (internal attribusjon), eller som følge av flaks, vanskelighetsgrad (eksternal attribusjon). (Skaalvik, 2005) Innen attribusjonsteori er graden kontrollerbarhet viktig. Dette fordi det påvirker vår tro på å kunne løse oppgaver. Dersom man utfører en oppgave dårlig og attribuerer dette til en ukontrollerårsak, som kan være egne evner, så vil man lettere gi opp. Skylder man i stedet på en kontrollerbar årsak som egen innsats så kan man fortsatt tro at man vil klare oppgaven siden.(Skaalvik, 2005)

## 2.2.5 Psykologisk sentralitet

Selvverdet vårt blir påvirket av selvoppfatningen vår på flere spesifikke områder. Det er på de områder som er av betydning for oss at selvverdet vårt blir påvirket.

Vurderinger gjort på områder som vi setter høyt i vårt miljø, havner i sentrum for oppmerksomheten vår og må ses på som psykologiske sentrale områder for utvikling av selvverd. (Skaalvik, 2005)

## 2.3 Forventningstradisjon

Typiske spørsmål innen forventningstradisjonen er: ”Kan jeg klare det? Vil jeg greie det?”

I forhold til selvvurderingstradisjonen som er opptatt av ens egen vurdering av hvor flink man er, så er man i denne tradisjonen opptatt av de forventningene man har til å klare bestemte oppgaver eller typer av oppgaver.

Banduras definerer forventninger om mestring (self-efficacy) som en persons bedømmelse av hvor godt han eller hun er i stand til å planlegge å utføre handlinger, som skal til for å mestre bestemte oppgaver. Forventningstradisjonen og selvvurderingstradisjonen kan overlape hverandre hvor selvvurderingstradisjonen har mest tyngde på det følelsesmessige, mens tyngdepunktet hos forventningstradisjonen ligger i det kognitive området. Et eksempel på forventning kan være at en fotballspiller ønsker å sette et frispark i mål. Forskjellen på forventningstradisjon og selvvurderingstradisjonen blir her at en spiller med forventning om å greie dette bare stiller seg spørsmålet om han tror han kan klare det, mens en person innen selvvurderingstradisjonen er opptatt av om han er flink til å ta frispark. (Skaalvik, 2005)

## 2.4 Mestringsforventning

Banduras teori om mestringsforventning baserer seg på prinsipper fra sosial kognitiv læringsteori der man ser hvordan individer kan håndtere og kontrollere handlinger og situasjoner i ønsket retning (Bandura, 1997; Imsen, 1998). Banduras begrep ”self-efficacy” oversettes på norsk til mestringsforventning. Denne teorien går ut på at vi selv må tro vi kan mestre, og at dette har avgjørende innvirkning på hvilke valg av mål vi velger og hvor stor energi vi legger ned i den oppgaven. Vi kan ha masse selvtillit ved noen typer oppgaver, men vi har mindre ved andre. Selvtilliten er altså spesifikk, mener Bandura, men ikke konstant. Denne kan påvirkes gjennom ferdighetsprestasjoner, mestringserfaringer, verbal overtalelse og fysisk aktivering.

Mestringsforventning kan forstås som en persons opplevelse av hvordan man klarer å kontrollere og påvirke handlinger og situasjoner i den retningen man ønsker. Bandura sier at forventninger er viktig forutsetning for motivasjon, og at mestringsforventning kan ses på som individets vurdering av egen kapasitet til å utføre en bestemt atferd for å oppnå et resultat. Dersom man forventer at man skal klare noe så vil det være større sannsynlighet for at man klarer den oppgaven. (Bandura, 1997, 2006).

## 2.5 Efficacy og outcome expectations

Bandura skiller så mellom to typer forventninger. Det ene er efficacy expectations som er forventninger om at man skal være i stand til å utføre en bestemt oppgave (forventninger om mestring). Den andre er outcome expectations som er forventninger om hva som skjer når man klarer oppgaven. Bandura mener at begge forventningene har betydning for motivasjonen. Forventning om mestring har betydning for atferd og motivasjon, og er bestemmende for valg av aktiviteter og for innsats og utholdenhet ved oppgaver. Dersom man kommer over en oppgave man ikke har noen forventning om å klare, så vil innsatsen være svakere enn om man hadde hatt stor forventning om å mestre oppgaven. Dersom man har forventninger om og lykkes vil man gå på oppgaver med større mot og utholdenhet dersom man møter på problemer. (Bandura, 1997, 2006).

Siden vi velger aktiviteter og oppgaver ut ifra hva vi selv mener at vi kan lykkes med,

så påvirker dette vår læring og kunnskapstilnærming. Personer med lav forventning om mestring vil derfor vanskelig tilegne seg kunnskap om nye oppgaver dersom man ikke har tilstrekkelig med mestringserfaring rundt oppgaven. Selv om man tar hensyn til menneskers evner har undersøkelser vist at personer med høye mestringsforventninger lærer bedre og løser flere oppgaver en person med lave forventninger (Skaalvik, 2005).

Bandura legger også vekt på dette med outcome expectations som er forventninger til resultat dersom man klarer oppgaven. Dersom det ikke er samsvar mellom en persons forventning av resultat og det resultatet man får, så ville ikke dette motivere videre da man føler at man ikke har mestret oppgaven. Forventningen til å mestre en oppgave vil da ikke være nok til å utføre oppgaven. (Bandura,1997, 2006)

## **2.6 Mestringsfølelsen**

Mestringsfølelsen kan best forbedres gjennom å påvirke de følelsene vi har når vi skal prestere. Vi kan også oppleve økt tro på at vi selv kan klare å gjøre ting ved å se at noen andre mestre en oppgave. Gode forbilder som utøver den oppgaven vi skal gjøre riktig, kan være en av flere vikarierende erfaringer som øker selvtilliten. Det beste er at modellen vi ser på er mest mulig lik oss selv. (Bandura,1977) Ser vi på idretten så finnes det flere eksempler innen feltet som heter flyt-teori som er tett knyttet opp mot prestasjon og følelser slik som mestringsfølelsen er. Det er forsket mye på hvordan utøvere noen ganger opplever en slags ”god” sinnstilstand når de har utført eller utfører en god prestasjon. Utøverne omtalte denne opplevelsen som noe som skjedde uten at de selv styrte prosessen, og de følte seg veldig tilstede og oppslukt av situasjonen.

(Csikszentmihalyi, 1999; Seligman, 2005)

Erfaringer viser at man kan hente frem ”flytsonen” ved å gå igjennom tidligere opplevde mestringserfaringer. Ved å bruke indre bilder med detaljer om det som skjer i flytsonen og forsøke å hente den frem ved liknende situasjoner og oppgaver som man kommer over senere. De positive konsekvensene som man får av å være i ”flyten” holder oss fokusert og konsentrert om de oppgavene vi skal gjøre uten å la oss påvirke

av det rundt.

(Manger, Wormnes, 2005)

## **2.7 Hvordan påvirkes mestring?**

### **2.7.1 Mestringserfaringer**

Mestringsforventning gjør seg gjeldene i alle typer situasjoner og vil påvirke vår evne til å inngå positive sosiale relasjoner og utvikle oss videre. Med sosial støtte og gode tilbakemeldinger fra nære relasjoner som familie og venner vil dette bli lettere for oss. Innenfor forventningstradisjonen ser man på ”autentiske mestringserfaringer” som den kilden som er av størst betydning for vår forventning til mestring.

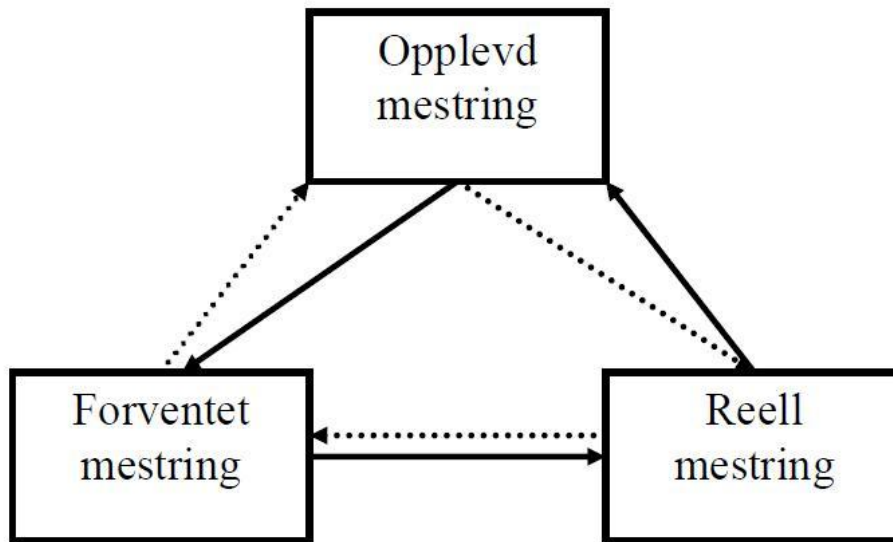
(Bandura, 1977; Pajares, 1997)

Bandura skiller mellom to typer mestringserfaringer: Reel mestring og opplevd mestring. Reell mestring er en type objektiv mestring som kan registreres på en test eller av en lærer. Opplevd mestring er mestring som man selv har opplevd. De forventninger man har til mestring blir i all hovedsak påvirket av opplevd mestring, men den opplevde mestringen er i stor grad et resultat av reell mestring.

(Bandura, 1997; Skaalvik, 2005).

Den reelle mestringen påvirkes av mange forskjellige forhold slik som innsats, utholdenhet, stress og angst. Dette er igjen faktorer som har betydning for det reelle mestringsnivået man er på. Forholdet mellom forventet, reell og opplevd mestring er gjensidig som det kommer frem av figuren nedenfor.

