

Mälardalens högskola  
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling

# Vilka motivationsfaktorer är det som ligger bakom toppsäljares framgång?

Robert Conzato

C-uppsats i psykologi, HT 2011  
Handledare: Wanja Astvik  
Examinator: Lena Almqvist



# Vilka motivationsfaktorer är det som ligger bakom toppsäljares framgång?

Robert Conzato

Denna kvalitativa motivationsstudie utfördes på åtta svenska toppsäljare och utgick ifrån Vallerands hierarkiska modell om inre och yttre motivation (1997) och även från Czikszenzmihalyis teori om flow (1990). Syftet med studien var att ta reda på vilka motivationsfaktorer som förenar toppsäljare. Toppsäljarna intervjuades enskilt genom en semistrukturerad intervjuguide. En tematisk analys utfördes på utskriften från intervjuerna och analysen undersöktes utifrån tre huvudkategorier: inre motivation, yttre motivation, och flow. Resultatet visade att toppsäljarna hade en stark inre drivkraft att utvecklas, att nå egna mål och uppnå positiva känslotillstånd av själva utförandet. Den yttre motivationen skiljde sig mellan toppsäljarna, då vissa drevs mer av yttre stimuli såsom pengar och beröm än andra. Resultatet visade att toppsäljarnas driv till största delen av inre motivationsfaktorer, då de var starkt framträdande hos samtliga. Det är därmed viktigt att skapa en arbetsmiljö- och situation som främjar säljarnas möjlighet att sätta egna mål och autonomi.

*Keywords:* top seller, performance, intrinsic and extrinsic motivation, flow.

## Inledning

Det är inte ovanligt att få höra av människor som arbetar som säljare att nittionio procent av framgången handlar om säljarens inställning. Även om siffran kan vara en aning överdriven så är innebörden den att det är den mentala förmågan, alltså det som händer inom den tänkande individen, som betyder mest för framgång. Det saknas emellertid vetenskapliga studier om vad som utmärker högpresterare inom försäljning och kunskaperna om eventuella skillnader mellan hög- och lågpresterare är därför bristfälliga. Av dessa anledningar är det både intressant och rimligt att göra en vetenskaplig studie på toppsäljare. Denna studies syfte är att studera toppsäljares motivation ur ett psykologiskt perspektiv. En säljare som har en förmåga att väldigt ofta nå höga resultat, som sällan hamnar i djupa svackor och vars resultat skiljer sig positivt från sina kollegors genomsnittliga resultat, är vad som definierar en toppsäljare i denna studie. Det finns en mängd olika teorier kring motivation. Denna studie kommer att teoretiskt utgå från Vallerands hierarkiska modell (Vallerand, 1997) som härrör från självbestämmandeteorin (Self-determination theory) som grundades av motivationsforskarna Deci och Ryan (1985), samt Csikszenzmihalyis teori om flow (1990).

## Motivation

Vallerands hierarkiska modell består av framförallt tre huvudsakliga begrepp: inre motivation, yttre motivation och amotivation (Vallerand, 1997). Inre motivation handlar om att en individ finner en stark drivkraft att utföra en uppgift därför att uppgiften i sig är stimulerande och meningsfull. Individen motiveras alltså inte av att utföra uppgiften därför att det väntar någon belöning i efterhand, utan det är själva utförandet av uppgiften som leder till tillfredsställelse. Exempelvis kan det handla om en individ som är fantastisk duktig på att måla och finner en stor tillfredsställelse i själva målandet (1997). Yttre motivation handlar tvärtom om att individen utför en uppgift därför att utförandet leder till belöning, som är kopplad till uppgiften. Individen behöver inte nödvändigtvis ha något intresse för själva utförandet, utan fokuseringen ligger på själva belöningen som erhålls efter utförandet. En idrottare som kanske tycker att det är mindre kul att åka på en landslagssamling för att träna, väljer att göra det ändå för att bli uttagen till en slutgiltig VM-trupp. Belöningen som individen erhåller är alltså drivande (1997). Amotivation är en tredje typ av motivation, som innebär att en individ finner en uppgift som meningslös och ställer sig likgiltig inför den (1997). Det kan exempelvis handla om en byggnadsarbetare som har fått en tidsgräns på ett byggprojekt. Byggnadsarbetaren finner projektet övermäktigt, eller exempelvis för tidspressat, och denne ställer sig då likgiltig inför uppgiften.

Forskarna Lens och Rand (2000) menar att både vår inre och yttre motivation styr vårt beteende. Vallerand har delat upp den inre motivationen i tre olika delar som han kallar för *knowledge, accomplishment och stimulation* (1997). Utveckling (knowledge) handlar om en individs strävan efter att uppnå ny kunskap eller lärdom. Måluppfyllnad (accomplishment) handlar om en individs strävan att nå de mål som individen har satt för sig själv och för tillfredsställelsen som det medför. Stimulering (stimulation) handlar om individens strävan att uppnå positiva känslotillstånd och sinnesupplevelser av själva utförandet (1997).

Den yttre motivationen har Vallerand delat in i fyra olika delar. Dessa fyra olika delar beskriver individens grad av självbestämmande. Vallerand kallar dessa för *integrated regulation, identified regulation, introjected regulation och external regulation*. De två sist nämnda innebär *minst* självbestämmande. Extern reglering handlar om strävan att uppnå en viss belöning eller undvika bestraffning. Exempelvis kan människor sluta röka för att undvika att bli sjuka i cancer eller annan sjukdom. Introjicerad reglering är inte heller helt självvalt och handlar om en individs strävan att uppnå något för att undvika skuld känslor eller ångest, individen sätter en inre press på sig själv. En gymnasiestudent kan utföra en uppgift för att få godkänt i ett skolämne och därmed undvika ångesten som ett icke godkänd betyg skulle kunna ge. De två förstnämnda delarna av yttre motivation innebär *mer* självbestämmande. Identifierad reglering handlar om individens strävan att utföra en handling därför att det värderas högt eller är viktigt för individen. En anställd kan exempelvis påbörja en för denne viktig kurs för att bli befördrad i framtiden. Integrerad reglering är mycket snarlik den inre motivationen men anses ändå vara av yttre karaktär därför att individen drivs att ett yttre mål. En student kan till exempel välja att arbeta extra vid sidan av studierna för att få mer pengar i plånboken (Vallerand & Ratelle, 2002).