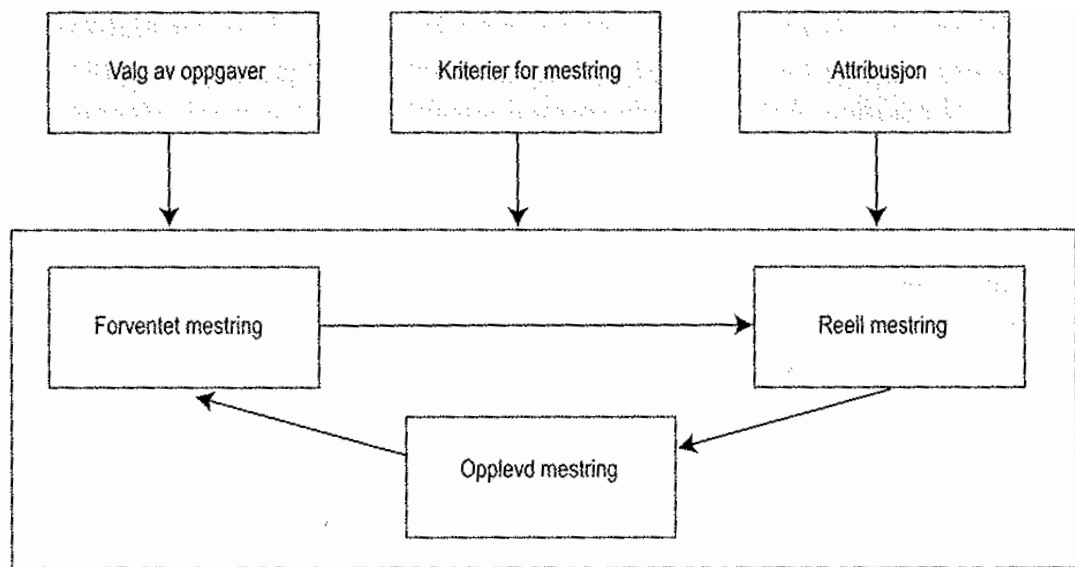
Figur 3-2: Den gjensidige sammenhengen mellom forventet, reell og opplevd mestring



Figur (Skaalvik, 2005). Figuren viser en sirkulær prosess som enten er positiv eller negativ og denne styres av flere forhold. Vi tar for oss disse tre:

- Valg av oppgaver
- Kriterier for mestring
- Attribusjon





## 2.7.2 Valg av oppgaver

I forhold til den sirkulære prosessen som figuren ovenfor viser oss så er valget av type oppgaver med å styrer forventet mestring, reel mestring og opplevd mestring. Man vil få en positiv prosess dersom man velger oppgaver der man har grunnlag for å kunne gjøre det bra, der man har forutsetninger for å mestre og hvor oppgaven i stor grad passer den enkelte. For å utvikle seg så bør oppgaven ligge innen for ens utviklingssone (Wormnes, Manger, 2005) hvor en kjenner til store deler av oppgaven . Dersom oppgaven blir for vanskelig vil man føle mangel på mestring som igjen vil føre til mindre forventning om mestring. I motsatt fall vil en for enkel oppgave ha en negativ effekt på ens utvikling. Bandura mener at forventningene til mestring vil øke når man lærer seg og mestre nye oppgaver, og det etter å ha anstrengt seg. En oppgave bør derfor være slik at man har forutsetning for å klare den, men den bør gi utfordringer for å hjelpe egen utvikling. (Skaalvik, 2005)

### **2.7.3 Kriterier for mestring**

- Relative
- Absolutte

Relative kriterier er at man ved å mestre utfører noe bedre enn andre. Man sammenlikner det man selv har gjort med noe andre har for å vurdere sitt eget mestringsnivå. Ved absolutte kriterier er mestringsnivået bestemt på forhånd og man vurderes i forhold til dette. Mestring i en salgssamtale vil si at man klarer å selge et produkt i løpet av den samtalen man har. Ved bruk av relativ mestring er det i utgangspunktet bare et fåtall som kan føle mestring. Det samme vil skje ved absolutte kriterier dersom man har samme krav og mål til alle medlemmene i et team eller en gruppe. Dersom man skal kunne skape forventning til mestring og oppleve mestring så må man tilpasse mål og oppgaver til hvert enkelt individ. Har man dette som forutsetninger sammen med absolutte kriterier så vil flere ha muligheten til å oppleve mestring. (Skaalvik, 2005)

### **2.7.4 Attribusjon**

Dersom man skal kunne forvente mestring til en oppgave man ikke er dyktig på, så er det nødvendig å tilskrive sine prestasjoner som et resultat av innsats eller strategi. Det at man kan forklare sine prestasjoner og resultater ut ifra egen innsats, flaks eller andre faktorer, gir det en tro på at man kan endre det utfallet som resultatet fikk. Ser man på prestasjonen kun som et resultat av evner så er det vanskeligere å påvirke dette i positiv retning. Attribusjon til innsats og strategi vil kunne bidra til å bevare eller styrke forventninger om mestring. Her må man selv kunne se nytten av attribusjoner som innsats og strategi og at dette har gitt en opplevelse av mestring, hvis ikke vil man tilskrive til evner og andre ikke kontrollerbare årsaker. (Skaalvik, 2005)

## **2.8 Andres eksempler**

Det at man sammenlikner seg med andre på bakgrunn av deres prestasjoner kaller Bandura ”vikarierende erfaringer”. I denne boken kalles det andres eksempler og kan beskrives ved at man gjør valg i livet som følge av andres eksempler. Det kan være at man får valget mellom å gå på to stykk kurs via jobben. Man har ingen preferanser om hvilket man skal velge som følge av kursets innhold, men har hørt av andre hvilket kurs man bør velge som gir best utbytte for en selv. Dersom de man hører dette fra likner på en selv vil dette styrke forventningen til dette kurset å påvirke valget man tar. Dette vil også spille inn motsatt dersom man hører noe negativt om en av disse kursene av noen som en føler at likner på seg selv. Andres eksempler har i stor grad innvirkning på de områdene hvor vi er usikre og mangler erfaring. (Skaalvik, 2005)

## **2.9 Verbal overtalelse**

Verbal overtalelse er en måte å motivere til mestring, og skape en forventning om å lykkes med de arbeidsoppgaver man har foran seg. Dette handler om kommunikasjon og måten man går frem på når man skal formidle et budskap. Dersom en leder i en bedrift roser medarbeidere og styrker deres tro på å klare en oppgave, så påvirker dette dem til å ha en forventning om å lykkes. Banduras mener at en ikke kan sammenlike verbal overtalelse med vurderingen av et stykke arbeid, fordi en verbal overtalelse ikke vil ha varig virkning i samme grad. Man kan være heldig å oppnå mestringserfaringer der og da, men man anbefaler at det brukes i sammenheng med opplæring, undervisning. (Skaalvik, 2005)

## **2.10 Fysiologiske og emosjonelle reaksjoner**

Banduras mener at fysiologiske og emosjonelle reaksjoner skyldes at vi ikke behersker det vi holder på med, og at dette gir en følelse av inkompetanse. Dersom man opplever fysiologiske og emosjonelle reaksjoner så vil vi ha små forventninger om å mestre en oppgave. (Skaalvik, 2005) Banduras hevder at disse reaksjonene kan virke direkte og

indirekte på de handlinger vi skal utføre ved å påvirke kvalitet og retning av det vi tenker. Dersom man har selvtillit og stor tro på å lykkes innenfor noe, så forsøker man ikke å komme inn på et negativt spor der man tenker på å mislykkes. (Skaalvik, 2005)

## 2.11 Forholdet mellom mestring og selvoppfattning

Man kan skille mellom mestringsforventning og selvoppfattning ved å se på mestringsforventninger som vurderinger av egne handlinger, og selvoppfattning som vurdering av egenverdi. (Rosenberg, 1995) Mestringsforventninger og høy selvtillit kan være overlappende, men det skjer at det ikke er samsvar mellom de forskjellige områdene hvor man har høy selvtillit og hvor mestringsforventningen er høy. (Bandura, 1997).

Mead mener at dersom man har god sosial støtte og får positive tilbakemeldinger fra signifikante andre så vil det være med på å gi en god selvoppfattning. Det er ikke alle som er bevisst hvordan vårt selvbilde og syn på det, påvirker våre handlinger og valg av disse. (Bandura, 1997, 2006)

Barn og ungdom som gjennom oppveksten bygger opp et positivt syn på seg selv, er ikke like avhengig av gode tilbakemeldinger og bekreftelse som de med negativt syn på seg selv. De med et godt selvbilde vil også påvirkes mindre av negative tilbakemeldinger eller få mindre problemer med å takle at de ikke lykkes med noe. (Kvalem & Wichstrøm, 2007) Det kan til og med fungere som en buffer mot stress og andre hendelser som normalt ville ha gitt en person med lav selvfølelse problemer som manglende selvtillit, depresjon, atferdsproblemer. (Dusek & McIntyre, 2003 i Kvalem & Wichstrøm, 2007)

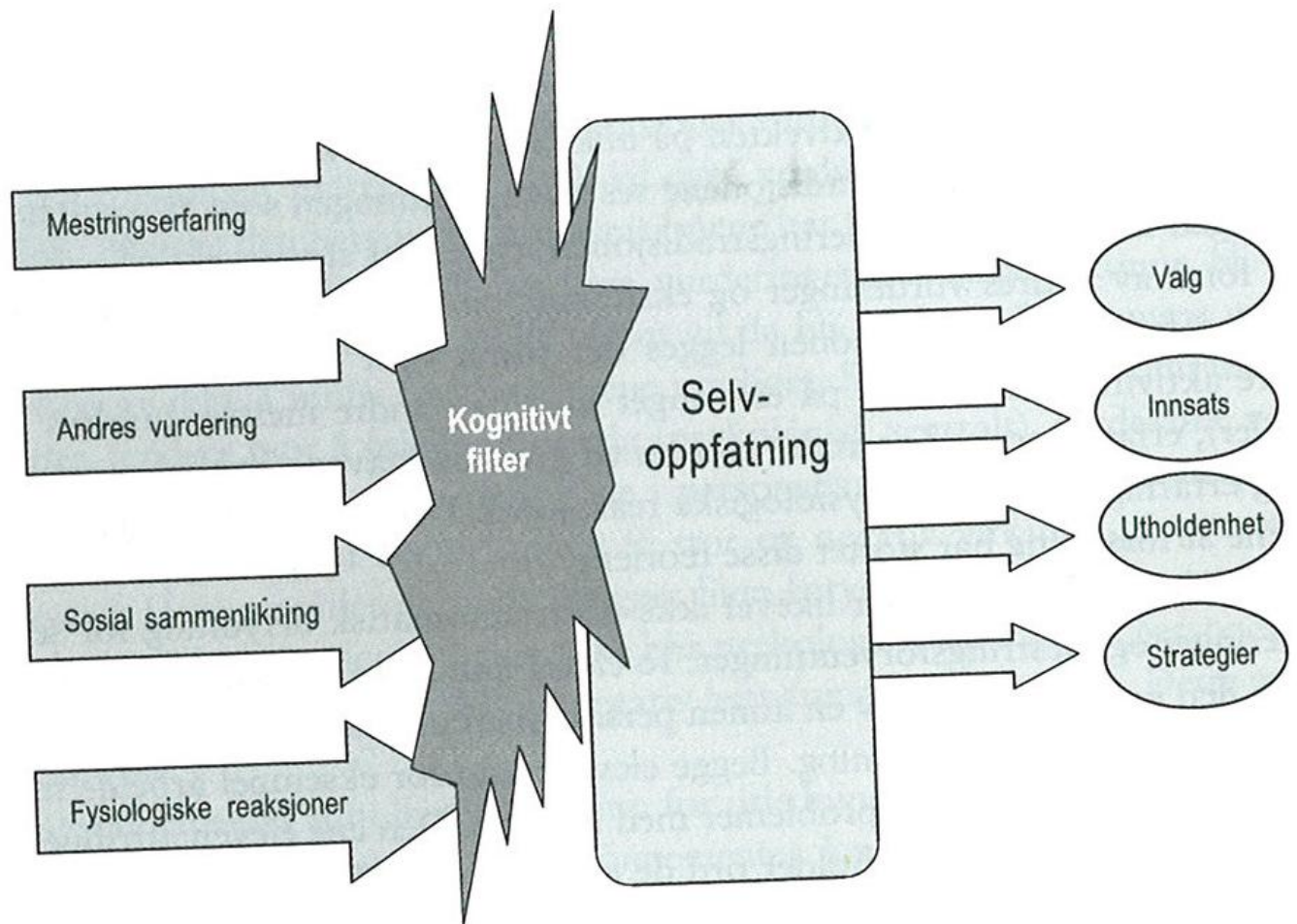
En persons selvoppfattning påvirkes av vår evne til å sammenlikne oss med personer vi ser opp til og andre personer vi tilbringer tid sammen med. På hvilke områder vi sammenlikner oss med andre reguleres ut ifra alder og hva som opptar hvert enkelt individ i den alderen. (Imsen, 1998)

(Kvalem & Wichstrøm, 2007; Mead, 2005). Man kan si at selvbilde er selve referanserammen vår som vi handler ut ifra og som sier noe om hvilken person vi er. På en annen måte så kan vi si at selvoppfattningen blir summen av alle selv vurderinger. (Rosenberg, 1979)

Banduras og Mead er enige om at selvbilde er av stor betydning for mestring og man ser dette spesielt godt blant unge.(Bandura, 1997; Mead, 2005). Dette kommer av at man da er inne i en tid som kan inneholde masse usikkerhet, og endringer som man ikke har mulighet til å forutse eller gjøre noe med. Et positivt kroppslig selvbilde vil gi en positiv følelse i forhold til mestring av fysiske aktiviteter. (Giddens, 1991)

Har man et godt sosialt selvbilde så vil dette gjøre det lettere å kommunisere og samhandle med andre. Det å beherske og mestre sine sosiale relasjoner hjelper oss med å føle nærhet, tilhørighet og aktiv deltakelse i fellesskapet som igjen bygger på selvbildet vårt. For å kunne ha et positivt kroppslig/sosialt selvbilde vil man være avhengig av og få positive tilbakemeldinger fra personer som er av betydning for dem, signifikante andre.(Mead, 2005)

Banduras vektlegger at en positiv selvoppfatning innenfor et område primært bygges opp gjennom å gi en person autentiske mestringsopplevelser. Med dette mener Banduras at en bør få oppleve mestring i den aktiviteten eller den oppgaven som en ønsker å styrke fordi dette får en selv til å se at man kan utføre den oppgaven. (Wormnes, Manger, 2005)



## 2.12 Motivasjon

Vi undrer oss hva det er som gjør at noen mennesker går alene på ski til nordpolen, vi undres hva som gjør at noen mennesker går i krigen for hva de tror på. Vi undrer med andre ord på hva som er årsakene til menneskers atferd, hva det er som gjør at vi handler på måten vi gjør. Hva som kan forklare intensitet og vedvarenhet i menneskets bestrebelser. (Kaufmann&Kaufmann, 1998)

Begrepet motivasjon dreier seg om den grunnleggende problemstillingen om hvilke krefter som får oss til å handle, samt prøve å forklare hvorfor vi handler i en retning fremfor en annen.

Vi har valgt å konsentrere oss om motivasjonsteori vi finner relevant for vår oppgave, og vår problemstilling.

Vi ønsker allikevel å være forsiktige med å overdrive det mye diskuterte temaet ”motivasjon” som faktor. Det er etter vårt skjønn en brikke i et mer nyansert puslespill som omfatter evner,

kunnskaper, ferdigheter, miljøfaktorer, fysiske forhold, sosiale forhold og administrative innvirkninger.

(kaufmann m.f, 1998)

For å kunne forklare menneskets handlingsmønster, og hvorfor noen handler på en måte framfor en annen, er Maslows behovspyramide en grunnleggende teori for hva som forklarer menneskets atferdsmønster ut i fra dets behov.

### **2.12.1 Maslows behovspyramide**

Maslow presenterer de menneskelige behov som fem kategorier organisert i en hierarkisk orden. En orden som dikterer at man ikke kan oppnå neste behov, før det første er oppfylt. Man kan for eksempel ikke oppnå selvrealisering om ikke behovet for aktelse er oppfylt.

(kaufmann m.f, 1998)

Maslows behov organisert etter hierarkisk rekkefølge er som følger.

*fysiologiske behov*, er de grunnleggende behov som mat, vann, overlevelse og tilpasning.

*Sikkerhetsbehov*, man søker etter trygge omgivelser som beskytter mot psykiske og fysiske angrep.

*Sosiale behov*, dette handler om å knytte til seg gode venner, kolleger, partnere man kan dele livet med.

*Aktelse*, handler om individets mulighet for personlig vekst og utvikle personlige egenskaper. Man ønsker selvrespekt, og anerkjennelse fra andre mennesker. Her ligger også ønsket om å prestere, nyte suksess og andres aktelse.

*Selvrealisering*, her under ligger behovet for å frigjøre kapasitet til å kunne utvikle de evner og egenskaper man har i seg. Dette skal komme både personen og bedriften til gode.

(Kaufmann m.f, 1998: Skaalvik, 2005)

## 2.12.2 Herzbergs motivasjonsteori

Herzbergs motivasjonsteorier, er teorier man ikke kan unngå i søken etter å forklare motivasjonsbegrepet i denne oppgaven. Teorien til Herzberg sier oss noe om hvilke motivasjonsfaktorer, samt hvilke hygienefaktorer påvirker en ansatts tilfredshet.

Motivasjonsfaktorer som påvirker en ansatts tilfredshet er i følge Herzberg:

*Ansvar, selve arbeidet, prestere, fullføre arbeidet, anerkjennelse, avansement*

Hygienefaktorer som påvirker en ansatts tilfredshet er i følge Herzberg:

*Lønn, fysiske arbeidsforhold, prinsippet om policy utforming, faglig/teknisk ledelse, forhold til medarbeidere*

Herzberg mente at hans hygienefaktorer fjerner mistriivsel i arbeidslivet. Etter hans hode og teori, kan man ikke kunne motivere ved å kun bedre hygienefaktorene, men kun ved å fjerne kilder til misnøye. Når det kommer til motivasjonsfaktorene, forbindes de med jobbutforming, anerkjennelse og ansvar. Dette vil da med andre ord bety at motivasjonsfaktorene kan skape trivsel når de er oppfylt, men de kan ikke skape mistriivsel når de eventuelt ikke oppfylles. Hygienefaktorene kan skape mistriivsel om de ikke oppfylles, men de skaper ikke nødvendigvis trivsel om de oppfylles. Samt at det er motivasjonsfaktorene som skaper økte prestasjoner, ikke hygienefaktorene. (Skaalvik, 2005)

Basert på sine observasjoner, har Herzberg foreslått en rekke praktiske tiltak for å fremme motivasjon og ytelse i arbeidslivet. De mest sentrale er å utfordre arbeidstakeren, utvide jobben med flere oppgaver og operasjoner samt å benytte jobbrotasjon. (kaufmann m.f, 1998)

## 2.12.3 Kognitiv motivasjonsteori, forventningsteori

De to ovenstående teoriene mener vi forklarer motivasjon på både det dyptsittende underliggende planet hos mennesket, samt på det planet hvor vi anerkjenner mennesket som et bevisst, rasjonelt, resonnerende og kalkulerende vesen. Det siste ønsker vi å understreke gjennom å presentere en



teori vi mener er viktig for å kunne forstå hva som motiverer en ansatt.

(Skaalvik, 2005)

Forventningsteorien forteller oss at mennesket er motivert for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut fra jobben sin. (kaufmann m.f, 1998)

Forventningen blir da i dette tilfellet en forestilling om hvilke konsekvenser arbeidet man gjør har for å motta belønning. Belønning her må oppfattes i videste forstand. Det kan være alt fra anerkjennelse til penger. Det vil da si at motivasjonen er direkte styrt av bevisste handlinger og kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse. (kaufmann m.f, 1998)

For vår oppgave betyr da dette at vi tror at om man legger inn en stor innsats i arbeidet, kan dette være resultatet av at en forventer at strevet er verdt innsatsen. Det er da snakk om subjektiv innsatts, subjektiv belønning, og subjektiv forventning. Har man liten tro på at innsatsen lønner seg, vil da følgelig motivasjonen bli svakere.

### **3 Metode**

Formålet med denne oppgaven er å belyse hvordan mestring oppleves av selgere i et forsikringsselskap. For å belyse denne problemstillingen, har vi valgt en kvalitativ tilnærming. I dette kapittelet av oppgaven redegjør vi for vårt metodevalg, selve gjennomføringen av intervjuene, analyse av innsamlet materiale, samt etiske og kritiske vurderinger vi har gjort underveis i prosessen.

#### **3.1 Undersøkellesdesign**

Det er nødvendig å benytte forskjellige framgangsmåter for å kunne besvare de enkelte undersøkelsesspørsmålene som man finner relevante i tilknytning til et bestemt analyseformål. Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2006)

I prosessen av å utforme analyseformålet og oppgaven, er det viktig å kunne redegjøre for hvilke typer data vi trenger, hvordan vi planlegger å skaffe disse til veie, samt hvordan vi skal analysere de. Det kan sammenlignes med designerens tegninger og spesifikasjoner av en bil man skal bygge.

Vi velger en kombinasjon av primærdata og sekundærdata. Disse skaffes til veie gjennom intervjuprosesser samt litteratur.

Valget av design begrenses og faller naturlig ut i fra hvor mye vi vet om området man skal utforske, samt hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger. Når vi kommer til valg av design, har vi tre klare hoveddefinisjoner å velge i mellom. Vi har eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende), og vi har kausalt (årsak – virkning). (Gripsrud m.f, 2006)

For å kunne velge design, må vi vite mer i korte trekk hva hvert enkelt design innebærer, når vi velger design, legger vi også vekt på hvilken validitet (gyldighet) samt reliabilitet (pålitelighet) undersøkelsen vil ha ut i fra valg av design.

All den tid vi i utgangspunktet mener å vite relativt lite om vårt saksområde sett i sammenheng med det enorme utvalget av teori og meninger samt undersøkelser gjort rundt tematikk som kan være relevant. Sammen med forutsetningen at de begrep vi utforsker er veldig subjektive og ikke kan appliseres på en gemen hop. Med dette som bakteppe, mener vi at å utforske området nærmere er det primære målet. Vi har ingen klar oppfatning om klare årsakssammenhenger på området, ei heller er vi på noen måte utlært i den teoretiske massen av litteratur som finnes om området. Så vi mener et eksplorativt design er best egnet for å kunne belyse de tema vi tar opp i oppgaven. Målet med undersøkelsen vil være å forstå og tolke de aktuelle fenomener på en best mulig måte, og deretter utvikle hypoteser om mulige sammenhenger. (Gripsrud m.f, 2006)

Den naturlige starten i et eksplorativt design er å undersøke hvorvidt det er skrevet noe rundt tematikken, en undersøkelse som viser at det finnes noe relevant litteratur.

Vi ønsker å finne ut hvordan mestring oppleves av selgere i et forsikringsselskap, og det mest nærtliggende vil da å snakke med de ansatte i en slik organisasjon.

Vi finner at dybdeintervjuer er best egnet. Grunnen for at vi ikke velger å bruke fokusgrupper er at vi ønsker en intim sfære hvor respondenten ikke skal påvirkes av andre rundt seg. Samtidig ønsker vi å opprettholde anonymiteten hos respondenten. Vi ønsker da å snakke med målgruppen, dvs selgerne og spørre de om hvilke faktorer som trigger motivasjon hos de, og på den måten utvikle hypoteser om hvordan de motiveres.