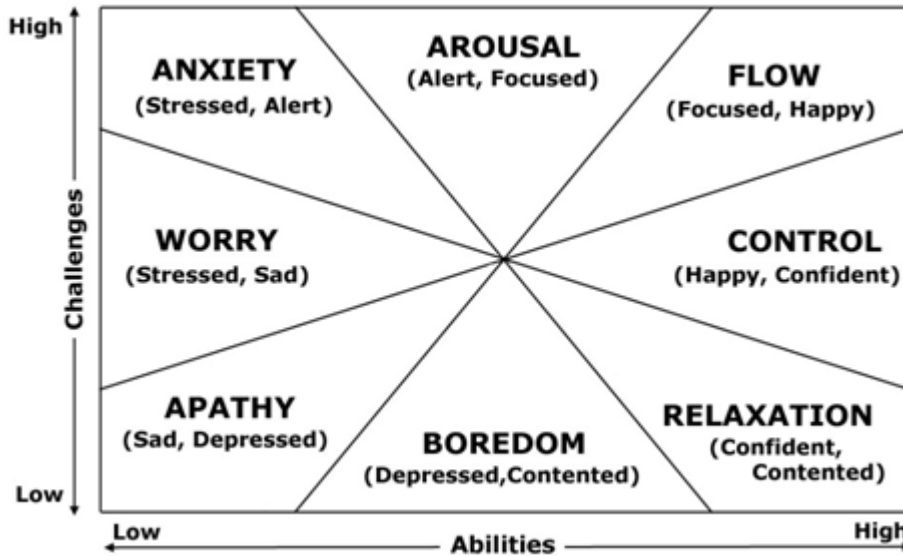
Uttöver de tre nämnda motivationstyperna, menar Vallerand att motivationstyperna existerar på tre olika nivåer: globalt, kontextuellt och situationsbaserat. Det finns få studier på den globala nivån, dvs. den motivation människor har när de samspelar med sin omgivning (Vallerand, 1997). Motivationen på denna nivå är delvis sammanbunden med individens personlighet. Den kontextuella motivationen är som namnet antyder kontextbaserad. Motivation varierar alltså beroende på i vilken kontext eller på vilket område individen befinner sig i, vilket gör den här typen av motivation mer dynamisk. Den situationsbaserade nivån innebär att motivation är sammanknuten med den situation som råder när individen utför en viss aktivitet. Det innebär att situationen påverkar i vilken utstäckning individens motivation är stark eller inte.

### *Flow*

Mihaly Csikszentmihalyis teori om flow är en sammansättning av begreppen motivation, personlighet och den subjektiva upplevelsen av ett utförande (Csikszentmihaly, 1990). Csikszentmihalyi beskriver känslan av flow som en den optimala upplevelsen och som fullständigt fokuserad motivation. Det handlar om en känsla av ren och skär njutning när en individ utför en aktivitet med total hängivelse och fokusering. De aktiviteter som skapar en sådan upplevelse är så tillfredställande att individen är villig att utföra dem enbart för deras egen skull (Csikszentmihalyi, 2003). De viktigaste stegen i processen att uppleva flow är att a) sätta upp ett övergripande mål och så många delmål som det är praktiskt att genomföra, b) att registrera framsteg i förhållande till de mål man valt, c) att fortsätta koncentrera sig på det man gör och fortsätta nyansera utmaningarna som är inbegripna i aktiviteten; d) att utveckla den färdighet som erfordras samt e) att öka svårighetsgraden om aktiviteten börjar bli långtråkig. Det innebär att en flowaktivitet har inbyggda målsättningar, feedback, regler och utmaningar som lockar till engagemang och djup koncentration (Csikszentmihalyi, 1990).

Csikszentmihalyi menar att det även finns tre hierarkiska typer av "teleonomies", ordet kan lättast översättas till motivationstyper, som påverkar individens möjlighet att uppnå flow. Det första är genetisk. Han menar att en del människor har en mindre förmåga att koncentrera sin psykiska energi än andra, rent genetiskt. Den andra aspekten är kulturell. Den kultur, eller det samhälle en individ lever i spelar roll för hur lätt eller svårt individen har att uppleva flow. Med andra så är det svårare att uppleva flow i ett krigshärdat område än på en fredlig plats. Den tredje motivationstypen för flow kallar han för det autoteliska självet. Aut på latin betyder själv och telos betyder mål. Termen betyder "ett själv som har satt upp självständiga mål". Det innebär att en person som motiveras av ett autoteliskt själv har få mål som inte har sitt ursprung i självet. I detta finns det likheter med Vallerands teori om inre motivation. Csikszentmihalyi menar att de optimala förutsättningarna att uppnå flow är när är en person motiveras i huvudsak av det autoteliska självet. Det "autoteliska självet" består av två avgörande subjektiva variabler: a) hur individen tolkar och upplever utmaningar och b) hur individen tolkar och upplever sin förmåga. När båda dessa variabler är låga, dvs. om människor upplever att utmaningen är lätt och förmågan hon besitter är låg upplever de apati (likgiltighet). Detta är med andra ord motsatsen till själva flow-upplevelsen. Om utmaningen upplevs som hög och förmågan som låg

upplever människor ångest eller oro. Om däremot förmågan upplevs som högre än utmaningen upplever människor situationen som tråkig och omotiverande. Men i situationer där individen upplever båda dessa subjektiva variabler som höga når människor den optimala upplevelsen, det vill säga flow (Massimini, Csikszentmihalyi, & Carli, 1987). Relationen mellan utmaning och förmåga illustreras i figur 1.