## 3.2 Individuelle intervjuer

Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse. (Gripsrud m.f, 2006)

Disse utførte vi i en to-til-en setting, med en intervjuguide som mal for hvordan intervjuet skal gjennomføres. (Gripsrud m.f, 2006) Intervju settingen var i et lukket møterom i forsikringsselskapets lokaler, et møterom som er skjermet for innsyn for de øvrige som jobber der. Møterommet var et middels stort møterom, hvor vi satt på enden av bordet, med respondenten foran oss. Det var tre stykker til stede på hvert intervju. Foran respondenten ligger en båndopptaker, samt at en av intervjuerne sitter å noterer. Vi snakket først litt løst og fast om hvordan vi håper samtalen ble, samt om at alt som diskuteres eller nevnes der inne, blir der inne. For det er nettopp dette som er formålet med dybdeintervjuer, det å kunne skape en nærmere relasjon mellom intervjuer og respondent. For vi ønsker å komme under huden på respondenten, og skape en atmosfære som gir rom for å snakke fritt. Alternativet innen den kvalitative læren, blir da å samle flere respondenter sammen, noe vi ikke ønsker, i tilfelle det skulle oppstå at noen enkelt respondenter legger føringer på samtalen.

Uformelsen av en intervjuguide skal være en mal hvor intervjuobjektet fritt skal kunne uttale seg om det aktuelle temaet over en periode på 1-2 timer. Grunnen til denne utformingen er at dette er temaer og spørsmål som kan være vanskelig å besvare ved bruk av et standardisert spørreskjema. Det kan være sensitive tema eller spørsmål som respondenten ikke ønsker å svare ærlig på i en setting hvor han eller hun ikke er alene, eller i nærvær av andre.

## 3.3 Kontekst

Vi skal gjennomføre denne undersøkelsen i et større forsikringsselskap i Norge.

Forsikringsselskapet selger forsikring innen både privat og bedriftsmarkedet, men vi ønsker å fokusere på selgere innen privatmarkedet. Med privatmarkedet mener vi forsikringer som innboforsikring, reiseforsikring, bilforsikring etc. Grunnen til dette valget er på grunnlag av at begge oppgaveskrivere har erfaring fra den delen av selskapet, og vi mener at som forfattere og forskere i og av oppgaven, er det best av i forholdet oss til den delen vi kjenner best.

Opplysningene vi henter inn er basert på informasjon fra mennesker som jobber i den rollen vi

tidligere hadde; selgere av forsikring for privatmarkedet, samt våre erfaringer som ansatte i selskapet.

Selskapet som ble etablert i 1999 har opplevd relativ rask vekst i det norske markedet, og innehar en varierende markedsandel innen privatforsikring på mellom 28 – 32 %. Dette i sterk konkurranse med primært ett annet selskap vi ikke nevner navnet på, men også andre mindre selskaper. Selskapet er stadig på jakt etter kunder, og med hele den norske befolkning som kundepotensial, arbeides det stadig med å erobre nye kunder. Markedet er hardt, og konkurransen likeså. Forsikring selges primært på to måter innen forsikringsselskapets struktur. Franchise takere for forsikringsselskapets merkenavn jobber primært på ny-salg og kunder som ikke har noen relasjon med selskapet fra før. Disse jobber kun på provisjonsbasert lønn. I tillegg er det etablert tre kundesenter som skal ta seg av alle innkommende samtaler med eksisterende kunder, drive rådgivning, mersalg m.v. Det er et av disse tre kundesentrene vi skal se nærmere på, nærmere bestemt kundesenteret i Trondheim.

Ledelses strukturen på dette kundesenteret er lik de andre to. Man opererer med en leder med 5 mellomledere under seg. Disse mellomlederne representerer hvert sitt salgsteam bestående av mellom 10 – 12 rådgivere / selgere.

Hver enkelt rådgiver har et effektivitetsmål, dvs hvor mange telefoner en selger forventes og enten ta i mot, eller å ringe utgående. Effektivitetsmålene varierer litt fra selger til selger, men man kan anta et gjennomsnittsmål på rundt 40 telefoner daglig. Men det er nå en gang slik at dette varierer. Noen kan komme seg igjennom 100 samtaler i løpet av 7,5 timer, mens andre klarer 20 samtaler på samme tid. Uansett antall samtaler, har alle selgerne / rådgiverne et salgsmål man måles etter, man kan si at et minimum defineres som 7 objekter, dvs antall forsikringer, og 12 500kr, dvs samlet verdi på de forsikringene man har solgt.

Man oppnår som selger i denne organisasjonen bonus som utregnes basert på hver enkelt selgers salg målt pr kvartal. Vi velger å ikke gjengi konkrete tall for bonusutbetaling for selskapet, ei heller vil vi gjengi andre spesifikke data for bonusutbetalingsmodellen. Bedriften ønsker ikke at bonusmodellen gjengis ytterligere i oppgaven. Dette respekterer vi, og føler heller ikke det har en videre betydning for vårt videre arbeid med oppgaven.

### **3.4 Datainnsamling**

Vi ønsket å finne respondenter som var i målgruppen for vårt prosjekt.

Målgruppen ble plukket ut på bakgrunn av gitte kriterier vi på forhånd hadde satt opp.

Respondentene må ha jobbet hos forsikringsselskapet i mer enn et år. Det må være respondenter hvor vi har sett tegn på mestring og ikke mestring. Alderen på respondentene skulle være mellom 24 og 30 år. Vi mener kjønn i denne sammenhengen er uvesentlig.

Vi fant frem i samarbeid med en leder for et team i organisasjonen til fem respondenter vi mente var passende å intervju. I og med at man får såpass store mengder data å analysere og transkribere ved dybdeintervjuteknikken, føler vi det var et passende antall, samt at vi må passe oss for å ikke få for mye data. Teorien sier at man finner fellesnevner ved å intervju tre stykker, noe vi mente var i minste laget. (Gripsrud m.f, 2006)

I og med at det handler om å finne hvordan mestring oppleves i et forsikringsselskap, trengte vi respondenter som er i en slik posisjon at de kan fortelle noe om dette tema. Det vi si at vi trengte respondenter som var inne i en fase hvor de mestret sine arbeidsoppgaver, og helst over en lengre tidsperiode.

### **3.5 Intervjuguide**

For å kunne få svar på problemstillingen, utledet vi en semistrukturert intervjuguide, (vedlegg 1). (Gripsrud m.f, 2006) En intervjuguide med spørsmål vi ønsket svar på, men som ikke var lukket i sin kategori, men spørsmål som var mulige å utbrodere om vi synes det var nødvendig. For man kommer ofte opp i situasjoner hvor respondenten digregerer, men at det samtidig blir relevant for oss som intervjuer i forhold til problemstillingen. Samtidig som det gav respondentene våre en frihet i å ikke bli bunden til en forhåndsdefinert mal. Det vi opplever med dette er allikevel at det kan være vanskelig å kunne direkte sammenligne svar, for man får ingen direkte holdepunkter å forholde seg til. Det positive er at respondenten føler seg fri under samtalen. Det som var viktigst for oss, var å utforme åpne spørsmål hvor respondenten kan selv utbrodere og legge ut sine deres egne følelser og tanker om temaet. Det mener vi selv at vi fikk til. Spørsmålene er da utformet som en rettesnor for å få svar på det vi mener er relevant i forhold til oppgaven.

### **3.6 Forskerrollen**

Vi har begge vært i den rollen våre respondenter er i. Vi har begge jobbet som selgere i organisasjonen, og vi har begge opplevd mestring i organisasjonen. Vi har lang erfaring fra bransjen, og kan språket selgere i mellom. Vi kan atferden, vi kan forholde oss til holdningene og tankene våre respondenter har om de fleste aspektene ved organisasjonen. Det er derfor den største utfordringen som intervjuer og oppgaveskribent i denne sammenhengen er at vi begge har jobbet eller jobber i organisasjonen. Vi kan begge være ”farget” av dette, og sitte med en oppfatning av organisasjonen som vi ikke nødvendigvis deler med våre respondenter. Det kan være nesten umulig å legge fra seg egne erfaringer.

Vi mener på en annen side at dette også er en av våre største fordeler i denne sammenhengen, nettopp at vi kjenner rollen såpass godt som vi gjør. Det muliggjør for oss å stille etter vår egen mening, de riktige spørsmålene, samt å kunne tolke svar på en annen måte.

Selv om vi som intervjuere føler en nærhet til respondentene gjennom lik arbeidserfaring og situasjon, holder vi en bevisst avstand til den rollen i intervjusettingen. Vi møter de ikke som selgere, men som forskere. Det er viktig for oss at vi holder på rollene våre under intervjuet, slik at vi kan opprettholde en viss form for objektivitet og avstand til respondenten.

Vi ønsker ikke å møtes som kompiser, men i de roller vi har tiltenkt. Dette er også noe vi gjør klart for respondenten før intervjuet settes i gang.

Selv om vi er våre roller bevisst, har vi begge en naturlig iver over oss når vi snakker sammen om temaer som engasjerer, men det føles i intervjusituasjonen naturlig. Det å være engasjert, er også et virkemiddel som skaper en stemning som gjør at respondenten frigjør seg, og snakker åpent om sine oppfattelser og følelser. Vi som intervjuere, er det viktigste instrumentet i intervjuet, og det er vi oss selv bevisst. (Gripsrud m.f, 2006)

Det er forskjell på respondentene og hvor introverte eller utadvente de er, men i og med at vi intervjuet selgere, gikk praten stort sett hele tiden uten pauser.

Vi var oppmerksomme på vårt eget kroppsspråk i forhold til at vi satt med en åpen posisjon mot respondenten, vi spilte hans eller hennes mimikk, samt at vi prøvde så godt det lot seg gjøre å holde øyekontakten under intervjuet. (Kvalsund, 2005)

### **3.7 Dataanalysen**

Intervjuene er alle tatt opp på lydbånd, samt skrevet ned i sin helhet. De er ikke bare skrevet ned ord for ord, men også nonverbal kommunikasjon er nevnt der vi mener det er viktig.

Transkriberingen er skrevet ned i bokmål, og derfor vil også sitatene som brukes senere i oppgaven også være bokmål. Dette er også en metode hvor vi underbygger anonymiseringen av respondentene. Transkriberingen sammenlignes og koples opp mot notatene vi selv gjorde under intervjuene. Notater som forteller noe om kroppsspråk, holdning og sinnsstemningen hos respondentene. Det at samtalen også er tatt opp på bånd, gjør det mulig for oss å høre igjennom opptakene flere ganger, hvor vi flere ganger oppdaget nye ting vi måtte tolke. Arbeidet med transkriberingen er tidkrevende, og vi ser i etterkant at å ha flere enn fem respondenter i en slik oppgave, ville vært en enorm utfordring med tanke på å transkribere alle intervjuene. Man får mye stoff fra fem intervjuer, mer enn vi kanskje regnet med.

Etter transkriberingen, ønsker man finne fellesnevnerne, mønster samt å kunne forenkle datamaterialet vi har samlet inn. For å kunne gjøre dette, må vi analysere datamaterialet vårt. (Gripsrud m.f, 2006) Det vi da gjør, er å samle informasjonen inn i to kategorier, med to underkategorier. Vi fremstiller da en matrise vi ønsker å bruke videre i resultatdelen av oppgaven. Analysen baserer seg på problemstillingen, intervjuguiden og teorien vi har valg i oppgaven. Deretter har vi kategorisert transkriberingen av intervjuene, og kommet frem til to kategorier vi ønsker å drøfte videre.

Teorien vår omhandler tema som selvoppfatning og mestring, og ut i fra respondentenes tilbakemelding, ble selvoppfatning og mestringsfølelse våre to hovedkategorier.

Underkategoriene ble på hvilket nivå det er snakk om. På enten individ eller team nivå. Ut i fra dette utviklet vi en matrise som presenteres som tabell 1. oversikt over kategorier og underkategorier.