Figur 1. Relationen mellan variablerna den upplevda utmaningen och den upplevda förmågan (Csikszentmihalyi, 2003).

Csikszentmihalyi menar att det finns två sätt för hur individen försöker att uppleva den optimala upplevelsen genom att: a) få ny kunskap och b) söka nya utmaningar. Csikszentmihalyi menar att de tre motivationstyperna (genetik, kultur och det autoteliska självet) skiljer sig från individ till individ. De individer som lättare når den optimala upplevelsen har ett utpräglat autoteliskt själv (Csikszentmihalyi & Massimini, 1985). Csikszentmihalyi menar att människan genom sitt själv har egna mål för att upprätthålla sig själv. Eftersom flow är ett tillstånd där självet är som mest kongruent med sin målinriktade struktur blir flow ett av de huvudsakliga målen för självet (Csikszentmihalyi 1988).

### *Empiriska studier om prestation och motivation*

Det finns flera empiriska studier om motivation och dess effekter. Forskarna Deci, Vaanstenkiste, Simons, Lens och Sheldon (2004) utförde en kvantitativ studie där man ville testa självbestämmandeteorin (SDT) och hypotesen om att inre motivation och autonoma arbetsförhållanden skulle förbättra studenters inläring, prestation och kontinuitet. Forskarna testade studenterna i två olika arbetsmiljöer, varav den ena främjade inre måluppfyllelse och den andra yttre måluppfyllelsen. Denna studie var den första i sitt slag att jämföra dessa två variabler i just relation till prestation. Studien baserades på tre fält-experiment på totalt 801 studenter på gymnasie- och universitetsnivå. Resultatet visade att det fanns en positiv

korrelation mellan arbetsförhållanden som främjar inre måluppfyllelse och autonomi, med bättre inlärning och prestation. Phillips och Lindsay (2006) utförde en kvalitativ studie på femton engelska talangfulla skol-ungdomar, som var fjorton och femton år gamla. Forskarna ville ta reda på vad som motiverade ungdomarna att prestera. Man handplockade studenterna från fem olika skolor, och deras förmåga säkrades genom ett test, en genomgång av tidigare resultat och genom intervjuer av studenternas lärare. Resultatet visade bland annat att sett till de inre och yttre motivationsfaktorernas påverkan på individen så fanns det belägg för att vissa studenter upplevde tillfredställelse av själva utförandet i sig. Det fanns också belägg för studenternas tävlingsinriktning och den tillfredställelse de upplevde av olika typer av belöningar och erkännande som de erhöll av väl utförda prestationer. Resultatet visade därmed att både inre och yttre motivationsfaktorer hade inflytande på studenternas beteende.

Kasser och Ryan (2001) och McHoskey (1999) har gjort studier på självbestämmandeteorin, de menar att en miljö som domineras av mål som har med yttre belöning (ex. status, image, utseende) tenderar att skapa sämre mental hälsa hos individerna, än i en miljö som domineras av mål som har med inre belöning (ex. personlig utveckling, god hälsa, bra relationer) att göra. Anledningen till det är att inre motiverande mål har positiva effekter på välbefinnande eftersom de skapar en tillfredställelse på utövarens grundläggande psykologiska behov; känslan av självständighet, kompetens/förmåga och tillhörighet. Med andra ord så menar de att en miljö som ger akt på individernas personliga utveckling leder till större tillfredställelse och välbefinnande än en miljö som domineras av yttre mål som prestige och status osv. Forskarna Schmuck, Kasser och Ryan (2000) menar att när individer sätter större vikt vid yttre mål än till relationen till de inre målen, så tenderar individerna att uppleva a) sämre välbefinnande, som sämre självkänsla, b) mer ohälsa i form av depression, oro och narcissism, c) större sannolikhet för hög-riskbeteende som rökning, d) och sämre relationer till vänner och familj.

Forskarna Kowal och Fortier (1999) utförde en kvantitativ studie för att undersöka relationen mellan olika typer av situationsanpassad motivation och flow. I studien ingick 203 kanadensiska elitsimmare (master's-level), som fick svara på varsin enkät som utvärderade olika variabler, som motivationsfaktorer, situationsanpassad motivation, och flow. Resultatet visade på en positiv korrelation mellan flow, inre motivation och självbestämmd yttre motivation.

Dessa studier ger en samlad bild av hur viktigt det är med utmanande uppgifter för individerna, för att skapa grogrund för deras framgång, vilket naturligtvis beror till stor del på deras motivation. Lens och Rand (2000) menar att utmaningar är en viktig motivationsfaktor, som tillfredställer behovet av framgång och uppgifter som inte är tillräckligt motiverande skapar amotivation. Dock räcker det inte med yttre stimuli i det långa loppet, utan för att bibehålla individens vilja att utföra en given uppgift krävs det att det stimulerar individens inre önsknings. Det är en förutsättning för att individens skall uppnå den optimala upplevelsen. Den optimala upplevelsen bidrar till känslan av tillhörighet, god förmåga, och självständighet, vilket i sig är en drivkraft som ovan nämnt av Czikszenmihalyi (1988, 1990). Lens and Rand (2000) sammanfattar den här bilden genom att påstå att; kreativitet, utvecklingen av god förmåga och höga prestationsnivåer är alla beroende av motivation i allmänhet men av inre motivation i synnerhet. Phillips och Lindsay (2006, s.59) bekräftar detta i sin studie: *"Allowing and promoting choice and independence in students' learning is seen as having a motivating influence."* Givetvis skall man ha i åtanke att dessa studier skiljer sig på så sätt att forskarna inte studerar säljare i deras situationer, utan individer i andra sammanhang. Men å andra sidan,

visar likheterna i motivation ovan att trots kontextskillnaderna är motivation som allmänt begrepp jämförbart på olika situationer.

### *Syfte och frågeställningar*

Syftet med föreliggande studie var att undersöka toppsäljares subjektiva upplevelser av vilka motivationsfaktorer som driver dem att ständigt prestera. Som teoretisk utgångspunkt valde jag att fokusera på den inre och yttre motivationen utifrån Vallerands teoretiska modell (1997) samt den del av flowteorin som Csikszentmihalyi (2003) nämner som det autoteliska självet. Tyngdpunkten i arbetet handlade således om att försöka tydliggöra hur den inre och yttre motivationen, samt det autoteliska självet, ligger till grund för toppsäljarnas framgång. Detta kan i sin tur vara ett bidrag till forskningen om motivation, samt ge kunskaper till säljchefer i olika organisationer att förstå hur toppsäljare motiveras. Frågeställningen är: vilka motivationsfaktorer är det som driver toppsäljare att ständigt prestera?

### **Metod**

Eftersom studien avser att undersöka subjektiva upplevelser av motivation och prestation används kvalitativa intervjuer som forskningsmetod.

### *Deltagare*

I studien ingick åtta noggrant utvalda toppsäljare. Som toppsäljare definierades de säljare som i sina tidigare säljresultat påvisade resultat som markant skiljde sig från övriga kollegors resultat, på kontinuerlig basis, under de senaste sex månaderna. Säljresultaten påvisade inga längre perioder av negativt avvikande resultat utan endast vid enstaka tillfällen under de senaste sex månaderna. Alla säljarna var verksamma inom telefonförsäljning och arbetade inom två olika mellanstora organisationer, i Stockholm. Kön fördelningen var sex män och två kvinnor. Åldersspannet var mellan 18-30 år. Medelåldern var 25 år. Den genomsnittliga arbetslivserfarenheten av försäljning var 4 år. Alla respondenterna arbetade heltid med försäljning. En av respondenterna hade barn.

### *Material*

En egen utformad intervjuguide (semi-strukturerad) upprättades inför intervjuerna. Frågorna var baserade med utgångspunkt på de teoretiska utgångspunkterna, det vill säga Vallerands (1997) och Csikszentmihalyis (2003) teorier om motivation. Exempel på frågeformuleringar var: vad är det som driver dig att prestera? Vilka typ av mål motiverar dig? Vilka utmaningar



inom försäljning motiverar dig bäst? Hur känns det när du presterar? Hur viktigt är det för dig att prestera inför andra? Hur viktigt är det mål för dig som är satta av andra, som exempelvis din säljledare? Intervjuerna varade i cirka trettio till fyrtio minuter vardera. Intervjuerna spelades in och transkriberades ordagrant. Det utskrivna materialet omfattade totalt 55 sidor text.

### *Procedur*

Respondenterna hittades genom privata kontakter och kontaktades via telefon och informerades om studiens innehåll muntligt samt via missivbrev. Deltagarna fick läsa igenom missivbrevet, och fick valfritt välja om de ville delta i undersökningen eller ej genom att ringa in alternativen ”ja” eller ”nej”. Precis innan intervjun genomfördes presenterades förutsättningarna muntligt för att säkerhetsställa deltagarnas förståelse och vilja att delta. Konfidentialitet utlovades inför intervjun och bibehölls genom att forskaren transkriberade och sedermera raderade ljudfilerna. Transkriberingarna innehåller inga namn eller andra uppgifter som kan äventyrad konfidentialiteten. Transkriberingarna har dessutom förvarats oåtkomligt för andra personer. Deltagarna fick veta att deltagandet var frilligt och kunde avbrytas när som helst, utan vidare. Dessa riktlinjer är i enlighet med Vetenskapsrådets etiska riktlinjer (2002). Intervjuerna genomfördes enskilt, i avsides rum på respondenternas arbetsplatser. Sex av intervjuerna genomfördes efter arbetstid, övriga två intervjuerna skedde under respondenternas lunchraster.

### *Databearbetning*

Utifrån transkriberad data utfördes en tematisk analys på utskriftena. Det vill säga att författaren sållade bort oväsentlig data och fokuserade på att ta fram information som var relevant för motivationsteorierna och studiens syfte och frågeställning. I det första stadiet, undersöktes de teman som formats genom att jämföra transkriberingarna med teorierna. Medan detta pågick, uppstod nya teman, som inte hade identifierats. I det andra stadiet analyserades utskriftena ytterligare en gång för att undersöka framtagna teman i detalj. Framtagna teman jämfördes interpersonellt, det vill säga, att framtagna teman jämfördes mellan respondenterna. Sedan sammanfattades en helhetsbild för var och en av respondenterna. De teman som fokuserades var;

*Inre motivation.* På vilket sätt motiverade toppsäljarna sig av inre motivationsfaktorer som:

*Utveckling (knowledge).* På vilket sätt upplevde toppsäljarna att arbetet utvecklade dem, och gav dem ny kunskap?

*Måluppfyllnad (accomplishment).* Satte toppsäljarna upp egna mål som de strävande efter att uppnå?

*Stimulering (stimulation).* Upplevde toppsäljarna en drivkraft i att att uppnå positiva känslotillstånd och sinnesupplevelser av själva utförandet.

*Yttre motivation.* På vilket sätt motiverade toppsäljarna sig av yttre motivationsfaktorer som:

*Extern reglering (external regulation).* På vilket sätt upplevde toppsäljarna att motivationsfaktorer på den minst självbestämmande nivån var en drivkraft? Exempelvis olika former av belöningar.

*Introjerad reglering (introjected regulation).* På vilket sätt upplevde toppsäljarna att motivationsfaktorer på den näst minsta självbestämmande nivån var en drivkraft? Exempelvis sätt att undvika ångest?

*Identifierad reglering (identified regulation).* På vilket sätt upplevde toppsäljarna att motivationsfaktorer på den självbestämmande nivån var en drivkraft? Exempelvis att läsa för att bli en bättre säljare.

*Integrerad reglering (integrated regulation).* På vilket sätt upplevde toppsäljarna att motivationsfaktorer på den mest självbestämmande nivån var en drivkraft? Exempelvis olika former av yttre självbestämda mål, såsom exempelvis en ny bil inom ett år.