Funnene presenteres i neste kapittel av oppgaven, og er en tolkning av funnene i intervjuprosessen. Intensjonen er at dataene ikke er farget av egne meninger, men kun basert på hva respondentene har formidlet.

**Tabell 1. oversikt over kategorier og underkategorier.**

<b>Selvopfatning</b>	- <b>Individnivå</b> - <b>Teamnivå</b>
<b>Mestringsfølelse</b>	- <b>Individnivå</b> - <b>Teamnivå</b>

### **3.8 Undersøkelsens pålitelighet og gyldighet**

Enten man skal planlegge nye, eller om man skal vurdere allerede utførte analyser, er det viktig å spørre seg selv: ”hvor god er denne undersøkelsen”? I den forbindelse dukker spørsmålet om undersøkelsens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) opp. (Gripsrud m.f, 2006)

Disse begrepene brukes om hvor godt man måler ett eller flere fenomener. Hvor godt vårt måleinstrument er, i dette tilfellet intervjuguiden. Man ønsker som kvalitativ forsker, at man ikke farger prosessen med sine egne tanker og meninger om tematikken man diskuterer. Men det er ikke til å komme utenom at våre erfaringer, holdinger og meninger er en del av oss som forskere, og derfor indirekte en del av oppgaven. Vi har derfor gjennom hele oppgaven måtte trå til siden og vurdere eget arbeid.

Når man kommer til å tolke respondentene, kan man ikke være sikker på om de lyver, snakker sant, overdriver, holder noe tilbake eller lignende. Dette må man bare ta høyde for.

Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle.

(Gripsrud m.f, 2006) Selv om målingen har høy reliabilitet, trenger ikke validiteten være høy. Det kan være at vi måler noe med stor grad av nøyaktighet og pålitelighet og får det samme svaret hver gang vi måler, men det kan hende vi måler noe annet enn det som er meningen. Det er derfor viktig at det man det man validerer, ikke er et bestemt måleområde eller test, men en tolkning av dataene som fremkommer. (Gripsrud m.f, 2006)



Reliabilitet handler i stor grad om man kan stole på resultatene. Det vil si at om man gjentar undersøkelsen med den samme metoden, vil man da oppnå det samme resultatet? Dette er den største utfordringen med kvalitativ metode for vår del. Det er ingen garanti for at vi ved å samle fem selgere til dybdeintervjuer om et år, vil si det samme som i denne omgang. Men oppgaven er reliabel er vi ikke i tvil om. Dette fordi det vi ønsker å finne ut, er det samme.

Men det vil allikevel si at tilfeldige feil bør være på et minimum for at en undersøkelse skal være reliabel.

For innhenting av data, finnes det to hoveddefinisjoner eller to kategorier å jobbe med. Man kan bruke noe som heter sekundærdata, eller man kan bruke primærdata, eller man kan i de fleste tilfeller bruke en kombinasjon. Det siste er metoden vi velger i vår oppgave. Forskjellen ligger i at det ene er data samlet inn for andre formål, og det andre er data vi selv samler inn.

## **4 Etikk**

En intervjusituasjon hvor man velger individuelle dybdeintervjuer slik vi har gjort, krever at vi oppretter bånd av tillitt mellom intervjuer og respondent. Man sitter i en situasjon hvor man opplever gjensidig påvirkning samt at man må virkelig konsentrere seg for og ikke bli subjektiv. Grunnen til at vi never subjektiviteten er siden vi begge som skriver denne oppgaven på et tidspunkt har jobbet i denne bedriften, og kan være farget av vårt syn på hvordan vi oppfatter organisasjonen. Vi prøver gjennom intervjuprosessen å ikke være farget av dette, men det kan anses som kritikk til oppgaven.

Anonymiteten til hver enkelt respondent er i varetatt ved at vi velger å ikke bruke noen data tilknyttet våre respondenter som kan tilkjenne de i oppgaven. Vi oppgir ingen navn, ei heller kjønn. Vi kaller de simpelthen ”respondenten”, noe vi gjør med viten og vilje fordi de var lovet full anonymitet som et av intervjuets betingelser. Dette gjør at vi heller ikke har mulighet til å bruke alt vi har hørt eller avdekket under intervjufasen, da dette kan tilkjenne respondenten. Hver enkelt respondent blir også fortalt hva vi gjør med datamaterialet i etterkant, at vi ikke lagrer det på noen måte, og at det blir destruert etter oppgaven er levert inn.

De signerer også på et samtykkeskjema, hvor de samtykker i å bli intervjuet i forbindelse med oppgaven. (Vedlegg 3)

I forhold til rapportering har vi rapportert intervjuet, design og metode til NSD.

Bedriften hvor de ansatte jobber er anonymisert, noe som har vært diskutert med ledelsen i bedriften.

## 5 Empiri og drøftninger

Vår oppgave og problemstilling var å finne ut *hvordan mestring oppleves blant selgere i et forsikringsselskap*. Hvordan oppleves et arbeidsmiljø sterkt basert på at man skal prestere på et relativt høyt nivå dag etter dag, uke ut og uke inn.

At noen presterer og andre ikke selv om;

- Arbeidstiden er den samme
- Arbeidsutforming er den samme
- Andre fysiske forutsetninger er de samme
- Psykososial bakgrunn er tilnærmet lik
- Demografisk er man tilnærmet lik

Det vil si at vi ønsker å finne hvorfor noen selgere i et forsikringsselskap, presterer gode salgsresultater over tid, og andre ikke gjør det. Som nevnt er det forsket mye på motivasjon, diverse organisasjonsteorier, organisasjonskulturer osv, men vi finner ingen konkret forskning på vårt emne. Selv om det er lite konkret empiri rund dette tema, tror vi allikevel vi har funnet aspekter, vinklinger og tematikk som berører og belyser vår problemstilling.

Under intervjuene gikk det opp flere lys for oss verdrørende hvor forskjellige respondentene er, samt hvor mange faktorer som faktisk spiller inn når man skal prøve å forklare hvorfor enkelte selgere i gjør det bra, og andre ikke.

Gjennomgående for oppgaven til nå, er at vi har forankret våre funn og påstander i utelukkende teorien vi har valgt å bruke for å kunne nærmere beskrive fenomenet. Vi ønsker nå å prøve å tilnærme oss en eksplorativ forklaring gjennom å se problemstillingen fra selgers ståsted. Hva som har vist seg å være viktig for selgerne, hva de mener er forklaringen.

Vi ønsker da å drøfte våre funn igjennom en tankerekke, hvor vi baserer oss på brukt teori, men vi drøfter dette fra selgers ståsted.

## 5.1 Selvoppfattning

Vi har støttet oss til en definisjon fra Skaalvik som sier følgende om selvoppfattning: ”selvoppfattning kan ses på som en persons fundamentale referanserammen, og at den alltid handler ut ifra en implisitt eller eksplisitt forestilling om hva slags person en er”. (Rosenberg, 1979) Vi skal nå se hvordan dette utspiller seg på individ og senere teamnivå.

### Individnivå

*”Jeg hadde en liten periode før jeg begynte å mestre der jeg vurderte å slutte siden jeg ikke hadde fått det til å stemme enda, men jeg tok en avgjørelse om å bli. Jeg tenkte at jeg har jobbet med såpass drøye salgsjobber tidligere i forhold til dette, så jeg bestemte meg for å lykkes i denne kosejobben en gang for alle. Det var helt uttenkelig for stoltheten min og ikke lykkes i dette som jeg anser som en lett salgsjobb, så jeg tok grep å kartla mine feil og skaffet meg kunnskap som igjen gjorde at jeg fikk tak på oppgavene.”*

At det er en sammenheng mellom selvtillit og mestring er virker ut i fra våre funn sannsynlig. Som Mead skriver så må man ha et stabilt selv for å kunne mestre, som vi tidligere har skrevet så innebærer det at man har tro på seg selv og vurderer seg selv som en person som mestrer tilværelsen og har aksept og verdsettes av de rundt seg. Tar vi for oss denne konteksten så betyr det at man har tro på seg selv i forhold til de oppgavene man får i den konteksten man befinner seg i. Alle respondentene snakker om det å ha tro på seg selv, selvsikkerhet og selvtillit for å lykkes i jobben sin. En positiv selvoppfattning underbygger dette med selvtillit og dette er noe man bygger opp fra man er liten, og den påvirkes av de reaksjoner vi får fra andre, og hvordan vi håndterer disse selv. Gode erfaringer vil bygge opp vår selvoppfattning og gjøre oss sterkere, samt at vi vil stå sterkere til å håndtere motgang dersom vi er trygge på oss selv. Dersom man ikke har hatt positive erfaringer og liten støtte fra de rundt, så vil man ikke ha et positivt selvilde noe som igjen betyr lav selvtillit.

*”Det var helt uttenkelig for stoltheten min og ikke lykkes i dette som jeg anser som en lett salgsjobb.”*

Ut ifra tilbakemeldinger fra respondentene så varierer mestringen lik hvert individs stabile selv. Dersom man mangler dette så uteblir mestringen frem til man får et stabilt selv (Mead, 2005). Man kan for eksempel se på dette med manglende kompetanse for en som er ny i bedriften. Dette skaper usikkerhet frem til man har hatt mestringserfaring i oppgavene sine, noe som er med på å skape en positiv selvoppfatning og tro på seg selv.

Denne respondenten er relativt ny i bedriften, men bestemmer seg for at han/hun skal klare utfordringene som kommer. Respondenten er en person med stor selvsikkerhet, selvtillit med et stabilt selv og som ut ifra andres tilbakemeldinger kjenner aksepten i gruppen. Som Mead skriver så er personer lik denne respondenten er et resultat av god støtte og masse positive tilbakemeldinger fra de har vært små barn. De har bygd seg opp en selvtillit som gjør de mindre avhengig av andre, og flinkere til å takle tilbakemeldinger og speiling. (Mead, 2005) Dette nettopp fordi de er såpass sikre på seg selv i forhold til de oppgavene de utfører og den konteksten de befinner seg i. Dersom man ser på sammenlikningsteori så støtter dette også opp om dette. Man vil der måle seg selv opp mot enkeltindivid eller grupper en kan identifisere seg med, og bruke disse som referanse for sine egne prestasjoner og se om man gjør det veldig bra eller ikke. Dersom man ser at man hevder seg i forhold til forventningene sine så vil dette stimulere til økt selvtillit og mulighet til å mestre. (Skaalvik, 2005)

Vi ser av selvtilliten og troen til respondenten at man har en forventning om å kunne mestre. Banduras sier at høy selvtillit og tro på å klare jobben sin vil gjøre det lettere å mestre, og tilegne seg nye kunnskaper som må ha for at man skal kunne mestre. (Skaalvik, 2005) Ser man på dette i en jobb hvor man tidlig ønsker å se prestasjoner hos de ansatte, så vil det være en fordel å ansette folk med høy selvtillit som har tro på mestring og som tilegner seg kunnskap om den nye jobben fortere. Et annet funn vi ser er at de som har stor tro på seg selv vil motivere andre til mestring ved at de mestrer, og gi inspirasjon til det sosiale rommet uten at de nødvendigvis aktivt søker verdsettelse eller aksept. Dette skjer naturlig ved at de utøver såpass stor selvtillit og mestrer slik at de andre blir motivert til å mestre. (Bandura, 1997; Mead, 2005)