*Flow.* På vilket sätt upplevde toppsäljarna flowliknande upplevelser som:

*Höga utmaningar.* Upplevde toppsäljarna utmaningar som höga inom försäljning?

*Hög förmåga.* Upplevde toppsäljarna sin förmåga som hög?

*Sinnesstämning.* På vilket sätt upplevde toppsäljarna positiva känslotillstånd?

## Resultat

### *Inre motivation*

Utveckling: Intervjupersonerna svarade enhetligt vad gäller delen kunskap inom inre motivation. Det innebar att alla intervjupersoner återberättade att de arbetade med försäljning för att de upplevde att arbetet gav upphov till lärande och personlig utveckling. Intervjuperson sju förklarade detta på frågan om vilka mål som motiverar henne:

*”Jag motiveras väldigt mycket av vägen dit. Hur jag utvecklas, och kan förändra på vägen dit, det som man lär sig på vägen. Det är väldigt utvecklande, personlighetsutvecklande, för man måste hela tiden titta tillbaka på sig själv, varje dag. Vad är det jag gör nu, vad är det jag kan förändra? Mycket av de här sakerna kan man använda i vardagslivet, som positivt tänkande och ändra tankebanan och inte gå in i negativa saker. Det använder jag i min vardag. Så det tycker jag är jätte bra att man kan utvecklas på det sättet.”*

Intervjuperson ett betonade denna motivationsfaktor tydligt: *”Det är jätte viktigt att man kan utvecklas hela tiden.”*

Topsäljarna uppgav därmed att det var viktigt för dem att arbeta i en arbetsmiljö, och med arbetsuppgifter som erbjöd dem lärande och personlig utveckling. Intervjupersonerna gav även enhetliga svar vad gäller den andra inre motivationsfaktor *måluppfyllelse*, det vill säga

toppsäljarnas strävan att nå de mål som de har satt för sig själva och för tillfredställelsen som det tillför. Intervjuperson fyra berättade sin syn på måluppfyllelse:

*”För min egen del tror jag att mina egna mål är väldigt viktiga att känna att jag i alla fall klarar de. Det kan vara enklare målsättningar till vad jag vill lyckas med efter det här året som säljare. Men det är en tillfredställelse i att jag har satt upp det här målet och det här målet har jag nu klarat, så ja definitivt. Det ger mig mer energi och motivation till nästa möte eller försäljningstillfälle.”*

Intervjuperson tre bekräftade detta vidare såhär: *”En av anledningarna till att jag jobbar med försäljning är att jag får möjligheten att bestämma själv. Att få sätta egna mål och lyckas klara av dem det är det som motiverar mig.”*

Det här visar att toppsäljarna motiveras av att arbeta i en arbetsmiljö som ger dem förutsättningarna för deras autonomi och som ger dem möjligheten att sätta sina egna mål och känna den tillfredställelse som själva utförandet tillför dem. Den tredje inre motivationsfaktorn som undersöktes, stimulering, gav intervjupersonerna även där enhetliga svar. Stimulering innebär att toppsäljarna har en strävan att uppnå positiva känslotillstånd och sinnesupplevelser av själva utförandet. Intervjuperson fyra svarade såhär på frågan om hur det känns när denne gjort en bra affär;

*”Det är en obeskrivlig känsla, det är ett lyckorus i hela kroppen, det är en fantastisk känsla när man kommer till ett avslut och känner att nu har jag kommit i mål och min kund är nöjd. Det är tack vare den känslan som jag drivs att jobba med försäljning.”*

Intervjuperson sju förklarade detta vidare: *”Jag känner mig jätte nöjd och glad och det kommer ett driv av energier som är väldigt upplyftande. Det är absolut ett tillstånd jag vill komma till.”*

Det här visade att toppsäljarna var medvetna om de känslor som exempelvis en väl utförd affär gav upphov till hos dem, och det fanns en målmedvetenhet i att just nå dessa positiva känslotillstånd. Resultatet visade att alla toppsäljare upplevde en inre drivkraft att få ny kunskap och ständigt utvecklas. Samtliga toppsäljare upplevde också en inre drivkraft att få sätta sina egna mål och uppnå dessa mål. Slutligen upplevde samtliga toppsäljare också en inre drivkraft i att uppnå positiva känslotillstånd och sinnesupplevelser av själva försäljningsarbetet.

### *Yttre motivation*

Till skillnad från svaren vad gäller den inre motivationen, så skiljde sig svaren mellan intervjupersonerna åt mellan de olika faktorerna vad beträffar den yttre motivationen. Dock gav just en specifik yttre motivationsfaktor liknande svar från alla intervjupersoner. Samstämmigheten gällde den mest självbestämmande delen, *integrerad reglering*. Den visade sig betydande för hur toppsäljarna motiverade sig. Det visade sig som att toppsäljarna på en

självbestämd nivå utförde arbetet för sig själva, därför att resultatet som väntade var betydelsefullt och viktigt. Intervjuperson sex svarade såhär på frågan om vilka mål som motiverar honom mest; *”naturligtvis så åker jag in och jobbar för att jag vill ha pengarna, för jag tycker om pengar väldigt mycket. Jag gör ju allt för att tjäna mer pengar hela tiden.”*

Svaren för *extern reglering*, det vill säga att toppsäljarna motiverades av belöningar utifrån, som inte nödvändigtvis var kopplade till aktivitetet i sig, var likvärdiga hos alla, förutom en av intervjupersonerna. Hos dessa säljare handlade det exempelvis om tillfälliga priser som säljledare erbjöd, vilket ökade toppsäljarnas motivation att sälja mer. Intervjuperson ett svarade såhär på frågan om hur viktigt det är med yttre belöning som exempelvis en säljledare sätter; *”det är bra för det är ytteligare en trigger, då presterar jag ännu mer.”*