## Teamnivå

For Mead vil positive relasjoner til signifikante andre og et positiv selvbilde være et viktig utgangspunkt for å forklare hvilke faktorer som er av betydning for mestring, og hvorfor det er forskjeller i mestring blant mennesker. Med Meads speilingsteori så får vi innblikk i hvor avhengige vi er av de rundt oss og de tilbakemeldinger det gir oss. Vi speiler oss i andres vurderinger og reaksjoner på oss selv og bruker dette som basis for vår selvoppfatning. (Imsen, 1998) Her er et eksempel på hvordan en av våre respondenter speiler seg i forhold de andre på teamet:

*”Er det dårlig med salg frem til lunch så blir man selvfølgelig stressa. Dette stresset blir ikke noe mindre av at det finnes noen på teamet som leverer gode resultater jevnt og trutt før lunch, og det jo disse man måler opp i mot. Følelsen av å sitte der å prakkes mye og ikke få til noe er ille.”*

Når de andre rundt en lykkes med salg og man blir sittende igjen alene uten salg så kan selvoppfatningen få en knekk. Da kan man oppleve at man får en direkte indikasjon på at den jobben man gjør ikke er bra nok, ved at man bruker de andre som referansegruppen en sammenlikner seg med. Man kan også oppfatte seg selv som mindre flink fordi vi tenker oss inn i de andres sted og ser oss selv fra en andres synsvinkel. Vi lever oss inn i hvordan andre ser på oss og vurderer oss. (Skaalvik, 2005) Det som er av betydning er hvem vi refererer oss med eller speiler oss mot, og av hvilken grad disse betyr noe for oss. For at vi skal kunne vurdere oss selv opp mot andre personer så må disse være Signifikante andre, altså person som betyr noe for oss.

Det å motta tilbakemeldinger fra signifikante andre og hvordan det påvirker selvbildet vårt varierer fra person til person. Mead sier at mennesker som har fått masse positive tilbakemeldinger og bra støtte fra ung alder av, vil utvikle en sterkere tro på seg selv, egne evner og mestring enn de så får lite positive tilbakemeldinger og støtte. Disse menneskene vil kunne takle tilbakemeldinger fra betydningsfulle personer på en bedre måte. Det som er felles for de som føler seg trygge på seg selv som person og som kjenner aksept og verdsettelse fra de rundt seg er at de har et stabilt selv. (Mead, 2005)

Mead sier at de sentrale faktorene som påvirker mennesker ligger i det sosiale rommet, i vår setting blir det sosiale rommet på jobben hvor vi har mellommenneskelige forhold og relasjoner, og dette blir da en mestringsarena hvor man kan utvikle selvoppfatningen sin. Som kilder for påvirkning av selvoppfatningen er sosiale sammenlikninger, prestasjoner og vurderinger av seg selv og av andre og til slutt de mestringserfaringene man opplever.

*”Dette stresset blir ikke noe mindre av at det finnes noen på teamet som leverer gode resultater jevnt og trutt før lunch, og det jo disse man måler opp i mot.”*

Med Meads speilingsteori forstår vi og vurderer oss selv ut ifra vurderinger og tilbakemeldinger gitt av andre, det gir i denne oppgaven oss innblikk i hvordan vi mennesker tolker dette forskjellig. Vår respondent gir uttrykk for å ha selvtillit og en bakgrunn som underbygges av kompetanse i forhold til konteksten man her befinner seg i. Men det kan også spores usikkerhet som følge av at han/hun er avhengig av å vise resten av man kan levere likt resultat. Hadde man hatt større selvtillit og en bedre selvoppfattning så hadde nok følelsen til respondenten vært annerledes. De som bruker gruppens sosiale rom og mestringsarena aktivt for å få tilbakemeldinger og støtte, er de respondentene som også har gitt uttrykk for at de andre på gruppen er av betydning for dem, altså signifikante andre. (Mead, 2005) Hadde respondenten hatt større selvtillit ville ikke teamet bety nok for at han/hun velger å bruke disse til å speile seg selv, eller så har han/hun en så positiv selvoppfatning at fokus kun ligger i oppgaver som skal utføres. Denne respondenten bryr seg om sitt eget bidrag i gruppen og hvordan de andre oppfatter innsatsen som blir gjort av vedkommende. Dersom alle på teamet ditt fungerer som signifikante andre for deg så vil du legge ære i jobben din, og som følge av at de gir deg gode tilbakemeldinger og god støtte, så vil du mestre oppgavene dine. (Mead, 2005)

## 5.2 Mestringsfølelsen

### individnivå

Mestringsfølelsen er unik og Banduras sier at den best kan forbedres ved å påvirke de følelsene vi har når vi skal prestere. Våre respondenter gir forskjellige uttrykk for hvordan den oppleves og når de får den, men at alle ønsker å finne den og ha den mest mulig har vi fått unisone tilbakemeldinger på. Som en av respondentene sier:

*”Jeg føler mestring når koffeinet har satt seg inne i blodet, og telefonen er glovarm og de jeg snakker med er strålende fornøyde. Sjefen roper fordi du skriver opp salg på tavla og alt sammen går din vei. Du går ikke og gjør noe administrativt når du sitter med den følelsen, da er det bare å kjøre på mens du kan.”*

For å finne mestringsfølelsen må man først klare å mestre, og for å kunne mestre så må forventningene om at man skal kunne utføre oppgaven sin være til stede. Mangler man forventinger eller håp om å klare det man skal gjøre, så vil innsatsen man legger ned bli mindre. Mestringserfaringer vil være med på å bygge opp om forventningene til å mestre, og resultatet man møter ved å ha mestret. Forventinger til mestring blir i all hovedsak påvirket av den opplevde mestringen vår, men den opplevde mestringen er i stor grad et resultat av reell mestring. I vår bransje måles den reelle mestringen på mange måter og det er lett for de som jobber der å se resultatet av det man har gjort. (Bandura, 1997; Skaalvik, 2005)

Som nevnt tidligere så er man avhengig av et stabilt selv for å kunne mestre. Har man bygd seg positive erfaringer så vil man bli tryggere på seg selv. De med stor selvtillit tar gjerne fatt på de utfordringene de møter med større mot og trosser motgang frem til de lykkes, de har også lettere for å lære seg nye oppgaver å tilegne seg disse. (Bandura, 1997; Mead 2005; Skaalvik, 2005)

*”Du går ikke og gjør noe administrativt når du sitter med den følelsen, da er det bare å kjøre på mens du kan.”*

Det som denne repondenten sier er at jo mer du mestrer, jo sterkere blir denne følelsen fordi det forsterker troen og øker selvtilliten. Et stabilt selv for å mestre, blir en forutsetning for å kunne få mestringsfølelsen. Personer som er

veldig stabile, har stor tro på seg selv, og er trygg på seg selv i gruppen vil ha lettere for å kunne komme på ønsket mestringsnivå. (Bandura, 1997; Mead, 2005) Banduras vektlegger også dette med at en positiv selvoppfatning innenfor et område primært bygges opp gjennom å gi en person autentiske mestringsopplevelser, altså mestringserfaring. Man bør få oppleve mestring i den aktiviteten eller den oppgaven som en ønsker å styrke fordi dette får en selv til å se at man kan utføre den oppgaven. (Manger, Wormnes, 2005) For å oppnå reel mestring og komme opp på det mestringsnivået som gir den gode mestringsfølelsen må man kunne håndtere stress, angst, vise innsats og ha god utholdenhet. (Bandura, 1997; Mead, 2005)

Det er en klar sammenheng mellom det å kunne takle disse utfordringene som igjen fører til mestring. Det vi ser er at man må ha god selvtillit og positiv forventning til det å mestre, samtidig som at man har et stabilt selv, dette er forutsetningen om å komme opp på ønsket mestringsnivå. Dette har vi sett hos alle respondentene hvor de fleste har variert veldig på prestasjon i forhold til ønsket mestringsnivå. Det handler kort sagt om høy selvtillit og autentiske mestringsopplevelser for å oppnå mestringsfølelsen så ofte som mulig. Vi ser at de som har et stort pågangsmot og ikke lar seg stoppe av motgang, vil ha lettere for komme i posisjon å oppnå mestringsfølelsen.

## **Teamnivå**

*”Det fungerer for vi har et godt miljø i teamet. Jeg kan også bruke de andre i teamet dersom jeg har en dårlig dag til å snu det negative til noe positivt. Enten det bare handler om å snakke om samtaler vi har hatt, gi hverandre feedback. Eller at vi ler og har det moro om de sakene vi møter, og dette løfter oss fordi vi får snakket om det.”*

Som respondenten sier så får en gruppes positive innstilling også positiv innvirkning på respondentens prestasjoner. Dette har noe med den tryggheten man har i en gruppe hvor man kjenner aksept og verdsettelse. Når man jobber i et team vil man ha flere



øvingsbilder som viser en hvordan man skal utføre en oppgave samtidig som at man vil kunne få direkte tilbakemelding på gode eller negative ting man gjør. På den måten blir det slik Banduras sier at man får økt motivasjon av å se noen andre mestre, og dersom denne personen er en person man identifiserer seg med, så blir denne motivasjonen forsterket til å mestre. For å få en gruppe til å mestre er det viktig å ha folk som mestrer i nærheten, slik at mestringsfølelsen smitter over på alle sammen.

*”Jeg kan også bruke de andre i teamet dersom jeg har en dårlig dag til å snu det negative til noe positivt.”*

Denne respondenten bruker aktivt de andre i gruppen for og selv ”komme i gang” dersom man har hatt en dårlig dag. Det betyr at gruppen er av betydning for respondenten og at personene der er signifikante andre. Det respondenten henviser til er det sosiale rommet som Mead beskriver som en arena hvor man spiller seg i hverandre og støtter opp om og søker aksept. Her kan mestringserfaringer og tilbakemeldinger deles slik at man plukker opp informasjon og får feedback på det andre har oppfattet at man har gjort. Dette blir et verktøy for å søke motivasjon og finne mestringsfølelsen. Har man aksept i gruppen og får gode tilbakemeldinger så vil man få bedre selvtillit som igjen vil gjøre det lettere å mestre. (Mead, 2005) Dette ser vi at har stor betydning for de som aktivt bruker det sosiale rommet fordi det er mulig å skape en kollektiv mestring. Erfaringsmessig så vil dette fungere begge veier, slik at negative holdninger også kan spre seg. Det vil si at det er av stor betydning for en leder at man er ”til stede” i det sosiale rommet og kan styre dette, eventuelt slukke diverse branner som vil ha negativ innvirkning på gruppen.

Banduras mener at det at noen i en gruppe mestrer vil motivere resten av gruppen til å mestre. Vi ser også her hvor viktig det er med folk som mestrer i en gruppe og viser vei. Det har altså en smittende effekt der man ser øvingsbilder som sitter rundt deg og mestrer og viser hvordan det kan gjøres, og dette er inspirerende for de andre som vil forsøke det samme. Her vil man oppleve autentiske mestringserfaringer hele tiden så det er opp til en hver å finne den personen som er mest lik seg selv å forsøke det samme. (Bandura, 1997; Mead, 2005)

## 6 Teoretisk diskusjon

### 6.1 Motivasjon

Med bakgrunn i våre funn mener vi at selvoppfatning er et viktig filter for hvordan individet opplever motivasjon. Det påvirker tanker om det kognitive selvet, som da igjen etter våre funn påvirker motivasjonen hos den enkelte.