Svaren för *introjicerad reglering* skiljde sig också åt en aning mellan intervjupersonerna, men var en motivationsfaktor hos samtliga förutom hos två av intervjupersonerna. Det handlade exempelvis om att motivationen hos toppsäljarna kom av att de ville visa sig själva att de dög, och att undvika känslor som gav upphov till exempelvis ångest och att arbetet var något som de kunde hantera. Intervjuperson tre svarade såhär på frågan om varför det var viktigt att prestera; *”För min egen skull, att visa på att jag kan prestera.”*

Intervjuperson fyra svarade: *”Om man inte presterar så känner man sig inte tillräcklig.”*

De här svaren pekar just på att vissa av toppsäljarna satte press på sig själva att prestera för att visa att de dög och att undvika ångest. *Identifierad reglering* skiljde sig en aning åt mellan intervjupersonerna, men var en motivationsfaktor överlag hos toppsäljarna. Det handlade om att toppsäljarna motiverade sig själva att utföra någonting för att orsaken hjälpte dem att prestera bättre. Intervjuperson sex svarade såhär på frågan om han gör något för att prestera mer: *”jag har läst väldigt mycket, för det är ett ganska tufft jobb och då har jag läst säljböcker, försöker hitta vad jag kan förbättra och lyssna på samtalen.”*

Det visade att toppsäljarna utförde vissa aktiviteter just därför att de ansåg att aktiviteterna i sig var fördelaktiga för deras prestation. Det kan jämföras med en person som brinner för styrketräning och medvetet börjar lära sig kostlära för att upprätthålla eller förstärka sin prestation.

Alla toppsäljarna motiverades av ett högst självbestämt mål, oavsett om det var en ny bil, mer pengar, eller en semesterresa så var målet integrerat hos dem själva. Det var med andra ord mål som var mycket viktiga för personen. Resultatet visade även att den minst självbestämda nivån, *extern reglering*, var en viktig motivationsfaktor hos toppsäljarna. Det handlade om beröm eller andra belöningar utifrån. *Introjicerad reglering* var en motivationsfaktor som sex av åtta toppsäljare motiverades av. Samma resultat gav *identifierad reglering*.

*Flow*

Gällandes flow gav intervjupersonerna samstämmiga svar. För att individen skall kunna uppleva flow och prestera på topp behöver som tidigare nämnt individen känna att utmaningarna är höga och samtidigt känna en hög förmåga i aktiviteten. Intervjusammanställningen visade att alla intervjupersonerna kände att försäljning var väldigt utmanande för dem, samtidigt som de kände sig talangfulla och duktiga. *Höga utmaningar*, visade sig vara viktigt för att toppsäljarnas motivation att prestera. Intervju person sex betonade vikten av att alltid utmana sig själv med höga mål och utmaningar och beskrev det såhär:

*”Jag blir mer taggad (av en svår kund) för jag vet att känslan av att sålt till en sådan kund är så mycket skönare än en vanlig lite enklare kund. Sen är det så att jag vill alltid ha något så högt som möjligt att jaga. Jag vill ju alltid nå högsta gränsen.”*

Intervju person sju återberättade att hon alltid väljer att anta svårare utmaningar i arbetet, eftersom hon såg det som en självklarhet. Hon svarade såhär på frågan om hur hon känner inför de mål hon står inför:

*”vi har ju det lilla och stora paketet (två typer av erbjudanden) att sälja och jag har aldrig gått in på de små erbjudandena. Det är självklart att jag skall sälja de stora (vilka är svårare att sälja därför att de kostar mer och kunden binder upp sig för en längre tidsperiod).”*

Intervju person två återberättade hur hon ansåg att det är bra med för höga mål därför att det gör att hon måste anstränga sig mer: *”Det är bra att ha lite för höga mål, och ibland kan det vara bra att ha den orimliga gränsen som ett mål, för då får man sträva och anstränga sig lite mer.”*

Det här visar att toppsäljarna upplevde och tolkade utmaningarna inom försäljningen som höga, samt att de påvisade en förmåga att se utmaningar som någonting positivt och inte problematiskt. Dem vill rent utsagt anstränga sig mer för utmaningens skull. Intervju person ett beskriver detta tydligt när denne fick en fråga om hur han tänker inför sina säljsamtal: *”Jag tänker att det är sale, kunden har köpt redan när jag inleder samtalet. Kunden ska komma med argument varför de inte ska köpa.”*

Dessa toppsäljare visar på ett aktivt och offensivt sätt att anta utmaningar. Den andra viktiga delen i förmågan att uppleva flow för en individ handlade som ovan nämnt om att individen även behövde känna en stark tilltro till sin egen förmåga. Intervju person sju beskeve det sakligt: *”Det (försäljning) är någonting som jag är duktig på.”*

Intervju person sex visade också på gott självförtroende inom försäljning: *”Mina mål är generellt sett alltid högre än de mål som är satta av säljledarna. Jag skulle förmodligen prestera bra resultat oavsett om det fanns en säljcoach eller inte.”*

Det här visar att toppsäljarna besitter de två variablerna som utgör grunden för det autoteliska självet (som beskrevs närmare i denna text i teoriavsnittet om flow) som är en förutsättning för att kunna uppleva och nå själva flow-tillståndet. Den sista delen som undersöktes av de olika temana var själva flow-tillståndet. Hur upplevde toppsäljarna flow- den optimala upplevelsen, rent känslomässigt? *Sinnesstämning*, intervjuperson sex beskriver upplevelsen träffande: ”*Jag mår fruktansvärt bra, allt flyter på och allt går bra. Det känns i hela kroppen, jag får en otrolig energikick.*”

Intervjuperson fyra beskrev upplevelsen som att: ”*Det är en obeskrivlig känsla, det är ett lyckorus i hela kroppen.*”

Dessa beskrivningar av den optimala upplevelsen är samstämmiga med Czikszenmihalyis egen beskrivning, som beskrevs närmare i denna text i teoriavsnittet om flow. Resultatet visade att upplevelser av såväl höga utmaningar som hög förmåga, är något som är gemensamt för alla toppsäljarna. Samtliga toppsäljare såg med andra ord utmaningarna som höga inom försäljning och sin egen förmåga som hög.

## Diskussion

Syftet med föreliggande studie var att ta reda på vilka motivationsfaktorer som driver toppsäljare att prestera.

### *Inre motivation*

På basis av den första delen av inre motivation, *utveckling* återberättade alla intervjupersoner att man arbetade med försäljning bland annat just därför att man ansåg att man utvecklades som person. Toppsäljarna uppgav att det var viktigt för dem att känna att de arbetade med någonting som utvecklade dem. Det gav belägg för att den här motivationsfaktorn var en stark inre drivkraft hos säljarna. Det är viktigt med andra ord att det finns en bra grogrund för personlig utveckling. Den andra motivationsfaktorn under kategorin inre motivation var *måluppfyllnad* (accomplishment). Samtliga toppsäljare bekräftade dels *de facto* att de satte egna mål och dels att det var väldigt viktigt för dem att lyckas uppnå de mål de satt upp för sig själva. Det här visar att det är fördelaktigt för säljarna att husera i en arbetsmiljö där eget målsättande ses som någonting positivt. Den tredje motivationsfaktorn, *stimulering* (stimulation), visade sig också vara viktig för samtliga toppsäljarna. Toppsäljarna visade därmed på en medvetenhet i sina känslotillstånd. De var alltså aktivt medvetna om hur de mådde när de presterade väl, vilket naturligtvis är viktigt för att ens kunna sträva efter de positiva känslotillstånd som prestationen medför.

### *Yttre motivation*

Undersökningen av den yttre motivationen, gav inte lika entydiga svar som den inre motivationen. Den minst självbestämmande nivån, *extern reglering*, visade sig vara en motivationsfaktor hos samtliga utom en av toppsäljarna. Det betyder att toppsäljarna motiverades av exempelvis belöningar och priser som säljledare skapade. Detta visar att yttre stimuli är någonting positivt. Den *introjicerade regleringen* visade sig vara en motivationsfaktor hos de flesta av toppsäljarna, men inte hos alla. De innebär att de upplevde en press på sig själva att inte uppleva känslor av ångest, att känna att de dög och var duktiga. Den *identifierade regleringen* bekräftades av alla toppsäljarna utom två och innebar att de motiverades av aktiviteter som hjälpte dem att nå sina mål. Det här innebär att det är fördelaktigt om det finns effektiva verktyg för att förbättra ambitiösa säljares prestation. Den *integrerade regleringen* bekräftades av samtliga toppsäljare vilket innebar att de drevs ett yttre men självbestämt mål.

### *Flow*

Samtliga toppsäljare tolkade utmaningarna inom försäljning som höga, samtidigt som de upplevde sin egen förmåga som god, i enlighet med Czikszenzmihalyis teori om det autoteliska självet (2003). Detta resultat bekräftade att alla toppsäljare hade själva förmågan att uppleva flowupplevelser. Vidare fanns det överensstämmelse mellan toppsäljarnas beskrivningar av den optimala upplevelsen och Czikszenzmihalyis beskrivning av den. I teoriavsnittet beskrevs också att individen, enligt Czikszenzmihalyi, strävar att uppnå flowupplevelser genom att söka ny kunskap och söka nya utmaningar. Denna del hänger ihop med Vallerands inre motivationsfaktorer och gav belägg för att flowupplevelsen är någonting eftersträvänt för toppsäljarna. Lens och Rand (2000) menar att utmaningar är en viktig motivationsfaktor som tillfredställer behovet av framgång. Uppgifter som inte är tillräckligt motiverande skapar amotivation och det är viktigt att toppsäljarnas prestationer upprätthålls genom höga utmaningar.

### *Resultatens relation till tidigare forskning om prestation och motivation*

Deci et al. (2004) visade att det fanns en positiv korrelation mellan arbetsförhållanden som främjar inre måluppfyllelse och autonomi, med bättre inlärning och prestation som resultat. Denna studie visade liknande resultat, då toppsäljarnas möjligheter att sätta egna mål verkar leda till goda prestationer och flowupplevelser. Det är med andra ord viktigt för en säljledning att skapa en arbetsmiljö och säljprojekt som främjar säljarnas möjlighet att sätta egna mål och autonomi. Kasser och Ryan (2001, 2002) och McHoskey (1999) menade att inre motiverande mål har positiva effekter på välbefinnande eftersom de skapar en tillfredställelse på utövarens grundläggande psykologiska behov; känslan av självständighet, kompetens/förmåga och tillhörighet. Detta stämmer in på toppsäljarnas upplevelse av självständighet och deras

förmåga, då toppsäljarna som *de facto* sätter egna mål också upplever sin förmåga som god. En slutsats utifrån de senare forskarna och Schmuck, Kasser och Ryans (2000) studie är att mer energi bör läggas av säljledning för *hur* stimulera säljarnas inre motivation. Därför att så länge som den inre motivationen inte stimuleras tillräckligt, hjälper det inte i det långa loppet att försöka erbjuda yttre stimuli som belöning. Detta eftersom toppsäljarna till största delen drivs av den inre motivationen. Lens and Rand (2000) sammanfattar den här bilden genom att påstå att; kreativitet, utvecklingen av god förmåga och höga prestationsnivåer alla är beroende av motivation i allmänhet, men av inre motivation i synnerhet. Två viktiga frågor för säljledningen att ställa till sig själva blir därmed vilka inre motivationsfaktorer som är viktiga för säljare samt hur incitament kan skapas för att stimulera säljarnas inre motivation? Att bara intressera sig för att motivera säljarna med hjälp yttre motivationsfaktorer kommer ur ett längre perspektiv inte att förstärka prestationen utan snarare marginalisera säljarnas välbefinnande, vilket även troligen kommer att påverka prestationen negativt.

Phillips och Lindsays (2006) studie visade att både inre och yttre motivationsfaktorer hade inflytande på de begåvade studenternas beteende, vilket så också var fallet med toppsäljarna i denna studie. Hos alla toppsäljare fanns en blandning av inre och yttre motivationsfaktor som drev dem att prestera. Det här visar att det är viktigt att ta reda på i vilken utsträckning varje individ drivs av inre respektive yttre motivation. Det är med andra ord viktigt att balansera dessa motivationsfaktorer för att få ut bästa möjliga potencial hos säljarna. Det ena utesluter alltså inte det andra, utan tvärtom är det viktigt med en balans mellan inre och yttre motivationsfaktorer.

### *Metoddiskussion*

Studien bygger på ett relativt litet urval av toppsäljare inom telefonförsäljning och resultatet kan inte generaliseras utan vidare till att gälla försäljare i allmänhet. Resultatet i den här studien bör alltså tolkas med viss försiktighet. Det vore intressant att göra fortsatta studier där fler toppsäljare inkluderas, men också att jämföra toppsäljare med säljare som presterar sämre för att identifiera eventuella skillnader i drivkrafter eller upplevda vilkor för arbetet. Svagheter med studien var att de motivationstyper (inre, yttre motivation och amotivation) som Vallerand presenterar i sin modell, existerar som tidigare nämnt på tre nivåer: globalt, kontextuellt, situationsbaserat. I studien har dessa nivåer inte tagits med nämnvärt och det är troligen så att resultatet hade fått mer tyngd om dessa tre nivåer tagits med mer i "beräkningen". Detsamma gäller för Czikszenmihalyis teori om det autoteliska självet. Det finns ytterligare två aspekter av detta själv som inte studerats på säljarna. Det gäller den genetiska nivån som handlar om huruvida en individ har lätt eller svårt att koncentrera sin psykiska energi. Den andra aspekten var den kulturella. Alltså den kultur eller samhälle individ huserar i spelar roll för hur lätt eller svårt individen har att uppleva flow. För att ta med dessa aspekter hade en betydligt mer omfattande studie behövts göra.

En styrka med föreliggande studie är att intervjupersonerna valdes ut mycket noggrant, efter ett kriteriebaserat urval. Det innebär att säljarna som handplockades till studien skulle, som skildrades i metodavsnittet, uppfylla flera kriterier som gällde gemensamt för alla säljare. De



säljare som ingick i studien tillhör således en kategori av mycket duktiga och kompetenta säljare. En annan styrka med studien är intervjuguidens frågor, som var utformade på ett öppet och inte ledande sätt. Genom att ställa öppna frågor tilläts respondenten själv att gå in på vad som upplevdes som viktigt utifrån dennes perspektiv. Avsaknaden av ledande frågor ger styrka till studiens trovärdighet. Belägget för att frågorna var välanpassade till studien var att svaren från respondenterna var överförbara på de teoretiska utgångspunkterna. En annan styrka är att studien slutligen gav svar på dess frågeställning.

### *Slutsats*

Sammantaget gav resultatet belegg för att samtliga toppsäljarna drevs starkt av en inre motivation- att hela tiden utvecklas, att få sätta egna mål och uppnå dessa, samt att känna upplevelsen av positiva känslotillstånd av själva utförandet, i enlighet med Vallerands hierarkiska modell (1997). Resultatet visade även att alla toppsäljarna drevs i viss mån av yttre motivationsfaktorer men i olika omfattning. För vissa av toppsäljare var den yttre motivationen likt den inre en väldigt viktig motivationsfaktor, medans den för vissa av toppsäljarna hade en mindre betydelse för deras sammantagna motivation. Man kan därmed konstatera att den yttre motivationen varierande i betydelse mellan toppsäljarna, till skillnad från den inre motivationen som var en starkt överhängande motivationsfaktor hos samtliga toppsäljare. Resultatet visade även att toppsäljarna dels hade förmågan att hamna i flow-tillstånd, och dels att det är en del av deras målinriktning att uppleva flow.

### Referenser

- Csikszentmihalyi, M. (1988). The flow experience and its significance for human psychology. In M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*, 15-35. New York: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Flow – the psychology of optimal experience* (3rd ed.). Stockholm: Natur & Kultur.
- Csikszentmihalyi, M., & Massimini, F. (1985). On the psychological selection of biocultural information. *New Ideas in Psychology*, 3, 115-138.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (2001). Be careful what you wish for: Optimal functioning and the relative attainment of intrinsic and extrinsic goals. In P. Schmuck & K. M. Sheldon (Eds.), *Life goals and well-being: Towards a positive psychology of human striving*, 116–131. Goettingen, Germany: Hogrefe & Huber.
- Kowal, J. & Fortier, M.S (1999), Motivational Determinations of Flow: Contributions From Self-Determination Theory, *The journal of Social Psychology*, 139 (3), pp. 355-368.

- Lens, W. & Rand, P. (2000) Motivation and cognition: their role in the development of Giftedness. In: K. A. Heller, F. J. Monks, R. J. Sternberg, & R. F. Subotnik (Eds.), *International handbook of giftedness and talent* (Oxford, Elsevier Science), 193–202.
- Massimini, F., Csikszentmihalyi, M., & Carli, M. (1987). The monitoring of optimal experience:  
A tool for psychiatric rehabilitation. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 175, 545-549.
- McHoskey, J. W. (1999). Machiavellism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. *Motivation and Emotion*, 23, 267–283.
- Phillips, N. & Lindsay, G. (2006). Motivation in gifted students: *High Ability Studies*, 17, (1), 57-73.
- Schmuck, P., Kasser, T., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic goals: Their structure and relation to well-being in German and U.S. college students. *Social Indicators Research*, 50, 225–241.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 29, (pp.271-360). New York: Academic Press.
- Vallerand, R. J., & Ratelle, C. F. (2002) Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model.  
In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research*, (pp. 36-63). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic role of intrinsic goals and autonomy-support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 246–260.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.