Vi har sett i våre respondenter at Maslows behovshierarki absolutt er gjeldende i dag. Vi ser at om ikke de *sosiale behovene* hos respondenten ikke er oppfylt, har respondenten problemer med å handle på en måte som skal gi en *aktelse*. Vi ser da at det er flere faktorer som skal stemme for at respondenten skal utvise ønsket atferd. Vi har fått eksempler på respondenter som ikke har alt på plass på hjemmebane, og derfor ikke klarer å prestere jevnt på jobb. De presterer når alt er på plass, og presterer ikke om ting ikke er på plass. Vi mener å se en årsakssammenheng, men har for lite datagrunnlag til å komme med en konklusjon, eller å påstå hardnakkert at det finnes en årsakssammenheng.

Det samme kan sies om Herzbergs motivasjonsteorier. Om motivasjonsfaktorer som *ansvar og anerkjennelse* er oppfylt. Om hygiene faktorer som *lønn og forhold til medarbeidere* ikke oppfylles, står dette i veien for motivasjon. Dette underbygges av opplevelser og samtaler vi har hatt med respondentene.

#### 6.1.1 Flyt-teori

”Kort sagt kan vi si at flyt er en tilstand av *avspent effektivitet* der anstrengelsene avtar og prestasjonene øker. Man er helt tilstedet og har fokus på oppgaven, ingenting kan få man ut av den boblen man befinner seg i.” (Wormnes, Manger, 2005) Vi har observert at flere av respondentene som søker mestringsfølelsen sammenlikner denne med det å være i flytsonen. Dette gjengir de ved kommentarer om at de forsøker å gjøre det samme som det de gjorde når de mestret en oppgave sist. De forsøker å gjenskape mestringsfølelsen ved å sette seg inn i samme situasjon. Erfaringer viser at man kan hente frem ”flytsonen” ved å gå igjennom tidligere opplevde mestringserfaringer. Vi kan bruke indre bilder med detaljer om det som skjer i flytsonen og forsøke å hente den frem ved liknende situasjoner og oppgaver som man kommer over senere.

De positive konsekvensene som man får av å være i ”flyten” holder oss fokusert og konsentrert om de oppgavene vi skal gjøre uten å la oss påvirke av det rundt. (Wormnes, Manger, 2005) Det er få koblinger mellom forsikringsbransjen og flyt-teori og ingen forskning til å støtte opp om konklusjoner rundt dette. Det vi ser er at mestringsfølelsen beskrives mange ganger på samme måte som det å være i flytsonen, og at det kan være en sammenheng mellom disse.

## **6.2 Hva vi mener kan påvirke selvoppfatning i forsikringsbransjen**

### **6.2.1 Sosial sammenlikning**

Sosial sammenlikning og sammenlikningsteori legger vekt på at man bruker andre rundt seg, enten det er enkelt individ eller en gruppe til å vurdere seg selv. Vi har fått tilbakemeldinger fra flere av respondentene om at de måler seg med de rundt seg i denne oppgaven. Og at de bruker de menneskene fra jobben som en synes likner på seg selv som et slags parameter på hvordan de utfører jobben sin. Her får en direkte tilbakemelding av sine egne målinger på godt og på vondt alt etter hvordan man har gjort det på jobb, og hvem en ønsker å sammenlikne seg med. Vi ser at dette er med på påvirke respondentenes selvoppfatning, og at det har betydning for arbeidsoppgavene de skal utføre som følge av den vurderingen man gjør av seg selv. (Skaalvik, 2005) Likevel sier tilbakemeldingene fra respondentene at andres vurderinger og tilbakemeldinger fra de rundt en i forhold til å ha aksept i gruppen, står sterkere enn den direkte sammenlikningen en gjør av seg selv opp mot de andre.

### **6.2.2 Selvattribusjon**

Attribusjonsteori vil forklare oss hva som er årsaken til vår egen atferd, for dette påvirker selvoppfatning vår, samt de forventningene vi har til å mestre. Når man ser på attribusjonsteorien er graden av kontrollerbarhet viktig for egen tro på å kunne løse oppgaver. Hos våre respondenter fikk vi mange tilbakemeldinger på hvorfor det noen ganger gikk bra, og hvorfor noen ganger gikk dårlig i de oppgavene som skulle løses. Det som var felles for disse tilbakemeldingene var at de i utgangspunktet hadde klare meninger om hva de gjorde feil eller riktige. De attribuerte de gode

erfaringene med en kontrollerbar årsak som innsats, og de dårlige erfaringene med en ukontrollerbar årsak som evnene deres. Det som vi også fikk tilbakemeldinger på var at jo tryggere de ble i rollen sin, jo mer vekt la de på innsats som årsak for om de ville klare en oppgave eller ikke. Ved å skylde på en kontrollerbar årsak som innsats så vil man ha lettere for å motivere seg selv til å tro at man skal klare oppgaven sin neste gang. (Skaalvik, 2005)

### **6.2.3 Psykologisk sentralitet**

Det er på de områder som er av stor betydning for oss at selvoppfattningen vår blir påvirket. Hos våre respondenter er jobbens viktigste del salg, og det er dette området som ligger sentralt for oppmerksomheten og utviklingen av selvoppfattningen deres.

## **6.3 Hva vi mener påvirker mestring i forsikringsbransjen**

### **6.3.1 Andres eksempler**

Det at noen går foran som et godt eksempel og viser de andre at det er mulig å løse en oppgave som det å selge, vil gi en positiv forventning til mestring hos de andre. Basert på denne personens valg under oppgaven så lyktes vedkommende. En forventning om å mestre vil forsterkes hos de som føler at de likner på denne personen, og som kan relatere seg til hva som er blitt gjort. I motsatt fall så vil et negativt eksempel gi en negativ effekt for mestringen til de som føler at de er lik den som gir tilbakemelding. Våre respondenter har gitt oss tilbakemeldinger på at det å sitte i et åpent landskap hvor man hele tiden mottar signaler og impulser fra de rundt seg påvirker en på god og vondt. Dette har sammenheng med de eksemplene man får fra de andre, og hvilke valg man selv gjør som følge av disse. Personer som likner på en selv er av stor betydning for egen forventning til å mestre, men dette er i stor grad avgjørende på områder som en føler seg usikker og mangler erfaring. Har man ballast innenfor de oppgavene man utfører, og man føler seg trygg så vil man ha forventning om å mestre. (Skaalvik, 2005)

### **6.3.2 Verbal overtalelse**

Verbal overtalelse er kort sagt å motivere til mestring. Man skaper forventninger om at man skal lykkes med de oppgavene en har foran seg ved å kommunisere positivt om oppgavene og hvordan man skal løse disse. Respondentene våre viser til eksempel på dette både som input fra ledere og som tilbakemeldinger fra kolleger som styrker troen på at en skal mestre oppgaven. Det er uten tvil av betydning for respondentene, spesielt viktig er det dersom den verbale overtalelsen kommer fra noen som er av betydning for respondentene. Det kan være leder eller en god kollega. (Skaalvik, 2005)

### **6.3.3 Fysiologiske og emosjonelle reaksjoner**

Fysiologiske og emosjonelle reaksjoner er reaksjoner som kommer av at vi ikke har selvtillit og liten tro på å kunne løse de oppgavene vi er satt til å gjøre. Dette vil føre til dårligere kvalitet og mindre rasjonell tankegang som følge av en negativ innstilling. Flere av våre respondenter kunne gi tilbakemeldinger på at slike reaksjoner forekom før man følte seg trygg i jobben sin og med de oppgavene en skulle utføre. For flere handlet det rett og slett om å tilegne seg nok kompetanse slik at man føler at dette er noe man skal klare mestre. Det var noen av respondentene som ikke hadde hatt slike reaksjoner som følge av usikkerhet på grunn av kompetanse, men disse var igjen mennesker med over gjennomsnittet høy selvtillit og tro på at en skal klare alle oppgaver en blir satt til å gjøre. (Skaalvik, 2005)

## **6.4 Metodisk diskusjon**

Det finnes aspekter og sider ved denne studien som kan påvirke dens reliabilitet. Det faktum at begge skribentene har en relasjon med bedriften gjennom å ha jobbet der, eller jobber der kan være en faktor som påvirker oppgavens pålitelighet. Man kan argumentere for at vi kan opptre med forutbestemte holdninger om hvordan vi opplever organisasjonen. Det samme kan sies om

hvordan vi tolker svarene fra respondentene, og ikke minst hvordan vi stiller spørsmålene i intervjuet. Vi mener selv at vi har klart å holdt den distansen det kreves for å kunne skrive og tolke objektivt de svar vi fikk av våre respondenter.

Et annet aspekt som kan stilles spørsmålsteget ved, er utvalget av respondenter. Vi mener selv å ha valgt ut en uavhengig gruppe uten relasjoner til oss skribenter for øvrig, men om vi ville oppnådd det samme resultatet med andre respondenter, vites ikke.

Når vi snakker om de aspekter og sider ved studien som vi mener kan være en svakhet, velger vi også å nevne dette som kanskje de sterkeste sidene ved studien. Det at vi begge har erfaring fra organisasjonen, samt har vært i respondentens sko, mener vi bidrar til kvaliteten på studien. Vi mener vi kan stille relevante spørsmål på det stammespråket de forstår, samtidig som vi mener vi kan tolke det språket de snakker bedre gitt den bakgrunnen vi har. Det er ikke sikkert vi kunne kommet like langt under huden på våre respondenter som vi gjorde, hadde det ikke vært for den felles arenaen det er å ha jobbet med det samme.

All den tid dette er en erfaringsbasert oppgave, mener vi at våre erfaringer innen fagfeltet er våre sterkeste side i denne oppgaven.

## **6.5 Implikasjoner for studien**

Som selger opplever man på kort tid, opp- og nedturer i tur og orden, mens man hele tiden opplever press fra lederne. Man måles i alle bauger og kanter, noe som vil si at om du ikke lykkes, får man en umiddelbar tilbakemelding på dette.

Vi mener at denne studien gir et nyansert bilde på hvordan mestring oppleves i et forsikringsselskap. Denne studien gir et bilde av at man ikke kan peke på kun en kategori når man skal lete etter en årsakssammenheng eller fellesnevner, men en summen av disse.

Om man tenker tilbake på den nyutdannede damen vi presenterte i innledningen av oppgaven, kan man i lys av hvilke erfaringer vi har gjort oss gjennom denne prosessen, vurdert situasjonen annerledes. Uten å gå for nærme inn på den spesifikke saken, ser man at det må tegnes et nyansert bilde av total situasjonen til damen for å kunne tilegne seg en forståelse om hvordan man kunne bedret situasjonen. Dette med hensyn til at hvert enkelt individ er forskjellig, og må behandles deretter. Det er viktig at det legges til rette for å kunne mestre og bygge seg en positiv

selvoppfatning, dette gjennom gode mestringserfaringer og en god mestringsarena hvor en støtter og får støtte fra de rundt seg.

Vi håper at våre resultater kan gi en oppfordring til ettertanke om hvordan organisasjoner tenker rundt det at deres ansatte mestrer eller ikke, spesielt med tanke på selgere. Studien peker på at det er et mer sammensatt bilde enn kun å si at alle har like fysiske forutsetninger for å lykkes, man må også sette dette i sammenheng med psykiske faktorer som vi nevner tidligere i oppgaven. Faktorer som motivasjon og alle dens implikasjoner, les; Maslow og Herzberg, samt selvoppfatning og mestring hos hver enkelt.

Videre vil vi si at det er forsket noe på de tema vi tar opp i oppgaven, men vi mener oppgaven setter mange av teoriene ut i praksis, og vi anvender de på reelle situasjoner for å forklare reelle case.

## **6.6 Videre forskning**

Vår studie peker på et behov for ytterligere forskning på hvordan mestring oppleves i et forsikringsselskap, det ikke finnes større studier som prøver å belyse emnet. Vi mener en studie med et større utvalg av respondenter, samt gjort over lengre tid i forskjellige organisasjoner ville være nyttig for forståelsen av problemstillingen.

Vi blant annet kommet med flere påstander som sier at med høy selvtillit, vil man ha lettere for å komme i posisjon for å oppnå mestringsfølelsen.

Personer med høy selvtillit påvirker det sosiale rommet ved å mestre å gi tilbakemeldinger uten av det nødvendigvis er bevisst.

Det er en fordel å ansette personer med høy selvtillit som følge av at de kommer raskere i gang med selve jobben, og vil ha lettere for å kunne takle motgang.

Påstander som trenger mer forskning for å kunne sies å være sanne eller ikke. Dette bør gjøres gjennom at man gjør forskning basert på flere teorier innen motivasjon, selvoppfatning og mestringsfølelse. Om vi skulle gjort en slik studie, ville vi brukt et større antall respondenter. Vi ville også søkt en årsakssammenheng i større grad enn vi kan med en eksplorativ tilnærming.

# Litteraturliste

Amundsen, Per (2009). Motivert til å selge, en kvalitativ studie av motivasjon i en proaktiv salgsorganisasjon. Norge, NTNU.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The Exercise of Control. New York: W.H. Freeman and Company.

Bandura, A. (2006a). Adolescent development from an agentic perspective. I F. Pajares & T. Urdan (red.), Self-Efficacy Beliefs of Adolescents (s. 1-44). Greenwich: Information Age publishing.

Csikszentmihalyi, M (1999). Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York, USA: Harper Perennial Modern Classics

Egidius, H. (1996): Psykologisk leksikon. Otta: Tano Aschehoug.

Giddens, A. (1991): Modernity and Self-Identity. Self and society in the late modern age. Cambridge: Polity Press.

<http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-5/51-Strukturerte-individuelle-intervjuer/>.

Hentet ut 20.09.2011. Klokken 10:43: <http://www.imdi.no/>

Jacobsen, D. I. Thorsvik, J. (2007). Hvordan organisasjoner fungerer. Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS

Kaufmann, G. Kaufmann, A. (1998) Psykologi i organisasjon og ledelse. 2. Utgave. Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS.

Klev, R. Levin, M. (2002) Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling. 2. Utgave. Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS.

Kvalem, I. & Wichstrøm, L. L. (red.) (2007) Ung i Norge : psykososiale utfordringer. Oslo: Cappelen akademisk forlag: 197 s.

Mead, G. H. (2005) Sindet, selvet og samfundet. København: Akademisk forlag  
(Mead: 2005)

Seligman, M. E P, Steen, T., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. New York, USA: American Psychologist



Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2005). Skolen som læringsarena. Selvoppfatning, motivasjon og læring. Oslo: Universitetsforlaget.

# Vedlegg 1, Intervjuguide

**Intervjuguide** (imdi.no, 2011; Gripsrud m.f, 2006; Kvalsund, 2005)

## Fase 1. Rammesetting

### 1. Løs prat. (5 minutter)

Spør om respondenten ønsker kaffe etc. ”hvordan går det”, ”hvordan har du det”, ”er du nervøs”?

### 2. Informasjon (5 – 10 minutter)

Vi sier noe om formålet og temaet for samtalen.

Vi forklarer hva vi ønsker å bruke dataene til, samt at dette er taushetsbelagt, samt at respondenten vil på alle måter forbli anonym.

Samtykkeerklæring er noe vi ønsker å få underskrevet i forbindelse med denne prosessen.

Vi spør respondenten om han eller hun lurer på noe, om noe fortsatt er uklart.

Vi spør om det er greit at vi tar opp samtalen på bånd.

Vi starter båndet.

## Fase 2. Erfaringer

### 3. Overgangsspørsmål (15 minutter)

Hvilke erfaringer har du med temaet? Her bruker vi respondentens egenopplevde erfaringer som bakteppe for videre samtale.

Oppfølgingsspørsmål

Spør respondenten om de begrepene vi bruker i oppgaven.

## Fase 3. Fokusering

### 4. Nøkkelspørsmål (50 – 60 minutter)

3-5 nøkkelspørsmål

Oppfølgingsspørsmål

## Fase 4. Oppsummering

## 5. Oppsummering (15 minutter)

Oppsummere funn

Har jeg forstått deg riktig?

Er det noe respondenten vil legge til?

## Hvordan oppleves mestring blant selgere i et forsikringselskap?

Fase 2, erfaringer

Forklar litt om hvem du er, samt hvorfor du er her?

Hvor lenge har du jobbet i forsikringselskapet?

Har du erfaring fra salg tidligere?

Hvilke observasjoner har du gjort deg om arbeidsplassen?

Hvordan trives du i team?

Hvordan trives du i den rollen du har?

Hva forbinder du med mestring?

Fase 3, nøkkelspørsmål (forslag til forskjellige nøkkelspørsmål)

Nøkkelspørsmål:

- **Hvordan motiverer du deg selv til å gjøre en god jobb?**
- **Hvordan vil du beskrive din arbeidsdag?**
- **Hva skal til for at du blir engasjert, entusiastisk, får energi etc?**
- **Kan du beskrive hva som skal til for at du kommer inn i ”flytsonen”?**
- **Hva driver deg i denne jobben?**

## Settingen for intervjuet

Vi skal intervjuere forsikringsrådgivere som jobber på et kundesenter i Trondheim. Deres daglige gjøremål går ut på å ta innkommende anrop fra eksisterende kunder, og løse hver oppgave de blir

gitt i form av spørsmål fra kunder. Være det seg å tegne forsikring på en ny bil, gi tilbud på andre forsikringer kunden måtte ha andre steder, skrive ut nødvendige skjema, ta i mot kritikk og kjeft, eller andre forespørsmål som måtte komme. Ingen samtale er lik, ei heller kan man forvente hva som er neste oppgave. Men i bunnen av dette ligger det til grunn at hver enkelt rådgiver har et budsjett å oppfylle med tanke på salg av forsikring. Man har budsjett på antall forsikringer, forsikringer målt i kroner samt kundetilfredshet etter en kundesamtale. Så alle rådgivere har en agenda om at man skal selge forsikring til så mange av kundene man er kontakt med som mulig. Det er dette man måles på, og det er dette man mottar bonus på bakgrunn av.

I Trondheim er kundesenteret og rådgiverne som jobber der oppdelt i fem ulike team. Hvert team har en teamleder som rapporterer hvordan deres team selger en gang hver dag til lederen for kundesenteret. For teamlederne blir også målt på salg, men da hvor mye sitt team selger.

All den tid man jobber med mennesker, vil man oppleve forskjeller på både innsats, evne, bakgrunn og vilje til å oppfylle de forventningene som settes til en. I dette tilfellet er forventningene at man minst skal selge et minimum av forsikring, dette minimum er satt til 6 objekter (antall forsikringer), og 12 000kr (verdien av forsikringene man selger målt i kroner). Det interessante her er at det er alltid noen som gjør det bedre enn andre over tid i forhold til hva de blir målt på. Det er alltid noen som er bedre enn andre i den jobben de er satt i. Siden dette er en prestasjonskultur hvor det å prestere over normalt gis belønning i form av bonuser, er også det opplevde fokuset blant ledere og rådgivere å selge. Det er det som er kjenningsmelodien, det er det som gir deg en klapp på skulderen, det er det som er alfa og mega.

Vi ønsker å forske på hvordan mestring oppleves blant selgere i et forsikringselskap, og velger derfor å intervju ulike medlemmer av et team som jobber på kundesenteret i Trondheim. Vi ønsker at de skal fortelle oss med sine egne ord hvordan de opplever mestring i sitt miljø, hva de føler om emnet, hva som trigger de.

## Vedlegg 2. Samtykkeskjema i forkant av intervjuprosessen

Intervju 03.09.2011 klokken 16:00

Vi ønsker å snakke med deg om hvordan mestring oppleves blant selgere i en prestasjonskultur. Vi skriver en oppgave om dette temaet, og er interessert i dine tanker og synspunkter rundt dette temaet. Under dette intervjuet vil vi spørre deg noen spørsmål, og vi ønsker at du besvarer de slik du måtte ønske. Det er dine meninger vi er ute etter.

I og med at dette verken er sykehus, skole, NAV eller lignende, finnes det ingen formalkrav om at forsker/student ikke skal kjenne forespørers identitet.

Utover opplysningene som kommer inn av informasjon gjennom intervjuprosessen, skal det ikke innhentes noen informasjon som vil avdekke respondentens identitet. Disse personene vil bli kalt person A, B, C osv i oppgaven og notatene.

Metoder som benyttes for å innhente informasjon om deltager utenom intervjuet som ikke skal inneholde personopplysninger, er kun en hilse runde. "Hei jeg heter XX" osv.

Det er ikke aktuelt for oss å holde på noen data om respondenten etter oppgaven er ferdig. Og allerede i fasen etter intervjuet hvor intervjuene skal dekodes og analyseres er respondenten anonym.

Prosjektets varighet er fram til februar 2012. Etter prosjektets avslutning skal all informasjon slettes, i den grad vi har noen. Vi skal ikke forsvare oppgaven, noe som tilsier at all informasjon slettes umiddelbart.

I kontrakten med respondenten skal det stå skrevet at han eller hun når som helst kan trekke seg fra intervjuet. I forkant og i etterkant av intervjuet.

Kontrakt/avtale/informasjon vises på side 2

Vi forespør om du ønsker å delta i oppgaven ved å stille til samtale med oss.

Tittel på oppgaven: Hvordan oppleves mestring blant selgere i en prestasjonskultur?

Før vi starter ønsker vi å gi deg følgende informasjon:

- Du kan når som helst trekke deg fra intervjuet. Dette gjelder både i forkant og i etterkant av intervjuet.
- Vi som forskere har taushetsplikt og vil ikke gi noen informasjon om hva som blir diskutert her videre.
- All informasjon som innhentes vil bli behandlet konfidensielt. Ingen informasjon som kan avsløre deg eller din person vil bli gitt til kjenne i oppgaven.
- All informasjon som innhentes vil bli slettet etter oppgaven leveres inn ca 02.2012.
- Ditt alias i oppgaven vil kun bli presentert ved bokstav. Du vil bli enten A, B, C etc.
- Intervjuet vil ha en ca varighet på 1 – 1 ½ time
- Vi ønsker kun å innhente informasjon om arbeidssituasjonen, ingen privat informasjon er av relevans.
- Dette skjemaet skal kun signeres for å validere ditt samtykke til å delta i intervjuet, og vil bli makulert etter oppgavens slutt.
- Disse opplysningene skal brukes til å gi oss (forskere) bedre innsikt og forståelse for problemstillingen.
- prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Vennligst signer og samtykk i at du forstår hva vi skal snakke om, samt at du samtykker i å delta i dette intervjuet.

Sted/dato:

Navn: