



Fra press til suksess

En empirisk studie av medierende og modererende effekter på
relasjonen mellom utfordringsstressorer og
oppgaveprestasjoner

Kristoffer Sekse Kvam og Markus Lien Gripnar

Veileder: Alexander Madsen Sandvik

Masteroppgave innen Økonomisk styring og Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne utredningen har vært å kartlegge sammenhengen mellom selgers utfordringsstressorer og oppgaveprestasjoner. Utfordringsstressorer refererer til selgers opplevelse av ansvar, arbeidsmengde og tidsfrister, mens oppgaveprestasjoner i denne utredningen refererer til selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger. Videre undersøkte vi, gjennom en moderert medieringsmodell, om sammenhengen mellom utfordringsstressorer og selgers oppgaveprestasjoner medieres gjennom selgernes konstruktive innspill, og om den indirekte effekten modereres av kontakt med dem som berøres av arbeidet. Konstruktive innspill omhandler selgernes frivillige deling av idéer og informasjon, mens kontakt med dem som berøres av arbeidet i denne konteksten er pasienter, kunder og mennesker med behov for opplæring i livreddende førstehjelp.

Modellen ble testet med data fra en multinasjonal leverandør av livreddende førstehjelpsutstyr. Data til studien ble samlet inn fra fire ulike kilder; en spørreundersøkelse for selgerne i organisasjonen, en for lederne i organisasjonen, en for selgernes kunder, og i tillegg ble selgernes salgsprestasjon fra 2016 hentet inn. Spørreundersøkelsene ble sendt til ansatte i 24 ulike land, og til sammen 445 selgere og ledere, samt 217 kunder svarte på spørreundersøkelsen.

Utredningen viser at vi finner støtte for moderert mediering av relasjonen mellom utfordringsstressorer og kundens tilfredshet med selger, og delvis støtte for moderert mediering av relasjonen mellom utfordringsstressorer og selgers salgsprestasjon. Opplevde utfordringsstressorer har en positiv relasjon med både selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger, og relasjonene medieres gjennom selgernes konstruktive innspill. Videre viser utredningen at selgernes kontakt med dem som berøres av arbeidet har en modererende effekt på relasjonen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill; jo mer kontakt med dem som berøres av arbeidet, desto sterkere er den indirekte positive relasjonen mellom selgernes opplevde utfordringsstressorer og oppgaveprestasjoner. Vi diskuterer bidrag til teori, praktiske implikasjoner og anbefaler videre forskning på temaet.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet ved Norges Handelshøyskole (NHH), og utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilene Økonomisk styring og Strategi og ledelse. Utredningen er en del av forskningsprogrammet Future Oriented Corporate Solutions (FOCUS), og det tilhørende forskningsprosjektet Cross-Border Value Creation (CiBiViCi).

Arbeidet med masterutredningen har vært både interessant og utfordrende. Dette har ført til mange gode diskusjoner og utvidet innsikt. Vi var begge interessert i å skrive en utredning som kunne bli brukt videre av andre, både innenfor forskning, og i praksis. FOCUS-programmet har i så måte vært helt ypperlig, og har bidratt til å øke og opprettholde motivasjonen fra start til slutt.

Vi vil uttrykke vår oppriktige takknemlighet til vår veileder, Alexander Madsen Sandvik. Takk for gode tilbakemeldinger, stort engasjement og at du alltid tar deg tid til å møte oss. Du har vært til stor hjelp gjennom hele prosessen.

Vi må takke organisasjonen vi har samarbeidet med. Dere har gitt oss muligheten til å samle inn data fra både selgere, ledere og kunder, noe som har gjort det mulig å gjennomføre denne utredningen.

Vi ønsker også å takke familie og venner. Dere har hatt vist stor støtte underveis og har kontinuerlig oppfordret oss til å gjøre vårt aller beste. Til slutt ønsker vi å takke NHH og Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF) for kontorplass og bruk av grupperom.

Norges Handelshøyskole, Bergen, 19.12.2017

Markus Lien Gripnar

Kristoffer Sekse Kvam

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
FIGUROVERSIKT	7
TABELLOVERSIKT	8
1. INNLEDNING	9
1.1 BAKGRUNN	9
1.2 FORMÅL	10
1.3 PROBLEMSTILLING	11
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	11
2. TEORI	12
2.1 SELGERS OPPGAVEPRESTASJONER	12
2.1.2 <i>Selgers salgsprestasjon</i>	13
2.1.3 <i>Kundens tilfredshet med selger</i>	14
2.2 UTFORDRINGSSTRESSORER	15
2.3 RELASJONEN MELLOM UTFORDRINGSSTRESSORER OG SELGERS OPPGAVEPRESTASJONER	18
2.4 KONSTRUKTIVE INNSPILL.....	21
2.5 RELASJONEN MELLOM UTFORDRINGSSTRESSORER OG KONSTRUKTIVE INNSPILL	24
2.6 RELASJONEN MELLOM KONSTRUKTIVE INNSPILL OG SELGERS OPPGAVEPRESTASJONER.....	25
2.7 KONTAKT MED BERØRTE AV ARBEIDET.....	27
2.8 MODERASJONSEFFEKT	29
2.9 MODERERT MEDIERING	30
2.10 KONSEPTUELL MODELL	32
3. METODE	33

3.1	STUDIEOBJEKT	33
3.1.1	<i>Organisasjonens historie</i>	33
3.1.2	<i>Organisasjonens misjon, visjon og verdier</i>	34
3.2	FORSKNINGSDESIGN	35
3.2.1	<i>Forskningsformål</i>	35
3.2.2	<i>Forskningstilnærming</i>	35
3.3	DATAINNSAMLING	36
3.3.1	<i>Spørreundersøkelse og innhenting fra HR-avdeling</i>	36
3.3.2	<i>Populasjon og utvalg</i>	37
3.3.3	<i>Variabler</i>	38
3.4	ANALYSE	40
3.4.1	<i>Klargjøring av data</i>	40
3.4.2	<i>Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse</i>	42
3.4.3	<i>Regresjonsanalyse</i>	42
3.4.4	<i>Pick-a-Point-teknikken</i>	45
3.4.5	<i>Johnson-Neyman-teknikken</i>	45
3.5	EVALUERING AV METODEN	46
3.5.1	<i>Validitet</i>	46
3.5.2	<i>Reliabilitet</i>	48
3.5.3	<i>Etiske perspektiver</i>	49
4.	RESULTAT	51
4.1	DESKRIPTIV STATISTIKK	51
4.2	KLARGJØRING OG FORUTSETNINGER FOR REGRESJON	52
4.3	REGRESJONSANALYSE	53

4.3.1	<i>Hierarkisk regresjonsanalyse</i>	54
4.3.2	<i>Regresjonsanalyse i PROCESS</i>	56
4.3.3	<i>Oppsummering av funn</i>	61
5.	DISKUSJON	62
5.1	BESKRIVELSE AV FUNN	62
5.2	BIDRAG	65
5.2.1	<i>Teoretiske implikasjoner</i>	65
5.2.2	<i>Praktiske implikasjoner</i>	66
5.3	BEGRENSNINGER.....	68
5.4	VIDERE FORSKNING	70
6.	KONKLUSJON	72
7.	LITTERATURLISTE	74
8.	APPENDIX	81

Figuroversikt

FIGUR 1: Forskningsmodell	32
FIGUR 2: Konseptuelt diagram, Process, modell 7.....	44
FIGUR 3: Visualisering av interaksjonseffektene	57
FIGUR 4: Residualplott av selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger	81
FIGUR 5: Histogram av selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger	81
FIGUR 6: Spredningsplott av selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger	82
FIGUR 7: Kjønnfordeling salgspersoner	82
FIGUR 8: Alderssammensetning salgspersoner	83
FIGUR 9: Nasjonalitet salgspersoner	84
FIGUR 10: Ansiennitet salgspersoner	85
FIGUR 11: Betinget indirekte effekt på salgsprestasjon	88
FIGUR 12: Betinget indirekte effekt på kundens tilfredshet med selger	89

Tabelloversikt

TABELL 1: Deskriptiv statistikk og korrelasjonsmatrise	51
TABELL 2: Regresjonsanalyse med selgers oppgaveprestasjoner som avhengig variabel ..	54
TABELL 3: Regresjonsanalyse med konstruktive innspill som avhengig variabel	55
TABELL 4: Indirekte effekt av utfordringsstressorer på selgers oppgaveprestasjoner.....	58
TABELL 5: Moderert mediering av utfordringsstressorer på selgers prestasjoner.....	59
TABELL 6: Indeks for moderert mediering	59
TABELL 7: Oppsummering av funn	61
TABELL 8: Faktoranalyse.....	86
TABELL 9: Johnson-Neyman-teknikken for datasett 1	87
TABELL 10: Johnson-Neyman-teknikken for datasett 2	87

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Det er velkjent i både næringslivet og blant akademikere at en bedrifts suksess er avhengig av ansattes prestasjoner (Barney & Wright, 1998), men det er en pågående diskusjon knyttet til hva som inngår i prestasjonsbegrepet. Det er likevel enighet både i praksis og teori at en kan skille ansattes jobbprestasjoner ut i oppgaveprestasjoner og ekstrarolleatferd. Oppgaveprestasjoner refererer til atferd beskrevet i stillingsbeskrivelsen, mens ekstrarolleatferd refererer til atferd utenfor stillingsbeskrivelsen (Stoner, Perrewé, & Munyon, 2011). At ledere har et bevisst forhold til hvordan ulike jobbprestasjoner henger sammen er avgjørende for en bedrifts overordnede resultat (Baldauf & Cravens, 2002).

For å forstå hvordan selgere kan motiveres til gode jobbprestasjoner, til tross for at arbeidet oppleves som utfordrende og stressende, er et viktig moment å forstå i en stadig mer kompleks salgsbransje. For å illustrere hvordan selgeres opplevelse av utfordringer kan påvirke jobbprestasjoner, kan du se for deg en maratonløper. Selve løpingen er assosiert med muskelkramper, utmattelse og smerte, men likevel velger mange å stille til start. Svaret på hvorfor en velger å stille til start, finnes på målstreken i enhver maraton. Følelsen av å takle en utfordring kan virke motiverende underveis, og utløse positive følelser i etterkant. I arbeidslivet kan dette refereres til som utfordringsstressorer. Utfordringsstressorer er individets opplevelse av ansvar, tidsfrister og arbeidsmengde, og forbindes med positive utfall til tross for at de potensielt er stressende (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). Det er inkonsistente empiriske resultater på relasjonen til jobbprestasjoner (Lepine, Podsakoff, & Lepine, 2005), og av den grunn behov for mer empiri på området.

En annen motiverende mekanisme som har fått økt fokus det siste tiåret er ansattes kontakt med dem som berøres av arbeidet. I denne konteksten er dem som berøres av arbeidet personer som drar nytte av organisasjonens produkter og tjenester, eksempelvis individer med behov for livreddende førstehjelp eller opplæring i livreddende førstehjelp. Å legge til rette for meningsfulle relasjoner utenfor arbeidsplassen, vil ifølge Grant (2007) motivere ansatte til å investere ekstra tid og energi i arbeidet. Et jobbdesign som tilrettelegger for kontakt med dem som berøres av arbeidet kan derfor være fordelaktig for selgers jobbprestasjoner, men empiriske bevis for de antatte positive effektene er etterlyst (Grant et al., 2007).

1.2 Formål

Formålet med denne utredningen er å kartlegge sammenhengen mellom selgers utfordringsstressorer og oppgaveprestasjoner. Vi vil også undersøke, gjennom en moderert medieringsmodell, om sammenhengen mellom utfordringsstressorer og selgers oppgaveprestasjoner medieres gjennom selgernes konstruktive innspill, og om den indirekte effekten modereres av kontakt med dem som berøres av arbeidet. For å undersøke dette, analyseres data samlet inn fra fire ulike kilder i en multinasjonal leverandør av livreddende førstehjelps- og opplæringsutstyr.

Empirisk er det funnet inkonsistente resultater på relasjonen mellom utfordringsstressorer og jobbprestasjoner, og ytterligere bidrag til hvorfor utfordringsstressorer kan motivere ansatte og forbedre jobbprestasjoner, er derfor etterspurt (Lepine et al., 2005). Det er især etterlyst studier som ser nærmere på sammenhengen mellom stressorer og objektive salgsprestasjoner (Hunter & Thatcher, 2007). Av den grunn vil vi beskrive hvordan utfordringsstressorer kan relateres til selgers jobbprestasjoner. Dette gjøres i lys av sosial bytteteori, hvor vi inkluderer både kundens tilfredshet med selger og selgers salgsprestasjon som oppgaveprestasjoner. Vi håper dette kan være et bidrag til teori om utfall av utfordringsstressorer.

For det andre ønsker vi å bidra til teori om jobbdesign. Tidligere forskning på jobbdesign har i stor grad fokusert på de negative konsekvensene av kontakt med dem som berøres av arbeidet (Grandey, 2000; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Zapf, 2002), og det er etterlyst flere studier som undersøker de motiverende mekanismene ved å legge til rette for sosiale interaksjoner utenfor organisasjonen (Grant et al., 2007). For å undersøke de motiverende mekanismene ved sosiale interaksjoner utenfor organisasjonen, tester vi om kontakt med dem som berøres av arbeidet modererer sammenhengen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill. Dette kan bidra til teori om motiverende mekanismer ved å la selgerne møte dem som direkte berøres av arbeidet.

Videre har Rosen et al., (2010) etterlyst mekanismer som kan klargjøre sammenhengen mellom stressorer og jobbprestasjoner, og ifølge Gilboa et al., (2008) er det behov for økt empiri på relevante moderatorer på forholdet mellom jobbrelaterte stressorer og selgernes jobbprestasjoner. Vi kombinerer eksisterende teori og empiri om sosiale bytter på arbeidsplassen og sosiale interaksjoner utenfor organisasjonen, og undersøker en moderert medieringsmodell med konstruktive innspill som mediator og kontakt med berørte av arbeidet

som moderator. Oss bekjent er det ingen empiri som tidligere har kombinert de to teoretiske feltene for å beskrive faktorer som medierer og modererer sammenhengen mellom utfordringsstressorer og oppgaveprestasjoner. Dette kan bidra til teori om utfordringsstressorer, og hvilke konkrete faktorer som medierer og modererer sammenhengen mellom utfordringsstressorer og jobbprestasjoner.

1.3 Problemstilling

Vår nysgjerrighet rundt temaet og ønske om å bidra til teori i en internasjonal kontekst, har ledet oss frem til følgende problemstilling:

«Hva er sammenhengen mellom selgers opplevde utfordringsstressorer og oppgaveprestasjoner, og er denne sammenhengen mediert gjennom konstruktive innspill, hvor den indirekte effekten modereres av selgers kontakt med dem som berøres av arbeidet?»

1.4 Oppgavens struktur

Vi har i dette kapitlet tatt for oss utredningens tema, formål og problemstilling. I kapittel 2 presenterer vi relevant teori om jobbprestasjoner, medierende- og modererende variabler, samt teoretiske sammenhenger. Dette kapitlet vil også gi en visuell oversikt over hypotesene ved å legge frem vår forskningsmodell. Videre i kapittel 3 presenterer vi utredningens metode, og forklarer valgene knyttet til forskningsdesign, datainnsamling og analyser. I kapittel 4 legger vi frem resultatene, før vi i kapittel 5 diskuterer funnene våre. I siste del oppsummerer vi hovedtrekkene i studien og legger frem vår konklusjon.

2. Teori

I dette kapittelet presenterer vi teori og empiri som legger grunnlaget for å besvare vår problemstilling og utvikle hypoteser. Operasjonaliseringen av utfordringsstressorer, konstruktive innspill og kontakt med dem som berøres av arbeidet er hentet fra Journal of Applied Psychology, mens kundens tilfredshet med selger er hentet fra Journal of the Academy of Marketing Science. Videre har vi systematisk søkt etter litteratur i følgende journaler; Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Journal of Management, Journal of Management Studies, Journal of Organizational Behavior, Journal of Marketing, Journal of Personality and Social Psychology, mfl. Utgangspunkt for søk i journalene var følgende begreper: "*salesperson in-role performance*", "*salesperson extra-role performance*", "*sales performance*", "*satisfaction with salesperson*", "*social exchange theory*", "*constructive voice*", "*challenge stressors*", "*relational job design*" og "*contact with beneficiaries*".

I det følgende vil vi gjennomgå teori om selgers oppgaveprestasjoner, og videre presentere teori om utfordringsstressorer og sosiale bytter på arbeidsplassen. Sosial bytteteori vil brukes gjennomgående i teoridelen og danner det teoretiske grunnlaget for relasjonene i modellen. Videre vil vi presentere teori om konstruktive innspill og kontakt med dem som berøres av arbeidet, og relatere dette til selgerens oppgaveprestasjoner, før vi oppsummerer teoretiske og empiriske sammenhenger og presenterer vår forskningsmodell.

2.1 Selgers oppgaveprestasjoner

I denne delen vil vi redegjøre for begrepet jobbprestasjon, før vi presenterer de to oppgaveprestasjonene som inngår i utredningen; selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger.

Jobbprestasjon

De ansatte er organisasjonens viktigste ressurs, og det å kunne legge til rette for optimal jobbprestasjon er av stor betydning for organisasjonens overordnede resultater (Mackenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998). Jobbprestasjon refererer til i hvilken grad den ansattes atferd bidrar til organisatoriske mål, og har vært gjenstand for diskusjon i langt tid (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Selv om det er uenigheter knyttet til skillet for ulike typer jobbprestasjoner, samt hva som inngår i begrepet, har forskningen enes om det kan skilles inn

i oppgaveprestasjon (in-role performance) og ekstrarolleatferd (extra-role performance) (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Stoner et al., 2011).

Opgaveprestasjoner refererer til atferd og utfall som anerkjennes av organisasjonens formelle belønningssystem, og er en del av kravene som er beskrevet i stillingsbeskrivelsen (Stoner et al., 2011). De karakteriseres av å være direkte knyttet til organisasjonens eller bedriftens målsetninger gjennom produksjon av produktene, eller aktiviteter som indirekte gir støtte til den tekniske kjernen av organisasjonen. I motsetning til oppgaveprestasjoner, er ekstrarolleatferd ikke knyttet til virksomhetens tekniske kjerne, og refererer til atferd som støtter det organisatoriske, sosiale og psykologiske miljøet (Stoner et al., 2011). Dette er en atferd utenfor stillingsbeskrivelsen og inkluderer oppførsel som å hjelpe andre eller å foreslå måter og forbedre organisasjonsprosesser på (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Organ & Ryan, 1995). Utredningen vil i dette kapitlet fokusere på selgeres oppgaveprestasjoner, før en spesifikk ekstrarolleatferd blir presentert i kapittel 2.4.

Opgaveprestasjoner er avhengig av hvilken rolle eller funksjon den ansatte har i organisasjonen, og kan vurderes både objektivt og subjektivt (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Binnewies, Sonnentag, & Mojza, 2009; Hosie & Nankervis, 2016; Hronec, 1993). Objektive oppgaveprestasjoner er kvantifiserbare og basert på gitte standarder. Om prestasjonen ikke kan telles og må fastsettes på bakgrunn av skjønn, karakteriseres det som subjektivt (Hronec, 1993). Ifølge Baker et al., (1993) vil en kombinasjon av subjektive og objektive oppgaveprestasjoner oppfattes som mer rettferdig for de ansatte, da objektive eller subjektive prestasjoner alene ikke er en god indikator på hvor godt de presterer. Av den grunn vil utredningen ta for seg teori om selgers salgsprestasjon som objektiv prestasjon og kundens tilfredshet med selger som subjektiv prestasjon.

2.1.2 Selgers salgsprestasjon

Tradisjonelt sett er salgsprestasjon et mye brukt mål for å avgjøre oppgaveprestasjonen til selgere, og det er flere oppfatninger om hva som inngår i begrepet (Johlke, Duhan, Howell, & Wilkes, 2000; Oliver & Anderson, 1994; Sujana, Weitz, & Kumar, 1994; Van Dyne & Lepine, 1998). I denne utredningen refererer selgers salgsprestasjon til det økonomiske utfallet av selgers salgaktiviteter. Dette kan eksempelvis være selgers oppnådde salgsvolum og/eller profitt på salget (Oliver & Anderson, 1994).

Selgers salgsprestasjon er en objektiv prestasjon og en god indikator på hver enkelt selgers produktivitet, samtidig som det er enkelt å evaluere i ettertid (Johlke et al., 2000; Oliver & Anderson, 1994). Normalt tar ledere utgangspunkt i selgers salgsvolum uttrykt i kronebeløp for å avgjøre salgsprestasjonen, men dette kan i noen tilfeller være misvisende for selgerne. Om bedriften opererer i en bransje hvor markedsprisen er preget av svingninger, bør en i større grad basere selgers salgsprestasjon på antall produkter solgt, salg av spesifikke produkter, salg til nye kunder eller salg av nye produkter (Cahill, 1994).

Drivere for selgers salgsprestasjon

Hvorfor noen ansatte selger mer enn andre er viet mye oppmerksomhet i litteraturen, spesielt identifisering og validering av karakteristika ved selgere som presterer bra. Verbeke, Dietz, & Verwaal (2011) finner meta-analytisk at salgsrelatert kunnskap, adaptasjonsevne, kognitive evner og jobbingasjement er underkategoriene som i størst grad predikerer selgers salgsprestasjon. En rekke studier har videre funnet at selgeres ekstrarolleatferd, antall timer jobbet og salgserfaring, har positive sammenhenger med selgeres salgsprestasjoner (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991; Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006; Podsakoff & Mackenzie, 1994). Det er med andre ord mange faktorer som kan spille inn på selgers salgsprestasjon, men i størst grad karakteristika ved selgeren selv.

2.1.3 Kundens tilfredshet med selger

Kundens tilfredshet med selger defineres som «en emosjonell tilstand som oppstår ved evaluering av interaksjonen mellom selger og kunde» (Crosby, Evans, & Cowles, 1990, s. 70). Det er viktig å presisere forskjellen mellom kundetilfredshet og kundens tilfredshet med selger. Kundetilfredshet reflekterer tilfredshet med selger, produkt og organisasjon som helhet. Kundens tilfredshet med selger ekskluderer tilfredshet med produktet og organisasjonen, og man får dermed isolert prestasjonen som omhandler selgeren (Goff, Boles, Bellenger, & Stojack, 1997).

Drivere for kundens tilfredshet med selger

Crosby et al., (1990) mener at kvaliteten på forholdet mellom selger og kunde er avgjørende for fortsatt kontakt mellom partene. Det er selgeren som er kundens kontaktpunkt både før og etter kjøp, og selgeren kontrollerer derfor servicekvaliteten kunden opplever. Selgernes evne til å skape lojale kunder vil altså i stor grad avhenge av forholdet dem imellom, som beror på kvaliteten på deres bytteforhold. Goff et al., (1997) argumenterer for at selgernes oppførsel i

møte med kunder er en viktig forløper til generell kundetilfredshet. De finner også at kundens tilfredshet med selger har en positiv sammenheng med kundens tilfredshet med produktet og organisasjonen. Én årsak kan være at selgeren justerer kundenes forventning til produktet slik at det svarer til hva de faktisk kan forvente, og at dette forebygger overraskende negative opplevelser (Goff et al., 1997).

Siden selgernes atferd i møte med kunder er kritisk for tilfredshet med både selger, produkt og organisasjon, er det forsket på hvilken type atferd som kan relateres til tilfredshet med selger. Det er empirisk funnet at kundenes opplevde servicenivå og tilfredshet med selger påvirkes av hvor hardt og smart selgerne jobber. En selger som planlegger i forkant, opptrer organisert og tilpasser seg til hver enkelt kundes behov, vil bli oppfattet som troverdig, mottakelig og mer serviceorientert (Rapp, Ahearne, Mathieu, & Schillewaert, 2006).

Kundens tilfredshet med selger er altså viktig for tilfredshet med både produktet og organisasjonen, og selgers atferd og evne til å skape og beholde et godt kundeforhold er essensielt for kundens tilfredshet (Crosby et al., 1990; Rapp et al., 2006). I tillegg til at kundens tilfredshet med selger er viktig for organisatoriske mål, er det også et mål som på en god måte reflekterer den enkelte selgers prestasjon (Rapp et al., 2006).

Siden det empirisk argumenteres for at kundens tilfredshet med selger påvirkes av hvor hardt selgerne jobber og hvor tilpasningsdyktige de er, er det interessant å undersøke hvordan selgeres opplevelse av utfordringsstressorer kan relateres til tilfredshet med selger.

2.2 Utfordringsstressorer

I dette kapittelet vil vi først gjennomgå hvordan stressbegrepet defineres. Basert på dette vil vi forklare hvorfor stressorer kan deles inn i distinkt forskjellige kategorier, hvilke utfall utfordringsstressorer typisk forbindes med, og hvilken betydning dette har for vår utredning.

Stressbegrepet

Det må skilles mellom hvordan stress oppstår og hva stress er. Som en overordnet definisjon av stress har vi lagt til grunn Lazarus, Folkman, Dunkel-Schetter, DeLongis, & Gruen (1986) sin definisjon av stress. De definerer stress som «en persons endrede kognitive og atferdsmessige innsats for å håndtere spesifikke interne og/eller eksterne krav som blir vurdert som krevende eller som overgår egne ressurser» (egen oversettelse, s. 993). De spesifikke

interne og/eller eksterne kravene som blir vurdert som krevende eller overveldende, er stressorer. Rosen et al., (2010) definerer jobbstressorer som «situasjonell stimuli som krever at individer må tilpasse atferden sin» (egen oversettelse, s. 2).

Hvordan stress oppstår kan analyseres ved hjelp av Lazarus et al., (1986) sin transaksjonsmodell. Transaksjonskonseptet antar at stress kommer av en transaksjon mellom individet og omgivelsene, hvilket innebærer at individets oppfattelse og forventning (primary appraisal), samt tolkning og mestringsrespons (secondary appraisal) er essensielt for hvordan stress oppleves og håndteres. I denne utredningen vil transaksjonskonseptet legges til grunn for hvordan stress oppstår, fordi det danner grunnlaget for hvordan utfordringsstressorer er operasjonalisert.

Transaksjonsmodellen tilsier at stress både kan ha positive og negative effekter, alt ettersom hvordan individet oppfatter og håndterer situasjonen. At stress kan ha positive ringvirkninger, skiller teorien fra flere tradisjonelle teorier som fokuserer på de negative konsekvensene av stress (Sonnetag & Frese, 2003).

Konseptualisering og teoretisk rammeverk

Cavanaugh et al., (2000) bygget videre på transaksjonsmodellen og de potensielt positive ringvirkningene. De utviklet challenge-hindrance-rammeverket for å forklare empiriske studier sine inkonsistente resultater på sammenhengen mellom stress og jobbutfall, og undersøkte sammenhengen mellom to ulike stressorer og jobbtilfredshet, jobbsøking og frivillig turnover. Tidligere ble stress målt som et enkelt, udimensjonalt begrep som ikke fanger opp de potensielt motstridende effektene ulike stressorer har på jobbutfall. Selv om det alltid vil være individuelle forskjeller når det gjelder opplevelse av stressorer, argumenterer Cavanaugh et al., (2000) for at stressorer kan deles inn i to distinkt forskjellige kategorier; challenge- og hindrance stressors. Utfordringsstressorer (challenge stressors) refererer her til stressorer som representerer positive utfall og muligheter for personlig utvikling (Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005). Eksempler på utfordringsstressorer inkluderer ansattes oppfatning av arbeidsmengde, ansvar og tidspress. Hindrende stressorer (hindrance stressors) på sin side refererer til stressorer som representerer negative utfall for individet, og inkluderer administrativt byråkrati, rollekonflikter, jobbusikkerhet og små muligheter for karriereutvikling (Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005).

I denne utredningen vil vi fokusere på utfordringsstressorer (challenge stressors). Grunnen er at det tradisjonelt sett er fokusert mye på de negative konsekvensene av stress (Sonnetag & Frese, 2003), og lite på de potensielt positive utfallene. Utfordringsstressorer er definert som «jobbrelaterte krav eller omstendigheter som forbindes med positive utfall for individet, til tross for at de potensielt er stressende» (Cavanaugh et al., 2000, egen oversettelse, s. 68). Det betyr at utfordringsstressorer kan ha motiverende effekter som leder til positive utfall, men at det også kan ha negative konsekvenser, i form av mental og fysisk utmattelse. Det er brukt en subjektiv tilnærming for å operasjonalisere utfordringsstressorer, som refererer til hendelser, prosesser og jobbkarakteristika. Dette betyr at det er de ansatte som selv rapporterer om stressnivå (Sonnetag & Frese, 2003).

Utfall av utfordringsstressorer

To mulige mekanismer har blitt brukt for å forklare utfordringsstressorer sin positive sammenheng med fordelaktige utfall, én *motiverende* og én *affektiv* (Widmer, Semmer, Kalin, Jacobshagen, & Meier, 2012).

Den motiverende mekanismen sier at individer ser på utfordringsstressorer som noe positivt og foranderlig, og at de av den grunn vil mestre stress. Lepine et al., (2004) undersøkte effekten av utfordringsstressorer på motivasjon til å lære. Resonnementet er at de som opplever utfordringsstressorer vil allokere mer innsats dit det er nødvendig for å løse utfordringene de står ovenfor. Lepine et al., (2004) studerte 871 studenter, og fant at utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med både motivasjon til å lære og utmattelse, samt en indirekte positiv effekt på hvor mye som ble lært. Dette betyr at utfordringsstressorer kan gjøre individer mer motivert og i stand til å kanalisere innsats inn i det de måles på, men også at det kan gjøre dem utmattet.

Webster et al., (2010) fant en positiv sammenheng mellom utfordringsstressorer og oppfattelse av egen mestringsfølelse. Rasjonale bak er at individet ser på utfordringer som noe overkommelig, selv om det vil kreve mye innsats. Implikasjonen er at utfordringsstressorer har en motiverende effekt som kan gi økt selvtillit og tro på egne evner. Lepine et al., (2005) fant også meta-analytisk at utfordringsstressorer hadde en direkte effekt på en rekke jobbprestasjoner, og at motivasjon medierte forholdet mellom utfordringsstressorer og både oppgaveprestasjoner og ekstrarolleatferd. De argumenterer for at utfordringsstressorer er motiverende fordi individer anser sannsynligheten for å oppnå det de ønsker som større, dersom de legger ned en høy innsats.

Den affektive mekanismen på sin side sier at potensialet for utvikling, mestring og belønning vil trigge positive følelser som gjør de negative effektene av press ubetydelige (Podsakoff, Lepine, & Lepine, 2007). Podsakoff et al., (2007) undersøkte utfordringsstressorerers sammenheng med blant annet organisatorisk forpliktelse. De argumenterer for at muligheten for intellektuelle utfordringer vil kunne medføre at ansatte blomstrer, opplever eufori og anser det tilknyttede ubehaget ved økt innsats som rettferdig. Resultatene sier at utfordringsstressorer øker ansattes organisatoriske forpliktelse. Empiriske studier har også funnet at utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med engasjement (Crawford, Lepine, & Rich, 2010). Utredningen vil bygge videre på tanken om at utfordringsstressorer undertrykker de negative effektene av press ved å trigge positive følelser hos selgerne, samt at utfordringer representerer noe foranderlig og motiverende.

2.3 Relasjonen mellom utfordringsstressorer og selgers oppgaveprestasjoner

Tradisjonelt har det blitt antatt at stress har en negativ effekt på jobbprestasjoner (Sonnetag & Frese, 2003), men ved å bruke Cavanaugh et al., (2000) sin operasjonalisering av utfordringsstressorer kan vi skille mellom stressorer med potensielt negative og positive utfall. Med utgangspunkt i teori og empiri om utfordringsstressorer og sosiale bytter, vil vi forklare relasjonen mellom selgeres opplevde utfordringsstressorer og selgeres oppgaveprestasjoner. Vi vil først kort presentere essensen i sosial bytteteori, før vi gjennomgår relasjonen mellom utfordringsstressorer og selgerens salgsprestasjon og relasjonen mellom utfordringsstressorer og kundens tilfredshet med selger.

Sosial bytteteori

Sosial bytteteori (social exchange theory) er en av de mest innflytelsesrike teoretiske perspektivene vi har for å forstå atferd på arbeidsplassen. Blau (1964) definerte sosiale bytter som «frivillige handlinger hvor motivasjonen bak dem kommer fra belønningen som forventes fra andre, og som typisk forekommer» (egen oversettelse, s. 91). Sentralt i sosial bytteteori står gjensidighetsprinsippet (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960), ressursbytter (Foa & Foa, 1974) og relasjonsbygging (Cropanzano & Mitchell, 2005). Gjensidighet handler om respondere på en positiv handling med en annen positiv handling. Gjensidig avhengighet vil derfor redusere risiko og oppmuntre til samarbeid (Molm, Takahashi, & Peterson, 2000). Foa & Foa (1974) presenterte hvilke ressurser som typisk byttes, som er kjærlighet, status,

informasjon, penger, varer og tjenester. De presiserer at andre ting også kan byttes, så lenge det er verdifullt for mottakeren. Relasjonsbygging handler på sin side om relasjoner som oppstår og utvikler seg når arbeidsgivere «tar vare på de ansatte», som deretter gir fordelaktige utfall. Det må nevnes at relasjoner ikke bare oppstår mellom ansatte og arbeidsgiver, men mellom ansatte og kollegaer, ledere, kunder, leverandører og andre som berøres av arbeidet (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Sosial bytteteori sier at ansatte frivillig vil engasjere seg i atferd som er relasjonelt og organisatorisk fordelaktig, dersom de forventer å bli belønnet for det i fremtiden. Dette avhenger igjen av hvilke gjensidighetsregler som gjelder, hvilke ressurser som byttes og hvilke relasjoner som oppstår. Et sentralt moment er at belønningens natur ikke er gitt, og at det derfor kan være snakk om langt mer enn bare økonomisk kompensasjon (Blau, omtalt i Cook & Rice, 2013, s. 55). Sosial bytteteori vil gjennom hele utredningen danne grunnlaget for de teoretiske sammenhengene i modellen.

Utfordringsstressorer og selgers salgsprestasjon

I denne delen forklarer vi først den teoretiske relasjonen mellom utfordringsstressorer og selgers salgsprestasjon, før vi presenterer en empirisk undersøkelse som underbygger denne relasjonen.

Sosial bytteteori legger til grunn at individer motiveres til handlinger dersom de forventer en fremtidig belønning. Selgere som identifiserer de positive sidene ved å bli utfordret på jobb og forventer en fremtidig belønning ved å løse dem, kan av den grunn motiveres til å prestere bedre. Videre kan selgernes gjensidighetsforhold til ledere og medarbeidere motivere selgere til å takle utfordringsstressorer. Selgerne kan eksempelvis opprettholde et godt gjensidighetsforhold til lederne ved å løse utfordringene de blir gitt, selv om det kan være utmattende. Gjensidig avhengighet i bytteforholdet kan dermed forbedre selgernes salgsprestasjon, fordi gjensidig avhengighet motiverer dem til å yte høy innsats slik at den andre parten blir fornøyd.

Utfordringsstressorer kan gjennom den motiverende mekanismen gjøre selgerne mer motivert til å yte høy innsats, øke sin kompetanse, samt øke mestringsfølelse (Crawford et al., 2010; Lepine et al., 2004; Podsakoff et al., 2007; Webster et al., 2010). Innsats, kompetanse og tro på egne ferdigheter er viktige faktorer for salgsprestasjoner (Bagozzi, 1980; Verbeke et al., 2011), og derfor argumenterer vi for en positiv sammenheng med utfordringsstressorer. Den

affektive mekanismen sier på den andre siden at utfordringer i seg selv er givende, og at mulighetene for utvikling, mestring og belønning vil trigge positive følelser som eliminerer de negative effektene av press (Podsakoff et al., 2007). Det er dermed utfordringene i seg selv som er motiverende, og utfordringsstressorer kan dermed ha en positiv sammenheng med selgers salgsprestasjon gjennom den affektive mekanismen. Den motiverende og affektive mekanismen kan dermed bidra til å opprettholde gjensidige bytteforhold og gode relasjoner mellom selger og leder.

Hunter & Thatcher (2007) undersøkte linken mellom utfordringsstressorer og salgsprestasjoner i banksektoren, og argumenterte for at individer under stress kanalisere innsats inn i oppgaver som er av betydning. De fant at utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med antall salg, men at relasjonen avhenger av tilknytning til arbeidsgiver og erfaring.

For å oppsummere, kan utfordringsstressorer medføre økonomisk og sosioemosjonell belønning gjennom økt innsats og motivasjon. Dette er sentrale faktorer for å prestere på jobb, og på bakgrunn av dette lyder hypotese H1a som følger:

H1a: *Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med selgers salgsprestasjon*

Utfordringsstressorer og kundens tilfredshet med selger

Med utgangspunkt i sosial bytteteori presenterer vi i denne delen relasjonen mellom utfordringsstressorer og kundens tilfredshet med selger.

Sosial bytteteori legger vekt på at et positivt bytteforhold er et utfall av positive interaksjoner over tid (Molm et al., 2000). Det betyr at selgere som legger ned en høy innsats for kundene kan bli møtt med gjensidighet form av gode tilbakemeldinger. Dette kan igjen trigge gjensidig atferd hos selgerne, siden det er ønskelig med en god, fremtidig relasjon. På bakgrunn av dette kan sosial bytteteori forklare hvorfor selgere går «the extra mile» for kundene, både i form av økt innsats i møte med utfordringer, men også i form av annen atferd som er hensiktsmessig for å ha tilfredse kunder.

Sosial bytteteori understreker videre viktigheten av en fremtidig belønning som avgjørende for motivasjonen bak handlinger (Blau, 1964). Selgere som klarer å identifisere de positive utfallene som kan forekomme ved å ta tak i utfordringer, vil tilpasse sin atferd slik at utfallene kan bli realisert. Rapp et al., (2006) poengterte at det er viktig å jobbe hardt for og ha tilfredse

kunder. En forutsetning for å takle utfordringsstressorer er at den nødvendige innsatsen som kreves blir lagt ned, til tross for at det kan lede til press og utbrenthet (Podsakoff et al., 2007). Vi foreslår derfor at selgere som ønsker tilfredse kunder, vil respondere på utfordringsstressorer med å øke sin innsats.

To faktorer må trekkes frem; (1) Hardt arbeid og (2) relasjonsbygging. Selgerne arbeider hardt fordi ringvirkningene av tilfredse kunder vil gagne dem, eller fordi utfordringene i seg selv representerer en mulighet for personlig utvikling og eufori. Relasjonsbygging på sin side er viktig fordi kundens tilfredshet med selger er et resultat av deres bytteforhold. Hvis selger opplever at økt innsats i arbeidet medfører gode tilbakemeldinger fra kundene, vil selger være opptatt av å opprettholde de gode relasjonene. På bakgrunn av dette lyder hypotese H1b som følger:

H1b: *Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med kundens tilfredshet med selger*

2.4 Konstruktive innspill

I dette kapittelet vil vi først presentere hva ansattes innspill på arbeidsplassen innebærer, før vi presenterer utredningens medierende variabel; konstruktive innspill.

Ansattes innspill på arbeidsplassen

Albert O. Hirschman introduserte «voice» (referert til som «innspill») som en del av exit-, innspill-, lojalitet- og forsømmelse-rammeverket (EVLN-rammeverket) i år 1970. I sin opprinnelige form refererer innspill på arbeidsplassen til ansatte som forsøker å påvirke og forbedre jobbsituasjonen gjennom å ytre sin mening. (Hirschman, 1970). De siste årene har det vært fokus på begrepet som en uoppfordret, frivillig atferd for å støtte det organisatoriske og sosiale miljøet. Dette innebærer at ansatte bidrar med innspill for å hjelpe organisasjonen til å tilpasse seg stadige endringer i omgivelsene (Maynes & Podsakoff, 2014).

Den klassiske definisjonen til Hirschman (1970) lyder: «alle forsøk på å forandre, heller enn å flykte fra, en uønsket tilstand» (s. 30, egen oversettelse). Denne definisjonen har Maynes & Podsakoff (2014) bygget videre på, og ved å inkludere empiri fra flere sentrale forskere (Dyne, Ang, & Botero, 2003; Liang, Farh, & Farh, 2012) har de kommet med en ny definisjon. De definerer innspill som «individets frivillige og åpne innspill i organisasjonen for å påvirke arbeidet» (egen oversettelse, s. 2). Frivillig og åpen kommunikasjon for å påvirke arbeidet er

en atferd som går lenger enn stillingsinstruksjonen tilsier, og kan ses på som en ekstrarolleatferd (Lepine & Van Dyne, 2001; Maynes & Podsakoff, 2014). Denne definisjonen danner grunnlaget for operasjonaliseringen av begrepet.

Ledelse- og organisasjonslitteraturen har i hovedsak to ulike konseptualiseringer av ansattes innspill på arbeidsplassen (Dyne et al., 2003). Den første tilnærmingen forklarer hvordan jobbdesign kan legge til rette for at ansatte kan delta i interne beslutningsprosesser (Folger, 1977; Lind, Kanfer, & Earley, 1990). Den andre tilnærmingen fokuserer på atferd hvor ansatte uoppfordret kommer med forslag til endring på arbeidsplassen (Farrell & Rusbult, 1992; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988; Zhou & George, 2001). Denne utredningen fokuserer på ansattes innspill som en atferd hvor ansatte uoppfordret gir forslag, i tråd med definisjonen ovenfor.

Maynes & Podsakoff (2014) sin definisjon av ansattes innspill på arbeidsplassen er bygget på flere viktige attributter: (a) de er ytret av det enkelte individ; (b) de er ikke anonyme eller nøytrale (Hirschman, 1970); (c) de viser ansattes relative stilling til status quo og (d) ansattes relative stilling til status quo kan ødelegge relasjoner på arbeidsplassen om medarbeidere er uenig (Van Dyne & Lepine, 1998). Det er viktig å merke seg at ansattes innspill ikke er begrenset til verbale innspill (Hirschman, 1970), men også inkluderer interaktive innspill (Withey & Cooper, 1989). For å bli ansett som innspill må uttrykket være (a) åpent kommunisert, (b) organisatorisk relevant, (c) påvirke arbeidsmiljøet, og til slutt (d) mottas av noen i organisasjonen (Maynes & Podsakoff, 2014). I likhet med Maynes & Podsakoff (2014) legger utredningen til grunn at forbedringsorienterte forslag til leder er et eksempel på innspill, mens anonyme forslag på arbeidsplassen ikke er det.

Konseptualisering

Basert på tidligere definisjoner av innspill på arbeidsplassen, utviklet Podsakoff & Maynes (2014) et rammeverk som identifiserte fire ulike former for innspill; støttende, konstruktive, defensive og destruktive. Rammeverket ble validert empirisk gjennom fem studier fordelt på fire ulike utvalg. Støttende innspill vil si å støtte arbeidsrelaterte retningslinjer, programmer eller mål, i tillegg til å forsvare dem om det oppstår kritikk. I motsetning til støttende innspill, vil defensive innspill gi motstand til de nevnte punktene, selv når de foreslåtte endringene er nødvendig for organisasjonen. Konstruktive innspill uttrykker de ansattes idéer, forslag eller informasjon til forbedrede arbeidsmetoder på arbeidsplassen. Den siste formen er destruktive innspill, som fokuserer på kritiske innspill til arbeidspolitikk, praksis eller prosedyrer. For å

undersøke hvordan ansattes innspill kan klargjøre forholdet mellom utfordringsstressorer og jobbprestasjoner, tar vi utgangspunkt i ansattes konstruktive innspill.

2.4.1 Konstruktive innspill

Konstruktive innspill uttrykker som nevnt nye idéer, meninger eller informasjon som kan forbedre arbeidsmetoder. Dette kan være fordelaktig på både individ-, team- og organisasjonsnivå av flere grunner. Konstruktive innspill er et tegn på ansattes engasjement og forpliktelse, gitt at innspillet er uoppfordret innsats for å løse problemer og hjelpe organisasjonen (Maynes & Podsakoff, 2014). Eksempler på konstruktive innspill er; (a) nye eller forbedrede arbeidsmetoder, (b) fikse gamle problemer med eksisterende arbeidsmetoder eller (c) finne løsninger på problemer som enda ikke er identifisert. Dersom ansatte bruker konstruktive innspill for å forbedre arbeidsmetodikken i en organisasjon, vil ledere oppmuntre til denne atferden. For å gi incentiver kan lederne eksempelvis gi høyere ytelsesvurderinger til dem som ytrer konstruktive innspill (Maynes & Podsakoff, 2014). En potensiell risiko ved konstruktive innspill er at det kan forstyrre status quo. Hvis leder er uenig i den ansattes innspill, kan det dermed svekke relasjonen mellom medarbeider og leder (Van Dyne & Lepine, 1998).

Operasjonaliseringen av konstruktive innspill er nært relatert til Van Dyne & Lepine (1998) sin dimensjon engasjement (civic virtue) i Organizational Citizenship Behaviour (OCB) og prososiale innspill (prosocial voice) (Dyne et al., 2003). OCB omfatter oppførsel som forbedrer organisasjonen gjennom å styrke og vedlikeholde det sosiale systemet (Organ & Ryan, 1995), mens prososiale innspill tas i bruk for å hjelpe andre (Dyne et al., 2003). Samtlige begreper legger vekt på å fremme forbedring, og for å forstå hva som skiller begrepene fra hverandre må en ta utgangspunkt i definisjonene. Engasjement i OCB skiller seg fra konstruktive innspill ved at ansatte i tillegg til å komme med innspill, må holde seg oppdatert på arbeidsrelaterte problemstillinger og delta i etterspurte organisatoriske aktiviteter. Det inngår altså flere nøkkelattributter i engasjement enn i konstruktive innspill. I kontrast er prososiale innspill kun motivert av ønsket om å hjelpe andre (Maynes & Podsakoff, 2014).

2.5 Relasjonen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill

I denne delen forklarer vi først sammenhengen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill i lys av sosial bytteteori, før vi presenterer to studier som tester relasjonen.

Som tidligere nevnt, sier sosial bytteteori at individers motivasjon bak handlinger kan kobles til den forventede belønningen ved å gjennomføre handlingene (Blau, 1964). Foa & Foa (1974) poengterte også at informasjon er en av ressursene som kan byttes i en «transaksjon» mellom individer. Basert på dette kan selgere som er motivert og fokusert som en følge av utfordringsstressorer, i større grad engasjere seg i konstruktive innspill. Nye idéer og forbedrede løsninger kan gjøre det lettere for selgerne å nå sine mål, og dermed få belønning. Ved å forbli stille kommer ikke problemene og idéene frem i lyset, og selgerne vil da ikke få hjelp til å oppnå forbedring. Å takle utfordringsstressorer bidrar også til økt kompetanse og mestringsfølelse (Lepine et al., 2004; Widmer et al., 2012), og det kan tenkes at mer kunnskapsrike medarbeidere vil ha flere og bedre konstruktive innspill å komme med enn mindre kunnskapsrike medarbeidere. Konstruktive innspill er i tillegg en måte å demonstrere kunnskap og verdi på (Gao, Janssen, & Shi, 2011), så hvis selgerne anser status som viktig, er konstruktive innspill en måte å skaffe seg det på.

Videre vektlegger sosial bytteteori viktigheten av relasjonsbygging. Selgerne vil, gjennom gjentatte interaksjoner med medarbeidere, ledere, kunder og andre interessenter, bygge opp et bytteforhold til hver og en hvor forholdet i varierende grad er preget av gjensidighetsprinsippet til Gouldner (1960). Et bytteforhold som er preget av positiv gjensidighet innebærer at du vil gjengjelde tjenester og hjelp du får fra andre. Konstruktive innspill kan sees på som en måte å uttrykke gjensidighet på ovenfor de som fortjener det eller som tidligere har gjort deg en tjeneste, og i så måte kan det bidra til god relasjonsbygging.

Hon & Chan (2012) testet empirisk om ansattes opplevelse av utfordringsstressorer hadde en positiv relasjon med konstruktive innspill i den kinesiske hotellindustrien. Fra et utvalg på 265 ansatte og 50 ledere, fant de at utfordringsstressorer er positivt relatert til konstruktive innspill, og argumenterer for at konstruktive innspill fungerer som en respons på utfordringsstressorer. Long, Li, & Ning (2015) undersøkte også sammenhengen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill. Data ble samlet inn fra 204 respondenter i produksjons- farmasi og utdanningssektoren i Kina, og de fant en signifikant sammenheng mellom variablene når de

ansatte har et godt forhold til sin leder. De argumenterer for at ansatte verdsetter utfordringsstressorer, og av den grunn vil bruke konstruktive innspill som et middel for å vise gjensidighet ovenfor leder. Vi ønsker å bygge videre på funnene presentert i overnevnte studier, og mener at det er behov for å undersøke dette i en annen kontekst. Siden de presenterte studiene er fra Kina, er det nødvendig å teste relasjonen i andre kulturelle omgivelser.

På bakgrunn av sosial bytteteori og nevnt empiri, argumenterer vi for at ansatte som opplever utfordringsstressorer på jobb i større grad vil uttrykke konstruktive meninger og idéer. Konstruktive innspill er enten et middel for å oppnå noe (belyse problemer, løse problemer), eller en belønning i seg selv (hjelp andre, oppnå økt status). På bakgrunn av dette er hypotese 2 formulert på følgende måte:

H2: *Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med konstruktive innspill.*

2.6 Relasjonen mellom konstruktive innspill og selgers oppgaveprestasjoner

Først vil vi presentere teori som underbygger sammenhengen mellom konstruktive innspill og selgers oppgaveprestasjoner, før vi gjennomgår relevant empiri.

Konstruktive innspill og selgers salgsprestasjon

Selgernes konstruktive innspill er en forbedringsorientert atferd som setter fokus på problemer og potensielle løsninger (Maynes & Podsakoff, 2014). Sosial bytteteori vektlegger gjensidighet, og for å komme med konstruktive innspill må selgerne forvente en fremtidig belønning (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Gode salgsprestasjoner kan resultere i både økonomisk og sosioemosjonell belønning (Rosen et al., 2010). Selgerne vil derfor, basert på sosial bytteteori, bruke konstruktive innspill dersom det fungerer som et middel for å styrke salgsprestasjonen. Konstruktive innspill tar sikte på å forbedre arbeidsmetoder og identifisere og løse problemer, noe som kan gi selgerne bedre forutsetninger for å levere gode salgsprestasjoner

Vi har ikke funnet empiriske undersøkelser som direkte knytter konstruktive innspill til selgernes objektive salgsprestasjoner. Empirisk fokuseres det mye på relasjonen mellom ekstrarolleatferd og subjektive evalueringer av oppgaveprestasjoner, men vi har likevel funnet

empirisk at ekstrarolleatferd har en positiv sammenheng med ansattes effektivitet, målt i produksjonsvolum (Kahya, 2009). Ved å bygge videre på dette og undersøke relasjonen mellom konstruktive innspill og selgers salgsprestasjon, bidrar vi til ny innsikt i hvordan ekstrarolleatferd kan relateres til ansattes objektive oppgaveprestasjoner.

Vi har tidligere argumentert for den direkte relasjonen mellom utfordringsstressorer og selgers salgsprestasjon. Vi har også argumentert for en positiv relasjon mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill med bakgrunn i sosial bytteteori og utfordringsstressorerers sammenheng med økt kunnskap og mestringsfølelse. Sammenhengen mellom konstruktive innspill og selgers salgsprestasjon begrunnes med at konstruktive innspill fungerer som et middel for å styrke salgsprestasjonen, noe som kan medføre belønning. På bakgrunn av dette lyder hypotese 3a som følger:

H3a: *Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med selgers salgsprestasjon, mediert gjennom konstruktive innspill*

Konstruktive innspill og kundens tilfredshet med selger

Ifølge Blau (1964) vil sosiale bytter kunne gi en følelse av personlig forpliktelse, takknemlighet og tillit. En selger vil engasjere seg i atferd som søker å styrke kunderelasjonen dersom relasjonen er preget av gjensidighet avhengighet (Gouldner, 1960). Å videreformidle kundens perspektiver og tilbakemeldinger til organisasjonen, er en atferd som kan øke kundens tilfredshet til selger. Gode tilbakemeldinger fra kundene kan være en belønning i seg selv, men det kan også tenkes at det kan forsterke den gjensidige avhengigheten mellom partene.

Det har vært flere empiriske undersøkelser som har sett på den positive relasjonen mellom selgers kundeorienterte atferd og kundetilfredshet (Homburg & Stock, 2005; Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005), men det er oss bekjent ingen studier som har sett på den direkte relasjonen mellom selgers konstruktive innspill og kundens tilfredshet med selger. Homburg et al., (2005) undersøkte relasjonen mellom kundeorientert atferd og kundetilfredshet, med et utvalg på 221 salgspersoner knyttet til 488 kunder. De fant at kunder som opplevde at selgeren lyttet, i tillegg til å formidle informasjon videre til organisasjonen, var mer tilfredse. Vi ønsker å bygge videre på dette studiet ved å se på kundens tilfredshet med selger som ny avhengig variabel.

Vi har tidligere argumentert for den direkte relasjonen mellom utfordringsstressorer og kundens tilfredshet med selger. Basert på sosial bytteteori og utfall av utfordringsstressorer, som økt mestringsfølelse og kunnskap, argumenterte vi for en positiv sammenheng mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill. På bakgrunn av av nevnt teori og empiri mener vi selgerens konstruktive innspill vil ha en positiv relasjon med kundens tilfredshet med selger. Derfor lyder hypotese 3b slik:

H3b: *Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med kundens tilfredshet med selger, mediert gjennom konstruktive innspill*

2.7 Kontakt med berørte av arbeidet

I denne delen vil vi presentere teori om hvordan et relasjonelt jobbdesign kan tilrettelegge for kontakt med dem som berøres av arbeidet, og hvordan dette kan relateres til selgernes konstruktive innspill.

Relasjonelt jobbdesign

Det har det dukket opp to perspektiver i litteraturen om kontakt med individer utenfor organisasjonen. Det ene perspektivet fokuserer på de potensielle ulempene ved kontakt utenfor organisasjonen, som utbrenthet og emosjonelt stress. Det andre perspektivet er det relasjonelle jobbdesignet, som identifiserer fordelene ved eksterne relasjoner (Grant & Parker, 2009). Denne utredningen vil se nærmere på teori om det relasjonelle jobbdesignet, og de potensielle gevinstene som oppstår når selgere har kontakt med dem som berøres av arbeidet.

Graden av kontakt med dem som berøres av arbeidet avhenger av om jobben er relasjonelt strukturert eller ikke. Om jobben er relasjonelt strukturert vil de ansatte ha mulighet til å samhandle og kommunisere med individer utenfor organisasjonen (Grant et al., 2007). Muligheten for kontakt med berørte av arbeidet er i stor grad avhengig av ansattes arbeidsoppgaver og arbeidsinstruks. Kontakten kan variere fra å være direkte og hver dag, til mindre kontakt via elektroniske kanaler, til ingen kontakt i det hele tatt. Hvis ansatte har kontakt med sluttbrukerne av produktene eller dem som direkte berøres av arbeidet, vil oppgavene oppleves som mer meningsfulle. Eksempelvis har ledere og selgere i legemiddelfirmaet Medtronic rapportert at respektfull kontakt med pasientene gir dem større innsikt i hvordan medisinerne påvirker pasientene, som igjen har ført til økt kompetanse og

ekstrarolleatferd (Grant, 2007). Dette kan relateres til denne studien da studieobjektet selger opplærings- og behandlingsutstyr for livreddende førstehjelp.

Kontakt med berørte av arbeidet

Dem som berøres av arbeidet refererer til personer som bruker eller påvirkes av organisasjonens produkter og tjenester (Grant, 2012). I denne utredningen vil dette være pasienter, kunder og andre som drar fordel av opplærings- og behandlingsutstyr for livreddende førstehjelp. Grant (2007) har delt kontakt med dem som berøres av arbeidet inn i fem dimensjoner, for å avgjøre hvor meningsfull kontakten er for de ansatte. De fem dimensjonene er frekvens, varighet, fysisk nærhet, dybde og bredde. Frekvens handler om hvor ofte jobben gir den ansatte mulighet til å være i kontakt med berørte av arbeidet. For eksempel vil leger ha hyppigere kontakt med pasientene enn en person som jobber på et laboratorium. Den neste dimensjonen beskriver hvor lenge interaksjonen varer. En kirurg vil ha lengre interaksjoner med pasientene enn en legesekretær. Videre beskriver fysisk nærhet grad av geografisk og mellommenneskelig kontakt i interaksjonen. For eksempel vil ansatte i en produksjonsavdeling ha mindre kontakt med dem som berøres av arbeidet enn ansatte i en salgsavdeling. Den fjerde dimensjonen er i hvilken grad jobben gir et gjensidig uttrykk for kognisjon, følelser og identitet. En psykolog vil ha dypere kontakt med sin klient enn en telefonselger har med sine kunder. Den siste dimensjonen er bredden av interaksjon, og handler om omfanget av ulike grupper av mennesker jobben gir kontakt med. En butikkmedarbeider møter et bredt spekter av mennesker, mens ansatte på et eldre hjem vil møte en smalere gruppe. Jo høyere summen på de fem dimensjonene er, jo sterkere og mer meningsfull er kontakten for den ansatte (Grant, 2007).

Utfall

At ansatte er kognitivt bevisst på hvordan ens handlinger påvirker andre mennesker er en nødvendig, men utilstrekkelig betingelse for både innsatsnivå, motivasjon og jobbprestasjoner. En må også ta vare på mottakerne (Grant, 2007). Mange jobber gir få muligheter for ansatte til å samhandle direkte med dem som berøres av arbeidet, og hindrer dermed ansatte i å få en dyp forståelse for virkningen av deres handlinger. Ansatte som har kontakt med dem som berøres av arbeidet kan identifisere seg med dem og se deres perspektiver. Dette er en driver for et bestemt aspekt av motivasjonsbegrepet; utholdenhet i arbeidsoppgavene. For ansatte refererer dette til hvor mye tid og energi som er investeres i arbeidet. Å møte dem som direkte berøres av arbeidet kan derfor være en viktig faktor for å bedre ansattes jobbprestasjoner

(Grant, 2007). Tidligere forskning på jobbdesign har antatt en motiverende effekt av kontakt med dem som berøres av arbeidet, men det finnes lite empiri. Ofte har fokus vært på de negative konsekvensene av å møte dem som berøres, som emosjonell utbrenthet, utakknemlighet og overbelastning (Grant & Parker, 2009).

2.8 Moderasjonseffekt

I dette kapitlet presenteres teori og empiri som underbygger at relasjonen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill modereres av graden av kontakt med dem som berøres av arbeidet.

Utfordringsstressorer, kontakt med berørte og konstruktive innspill

Vi har tidligere presentert teori og empiri som sier at utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med selgernes konstruktive innspill. Vi foreslår videre at det presenterte forholdet mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill modereres av kontakt med dem som berøres av arbeidet.

Teori om jobbdesign vektlegger at relasjonelt strukturerte jobber tilrettelegger for kontakt med dem som berøres av arbeidet, noe som kan øke ansattes grad av utholdenhet (Grant, 2007). Dette innebærer at ansatte kan bli motivert til å investere ekstra tid og energi i arbeidet. Årsaken er at ansatte blir oppmerksom på betydningen av arbeidet, og av den grunn opprettholder motivasjonen for å positivt påvirke dem som berøres. Selgere som møter dem som berøres kan derfor takle utfordringsstressorer bedre enn andre, siden de investerer mer tid og energi på arbeidsplassen. Er selgerne oppmerksom på arbeidets betydning for berørte kan de også motiveres til økt ekstrarolleatferd (Latané & Darley, omtalt i Grant et al., 2007, s. 3). På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at kontakt med dem som berøres av arbeidet vil moderere sammenhengen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill.

Sosial bytteteori fremhever viktigheten av relasjonsbygging mellom parter i et bytteforhold (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960). Vi har tidligere argumentert for at selgerne vil bruke konstruktive innspill som en respons på opplevde utfordringsstressorer, og det kan argumenteres for at kontakt med dem som berøres av arbeidet vil gjøre dem mer informert og i bedre stand til å komme med konstruktive innspill. Selgere som har kontakt med dem som berøres av arbeidet kan få nye perspektiver om deres synspunkter på produkter og prosesser, og dette underbygger den foreslåtte moderasjonseffekten.

Empiriske studier viser at ansatte ikke bare søker meningsfulle oppgaver i arbeidet, men også meningsfulle relasjoner (Stone & Gueutal, 1985). Dette inkluderer relasjoner med dem som berøres av arbeidet, noe Grant har undersøkt i flere studier (2007a; 2012; 2007b). Han undersøkte først hvordan kontakt med dem som berøres av arbeidet påvirket ansattes utholdenhet og jobbprestasjoner (Grant, 2007). Resultatene viser at ansatte som har kontakt med mennesker som berøres av arbeidet vil legge ned en betydelig høyere innsats enn dem uten kontakt, samt oppnå bedre jobbprestasjoner. Videre har han funnet at ansatte legger ned høy innsats selv om det oppleves som ubehagelig, fordi de motiveres av kontakt med dem som berøres av organisasjonens arbeid (Grant et al., 2007). Til slutt fant han at kontakt med dem som berøres modererer relasjonen mellom transformasjonsledelse og jobbprestasjoner (Grant, 2012). Vi ønsker å bygge videre på Grant sin forskning på ansattes opprettholdelse av motivasjon og Cavanaugh et al., (2000) sin forskning på utfordringsstressorer. Dette gjøres ved å undersøke om selgernes kontakt med berørte modererer utfordringsstressorer sin relasjon med konstruktive innspill.

Vi argumenterer for at det vil benyttes konstruktive innspill jo dypere kontakt selgerne har med dem som berøres av arbeidet. Årsaken er, som tidligere nevnt, at kontakt med dem som berøres kan gi flere perspektiver og økt utholdenhet i arbeidet. Dette leder oss frem til følgende hypotese:

H4: *Sammenhengen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill modereres av kontakt med berørte av arbeidet*

2.9 Moderert mediering

Vi har, på bakgrunn av sosial bytteteori og empiriske funn, argumentert for at opplevde utfordringsstressorer på arbeidsplassen kan gjøre ansatte mer fokusert og motivert, og dermed i stand til å prestere bedre (Crawford et al., 2010; Hunter & Thatcher, 2007; Podsakoff et al., 2007; Rapp et al., 2006). Dette kan gjenspeiles i selgernes salgsprestasjon og deres respektive kunders tilfredshet.

For det andre ser vi for oss at ansvar og utfordringer på jobb kan gjøre selgerne mer motiverte, forpliktete og kompetente, og dermed i stand til å dele erfaringer og konstruktive innspill med medarbeidere og overordnede. For at selgerne skal dele konstruktive innspill, må de ha insentiver til å gjøre det. Sosial bytteteori legger til grunn at en form for belønning som

motivasjon bak handlinger. Konstruktive innspill kan dermed være atferd for å vise gjensidighet ovenfor andre, for å hjelpe andre, eller rett og slett for å øke egen selvfølelse. Utfordringsstressorer vil med andre ord ha en positiv sammenheng med konstruktive innspill (Hon & Chan, 2012; Long et al., 2015).

Konstruktive innspill vitner om engasjement, forpliktelse og en gjensidighetsfølelse hos selgerne. Å komme med nye idéer og forslag til kreative løsninger kan øke kundenes tilfredshet, og samtidig gi selgerne bedre forutsetninger for å selge (Homburg & Stock, 2005; Siders, George, & Dharwadkar, 2001). Vi argumenterer derfor for en positiv sammenheng mellom selgernes konstruktive innspill og oppgaveprestasjoner.

Vi argumenterer for at forholdet mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill modereres av selgernes kontakt med dem som berøres av arbeidet. Å møte dem som berøres kan øke selgernes motivasjon til å investere tid og energi i arbeidet (Grant et al., 2007). Dette kan gjøre dem i bedre stand til å løse utfordringer på jobb, og gi et bedre grunnlag for å engasjere seg i konstruktive innspill. Dette kan være et tegn på gjensidighet ovenfor leder og berørte, men kan også skyldes at selgerne opplever at arbeidet har betydning for andre mennesker. En selger som får høre fra dem som berøres hvordan organisasjonens produkter har reddet liv, kan bli motivert til å investere tid og energi for å redde enda flere liv. På bakgrunn av dette mener vi forholdet mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill modereres av selgernes kontakt med dem som berøres av arbeidet.

Oss bekjent finnes det ingen empiri som har undersøkt tilsvarende sammenhenger i en moderert medieringsmodell. Ved å kombinere teori og empiri om motiverende mekanismer ved sosiale bytter og kontakt med berørte av arbeidet, argumenterer vi for følgende; utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med selgers oppgaveprestasjoner, mediert gjennom konstruktive innspill. Den indirekte effekten på selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger modereres av kontakt med dem som berøres av arbeidet. Dermed lyder hypotese H5a og H5b lyder som følger:

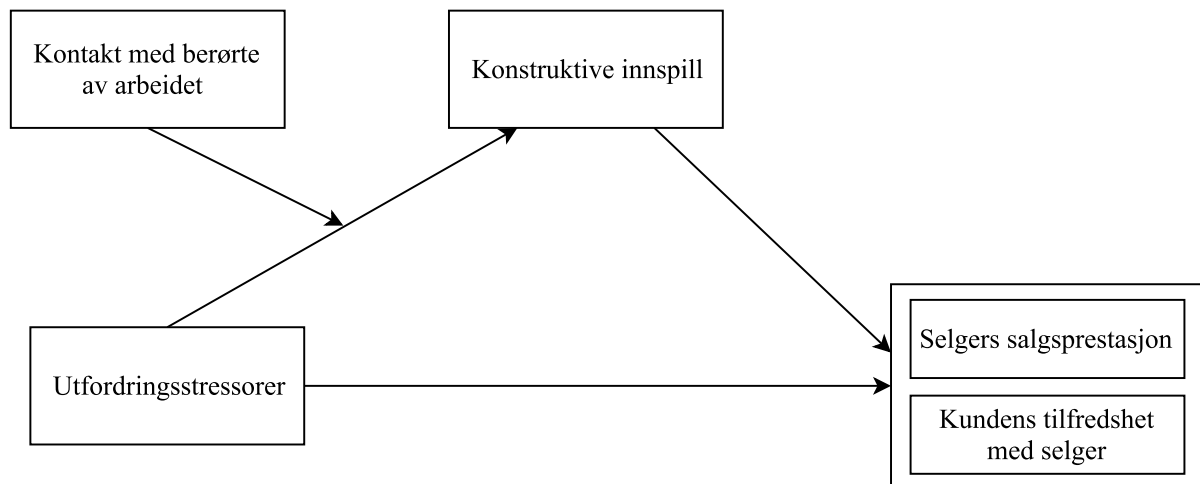
H5a: *Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med selgers salgsprestasjon, mediert gjennom konstruktive innspill. Jo mer kontakt med dem som berøres av arbeidet, jo større er den indirekte effekten.*

H5b: *Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med kundens tilfredshet med selger, mediert gjennom konstruktive innspill. Jo mer kontakt med dem som berøres av arbeidet, jo større er den indirekte effekten.*

2.10 Konseptuell modell

Den konseptuelle modellen består av fire subjektive variabler og én objektiv variabel. Utfordringsstressorer reflekterer selgenes opplevelse av utfordringsstressorer, konstruktive innspill måler lederes opplevelse av ansattes konstruktive innspill, selgers salgsprestasjoner reflekterer selgerens salgsvolum relativt til målsetning, kundens tilfredshet med selger uttrykker kundens opplevelse av sin tilfredshet med selgeren og kontakt med berørte måles som selgerens grad av kontakt med dem som berøres av arbeidet.

FIGUR 1: Forskningsmodell



3. Metode

I dette kapitlet presenterer vi metoden som ligger til grunn for vår studie. I 3.1 beskriver vi studieobjektet, i 3.2 forskningsdesignet, i 3.3 datainnsamlingen, i 3.4 analysen og til slutt gjennomgår vi metodiske utfordringer.

3.1 Studieobjekt

For å forstå hvorfor det er ideelt å studere den valgte organisasjonen, vil vi i denne delen beskrive organisasjonen nærmere. Det vil vi gjøre ved å se på organisasjonens historie og organisasjonens misjon, visjon og verdier. All informasjon som presenteres om organisasjonen, inkludert deres historie, er basert på boken som ble utgitt i forbindelse med deres 75-års jubileum.

3.1.1 Organisasjonens historie

Organisasjonen ble etablert i 1940, og var fra starten av et selskap som produserte barnebøker, gratulasjonskort og leker. På 1950-tallet ble de en pioner på mykplast, og produserte da lekedukker og lekebiler. De neste årene utviklet organisasjonen et læringsverktøy for undervisning i munn-til-munn-metoden, førstehjelpsdukken Anne, og selskapets nye retning lå i akuttmedisinsk behandling og gjenoppliving. Siden den gang har organisasjonen vært en innovativ organisasjon og en pådriver for utviklingen innen akuttmedisinsk behandling. På 1960-tallet utviklet selskapet bærbart utstyr for ventilerings- og luftveishåndtering, samtidig som de startet å tilby læringsverktøy. På 1980-tallet ble en halvautomatisk hjertestarter utviklet, mens på 1990-tallet gjorde organisasjonens nakkekrager det enklere å forebygge skader og invalidisering ved skade av nakkevirvler. Siden 2000-tallet har mye skjedd innad i organisasjonen, og organisasjonen er i konstant innovativ utvikling. De har startet samarbeid med selskaper i ulike deler av verden, og har på den måten åpnet nye salgs- og distribusjonskanaler.

I dag er organisasjonen en internasjonal leverandør av opplærings- og behandlingsutstyr for livreddende førstehjelp. Organisasjonen har omtrent 1600 ansatte, produksjons- og salgsvirksomhet i 24 land, og FoU-virksomhet i fire land. Organisasjonen har hovedkontor i Stavanger, hvor rundt 400 av de ansatte jobber. Det er derfor naturlig at organisasjonen påvirkes av å være en del av en norsk arbeidslivskontekst, som karakteriseres av at ansatte har

relativt høy autonomi og ansvar sammenlignet med ansatte i andre europeiske land (Olsen, 2016). Selgerne i vår utredning er tilknyttet organisasjonens virksomhet i 9 ulike land, og vi vil derfor argumentere for at vår kontekst er internasjonal. Det er ulike regler og prosedyrer i hvert enkelt land, og derfor opererer selgerne etter sitt lands HR-praksis. Eksempelvis har de ulike landene forskjellige bonusordninger. Selgerne arbeider også relativt selvstendig, og er i stor grad geografisk adskilt fra sin leder. Dette gjør det spesielt interessant å undersøke om selgere som opplever ansvar, tidsfrister og et større antall arbeidsoppgaver, presterer bedre. Vi tror at opplevd ansvar ovenfor egne arbeidsoppgaver, organisasjon og berørte, er faktorer som påvirker både selgernes oppgaveprestasjon og ekstrarolleatferd.

3.1.2 Organisasjonens misjon, visjon og verdier

Siden grunnleggeren ble kontaktet av det norske Forsvaret har organisasjonens misjon vært «helping save lives». Dette underbygges av deres visjon som lyder «ingen skal dø eller invalidiseres unødvendig i forbindelse med fødsel eller som følge av plutselig sykdom, alvorlig ulykke eller pasientskade». Organisasjonen er opptatt av at misjonen og visjonen skal gjennomsyre organisasjonens arbeid, og har satt seg som mål å redde 500.000 liv hvert år innen 2020. Ledelsen har presisert at deres produkter skal redde 50.000 liv, trening knyttet til gjenoppliving skal redde 50.000 liv og deres non-profit søsterselskap skal redde 400.000 liv gjennom økt opplæring og utstyr under fødsel i ressursfattige land.

Fra oppstarten i 1940, har organisasjonen hatt noen grunnleggende verdier som fortsatt er gjeldende i dag. Disse verdiene er evnen til å lytte, være nysgjerrig, praktisk problemløsning, respekt for kunden, hardt arbeid og en lidenskap for kontinuerlig forbedring. Organisasjonen mener at ved å implementere verdiene i dagliglivet vil de ansatte motiveres til å skape bedre produkter og tjenester, som kan føre til flere fornøyde kunder, forbedret tillit til organisasjonens merkevare, vekst i salgstallene, og dermed et bedre økonomisk grunnlag for fremtiden. Alle ansatte får en grundig gjennomgang av misjonen, visjonen og verdiene den første måneden de er ansatt. De deltar på møter og får utdelt informasjonshefter, slik at de kan lese seg opp dersom de ønsker mer informasjon. Organisasjonen har kvartalsvis møter med de ansatte om hvordan misjonen og visjonen kan oppnås, og i tillegg er toppledelsen opptatt av å formidle historier om hvordan organisasjonens produkter er med på å redde liv. Dette gjøres for å vise implikasjonene av misjonserklæringen og skal hjelpe de ansatte til å forstå hvordan arbeidet deres faktisk har betydning.

På bakgrunn av organisasjonens tilstedeværelse i flere land og at dem som berøres av arbeidet er sykehus, pasienter, og mennesker med behov for opplæring i livreddende førstehjelp, mener vi organisasjonen passer godt til denne studien.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet tilnærming til hvordan problemstillingen skal besvares (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). For å beskrive våre metodiske valg vil denne delen se nærmere på forskningsformål, forskningstilnærming og valg av metode.

3.2.1 Forskningsformål

Ifølge Saunders et al., (2016) vil valg av design avhenge av formålet med forskningen og problemstillingen. I deskriptiv forskning er formålet å få en presis beskrivelse av personer, hendelser eller situasjoner. Med vår problemstilling ønsker vi å beskrive og identifisere sammenhenger mellom variablene, og vi benytter derfor et deskriptivt forskningsdesign. Gjennom teori har vi dannet oss et bilde av variablene og relasjonene, og på bakgrunn av dette er det formulert hypoteser som skal testes. For vår utredning synes en deduktiv tilnærming å være det mest hensiktsmessige.

3.2.2 Forskningstilnærming

Vi må også avgjøre studiens metodiske tilnærming. På bakgrunn av at vi har et deskriptivt forskningsdesign og en deduktiv tilnærming, har vi valgt en kvantitativ forskningstilnærming. En kvantitativ tilnærming er assosiert med å utforske relasjoner mellom variabler som kan analyseres gjennom statistiske verktøy og måles numerisk (Saunders et al., 2016). Vi samler inn data fra fire ulike kilder (selgere, ledere, kunder og HR-avdelingen). En kvantitativ forskningstilnærming gir oss muligheten til å analysere data og finne statistiske relasjoner mellom utfordringsstressorer, konstruktive innspill, kontakt med berørte av arbeidet og to våre oppgaveprestasjoner.

En forskningsstrategi er en plan for hvordan problemstillingen skal besvares, og er forbindelsen mellom forskningsformålet og valget av metode for å samle inn og analysere data (Saunders et al., 2016). Vi mener en spørreundersøkelse vil være en god forskningsstrategi for vår studie, da vi har en deduktiv tilnærming og et deskriptivt formål. Ved å benytte oss av

spørreundersøkelser har vi hatt mulighet til å samle inn et stort datamateriale fra relativt mange respondenter.

3.3 Datainnsamling

Som en del av forskningsprogrammet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions) og det tilhørende forskningsprosjektet CiBiViCi (Cross-Border Value Creation), har vi fått muligheten til å samle inn data fra en av deres samarbeidspartnere. I denne delen vil vi beskrive datainnsamlingen ved å forklare prosedyrene for spørreundersøkelsene, populasjon og utvalg, og til slutt utformingen av spørsmålene.

3.3.1 Spørreundersøkelse og innhenting fra HR-avdeling

Data fra spørreundersøkelsene ble samlet inn i tre ulike runder; tid 1, tid 2 og tid 3. Ved tid 1 ble spørreundersøkelsen sendt til selgerne i organisasjonen. De svarte her på spørsmål knyttet til opplevde utfordringsstressorer og kontakt med dem som berøres av arbeidet. Tre måneder senere (tid 2) ble spørreundersøkelsen sendt ut til lederne i organisasjonen. Her svarte lederne blant annet på spørsmål om selgernes konstruktive innspill. Etter tre nye måneder (tid 3) ble spørreundersøkelsen sendt til selgernes kunder. Ved tid 3 svarte kunden på spørsmål om opplevd tilfredshet med salgsperson. Til slutt ble det også hentet inn data fra HR-avdelingen på selgernes salgsprestasjon fra 2016 (tid 4).

Det ble sendt ut spørreundersøkelser på ni ulike språk, med respondenter i 24 land. Profesjonelle autoriserte translatører oversatte spørsmålene, og Brislin (1986) sine prinsipper ble fulgt. Translatørene oversatte fra engelsk til de åtte andre språkene, før de ble oversatt tilbake til engelsk av andre translatører. Oversettelsen regnes som godkjent når første og andre engelske oversettelse har lik ordlyd. Dette sikret at oversettelsen av spørreundersøkelsen var lik på samtlige ni språk. Når denne prosessen var ferdig ble spørreundersøkelsen distribuert til samtlige land.

For å sikre en god distribusjon og høy responsrate ble det iverksatt flere tiltak. Spørreundersøkelsene ble sendt ut til selgere, ledere og kunder på e-post via programmet qualtrics. E-posten inneholdt et følgebrev med informasjon om sentrale aspekter ved studien; (a) formålet, (b) hvordan data ble behandlet, (c) potensielle gevinster til organisasjonen, i tillegg til at (d) Personvernombudet for forskning (NSD) hadde godkjent studien. Videre ble

det informert om at spørreundersøkelsen var frivillig å delta på, og man kunne trekke seg når som helst. Det ble videre presisert at svarene behandles strengt konfidensielt, og for å sikre anonymitet fikk hver respondent en personlig link til spørreundersøkelsen. Til slutt ble det informert om at gjennomføringen av spørreundersøkelsen tok anslagsvis 10-15 minutter.

Det ble først presentert generelle instruksjoner i spørreundersøkelsen. Her ble det presisert at spørreundersøkelsen er anonym, og at det ikke er riktig eller galt svar på noen av spørsmålene. Det ble tatt i bruk en Likert-skala fra 1-7, der 1 er «*helt uenig*» og 7 er «*helt enig*». Ved at antall svaralternativer er et oddetall kan respondentene velge alternativ 4: «*Verken enig eller uenig*». Dette gir respondentene mulighet til å være nøytral til spørsmål de ikke har noen formening om.

3.3.2 Populasjon og utvalg

Ifølge Saunders et al., (2016) er populasjon den totale gruppen av alle enheter vi ønsker å studere. Vår problemstilling er ikke avgrenset geografisk, og vår populasjon er derfor selgere og ledere i organisasjoner som leverer opplærings- og behandlingsutstyr for livreddende førstehjelp, i tillegg til deres kunder. Å samle inn data fra hele populasjonen er ikke gjennomførbart, og vi må derfor ha et utvalg. Utvalget vårt vil dermed bestå av tilsvarende grupper i organisasjonen vi studerer.

I første runde (tid 1) ble spørreundersøkelsen sendt ut til 1641 ansatte i bedriften, hvor det var 867 som svarte. Respondentene som er selgere måtte krysse av for om kundedata kunne kobles opp mot dem i studien, noe 182 respondenter ga tillatelse til. Det dukket opp feilkilder hvor respondenter som ikke er selgere ga tillatelse, og de ble fjernet. I andre runde (tid 2) ble spørreundersøkelsen sendt ut til lederne i bedriften.

Et tett samarbeid med organisasjonens HR-avdeling ga tilgang til kontaktinformasjon til selgernes kunder. Dette ble tredje runde (tid 3) med innsamling av data. En del selgere hadde mangelfulle svar på spørreundersøkelsen, og dermed slettes deres respektive kunder fra datasettet. I analysedelen vil vi ta hensyn til at antall kundesvar koblet til hver salgsperson er forskjellig, ved å aggregere kundedata for hver salgsperson.

Vårt opprinnelige datasett bestod av svar fra totalt 445 unike respondenter. Det var 232 respondenter som identifiserte seg som selgere, 182 selgere gav tillatelse til å innhente kundedata, og 67 unike ledere som svarte på spørreundersøkelsen. Av de 232 selgerne, var det

102 selgere som hadde registrert en salgsprestasjon fra 2016, og de 102 selgerne kunne knyttes opp mot 216 unike kundesvar.

Videre renses datasettet for å sikre at respondenter som utelukkende svarer det samme eller har mangelfulle svar blir luket ut. Siden vi har to avhengige variabler (selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger) hvor det i ulik grad er mangelfulle svar, blir antall respondenter sterkt redusert hvis vi skal kjøre analysene basert på ett datasett. Implikasjonen av dette er at vi lager et datasett for hver avhengig variabel. I resultatkapittelet vil vi referere til *selgers salgsprestasjon* som datasett 1 og *kundens tilfredshet med selger* som datasett 2.

Etter rensing står vi igjen med 82 objektive salgsprestasjoner tilknyttet 38 selgere og 74 kundesvar tilknyttet 23 selgere. Det er de 82 salgsprestasjonene og 74 kundesvarene som danner utgangspunktet for analysene. Mangelfulle svar fra organisasjonens ledere er hovedårsaken til at utvalget reduseres. Lederne og selgerne representerer 9 ulike nasjonaliteter, og er mellom 28 og 64 år gamle. Det er hele 83 % menn og kun 17% kvinner blant lederne og selgerne. Videre er gjennomsnittsalder 43 år og gjennomsnittlig ansiennitet er 72 måneder.

3.3.3 Variabler

Vår forskningsmodell består av fem variabler hvor fire av dem ble hentet inn gjennom spørreskjema. Variablene som blir målt gjennom spørreskjema er selgernes utfordringsstressorer, konstruktive innspill, kontakt med berørte av arbeidet og kundens tilfredshet med selger, mens variabelen selgers salgsprestasjon ble hentet inn fra HR-avdelingen. Vi vil nå presentere alle våre fem variabler, i tillegg til kontrollvariablene i studien.

Selgers salgsprestasjon

Det ble samlet inn salgsdata på alle selgere i organisasjonen ved hjelp fra HR-avdelingen. For å måle salgsprestasjon foreslår selgernes ledere en salgsmålsetning for deres respektive land, og dette blir videresendt til ledergruppen. Ledergruppen anbefaler, basert på informasjon fra salgslederne og egne vurderinger, en målsetning til organisasjonens styre, som godkjenner målsetningen. Etter at perioden er over blir faktisk salgsprestasjon målt opp mot forventet salgsprestasjon. Dette innebærer at en score på 100 tilsier at salgsprestasjonen var som forventet, en score under 100 tilsier at selgeren ikke presterte som forventet, mens en score over 100 betyr at selgeren har solgt mer enn forventet. Selgeren har selv ingen kontroll over prestasjonsmålet. Siden salgsprestasjon måles på en annen skala enn forklaringsvariablene, blir alle variabler i dette datasettet standardisert. Dette gjøres for å unngå koeffisienter som er

unormalt høye, men har implikasjoner for hvordan resultatene tolkes. Vi kommer tilbake til det i analysekapittelet.

Kundens tilfredshet med selger

For å måle kundens tilfredshet med selgere ble skalaen til Ramsey & Sohi (1997) brukt. Den inneholder tre indikatorer som blant annet inkluderer selgerens servicegrad og grad av kontakt mellom partene. Det var kundene som tok stilling til opplevd tilfredshet med selgeren. Eksempel på indikatorer er; «jeg er tilfreds med selgerens servicenivå» og «jeg er riktig tilfreds med relasjonen til selgeren». Cronbachs Alpha har en verdi på 0.93.

Utfordringsstressorer

For å måle selgerens opplevde utfordringsstressorer tok vi i bruk skalaen til Cavanaugh et al., (2000). Den inneholder seks indikatorer som omhandler opplevd ansvar, arbeidsoppgaver, ansvarsfordeling, tidsbruk på jobben og tidspress. Som nevnt er det selgeren som tok stilling til opplevde utfordringsstressorer på jobb. Eksempel på påstander fra artikkelen er; «antall prosjekter og/eller arbeidsoppgaver jeg har» og «hvor mye ansvar stillingen krever». Cronbachs Alpha har en verdi på 0.91.

Konstruktive innspill

Vi brukte skalaen til Maynes & Podsakoff (2014) for å måle selgerens konstruktive innspill. Skalaen består av fem indikatorer som omhandler nye idéer, informasjon eller forslag til å effektivisere arbeidsmetoder. Det er leder som har tatt stilling til selgerens konstruktive innspill. Eksempler på indikatorer fra artikkelen er; «foreslår regelmessig nye idéer for å effektivisere arbeidsmetoder» og «foreslår ofte endringer i arbeidsprosjekter for å gjøre dem bedre». Cronbachs alpha er 0.98 for denne variabelen.

Kontakt med berørte av arbeidet

For å måle selgerens kontakt med dem som berøres av arbeidet brukte vi skalaen til Grant (2012), som bygget videre på arbeidet til Morgeson and Humphrey (2006). Skalaen består av fire indikatorer som omhandler ansattes kontakt med individer som berøres av arbeidet. Selgerne har selv tatt stilling til grad av kontakt med dem som berøres. Eksempel på indikatorer fra artikkelen er; «jobben innebærer mye kontakt med personer som drar nytte av mitt arbeid» og «på jobben kommuniserer jeg ofte med dem som berøres av mitt arbeid». Cronbachs alpha har en verdi på 0.86.

Kontrollvariabler

For å sjekke om sammenhengen mellom de uavhengige og avhengige variablene skyldes spuriøse sammenhenger, undersøkes det også fire kontrollvariabler. Ved å inkludere dette kan man redusere sjansen for at sammenhengen mellom uavhengig variabel og avhengig variabel ikke skyldes tredjevariabler utelatt fra analysen (Saunders et al., 2016). Kontrollvariablene i studien er respondentenes kjønn, alder, nasjonalitet og ansiennitet. Disse kontrollvariablene er undersøkt fordi vi tror de kan ha en innvirkning på kundens tilfredshet med selger og selgers salgsprestasjon.

3.4 Analyse

I denne delen beskriver vi hvordan data er analysert. Først klargjør vi data for analyse og henter ut deskriptiv statistikk, deretter tester vi våre hypoteser ved hierarkisk regresjonsanalyse og PROCESS. Vi tar også i bruk Pick-a-Point-teknikken og Johnson-Neyman-teknikken for å undersøke hvilke verdier av moderator som påvirker relasjonen mellom avhengig og uavhengig variabel.

3.4.1 Klargjøring av data

Vi forbereder data ved å aggregere opp kundens tilfredshet med selger, før vi utfører en faktoranalyse, og til slutt reliabilitetskontroll ved Cronbachs Alpha.

Aggregering av kundens tilfredshet med salgsperson

Etttersom vi har data fra både selgere og kunder, og flere kunder er koblet til hver enkelt selger, ønsker vi å aggregere data for kundens tilfredshet med selger. For å kunne aggregere data, må interrater-reliabiliteten sjekkes for å måle om kundene tolker spørsmålene på samme måte. Biemann, Cole og Voelpel (2011) refererer til et excel-verktøy utviklet av Biemann og Cole hvor man kan teste om data kan aggregeres. Kundens tilfredshet med selger er operasjonalisert ved tre spørsmål, og data fra de tre spørsmålene legges inn i excel-verktøyet. Deretter sjekker vi om data egner seg til aggregering ved å regne ut $r_{wg(j)}$. Dette er målet på interrater-reliabilitet, altså i hvilken grad et fenomen måles likt av ulike personer. Interrater-reliabilitet ($r_{wg(j)} > .7$) betyr at data egner seg til aggregering (Biemann, Cole og Voelpel, 2012). Ved beregning av interrater-reliabilitet er kundens tilfredshet med selgerens $r_{wg(j)} = .80$, $\sigma = .32$, og vi kan følgelig aggregere data. Aggregering av data gjøres i det statistiske programmet SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Faktoranalyse

Instrumentvalidering handler om å undersøke begrepenes validitet. For å undersøke dette tar vi i bruk en eksplorerende faktoranalyse i SPSS. Hensikten er å identifisere felles bakenforliggende faktorer for variablene i vår modell, og dette undersøkes ved å sjekke faktorladningen til spørsmålene. Faktorladningen viser korrelasjon mellom faktorene og variablene, og en faktorladning på .4 betegnes ofte som et minstekrav (Ringdal, 2013). Vi må også kjøre en Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-test og Bartletts test for å forsikre oss om at vi kan sette spørsmålene sammen til en faktor. KMO måler samplingsenes tilstrekkelighet og har verdi fra 0 til 1 hvor 0.6 er kritisk verdi for en tilfredsstillende faktoranalyse. Bartletts test refererer til om variablene er signifikante, og bør ha p-verdi $< .05$ (Ringdal, 2013).

I faktoranalysen identifiseres det fire faktorer, og alle faktorladningene er over .4. Faktoranalysen avslører at *utfordringsstressorer* kan bestå av to faktorer, én faktor som omhandler tidspress og én faktor som omhandler ansvar. Selv om de drar i motsatt retning, ønsker vi ikke å ekskludere noen av spørsmålene av hensyn til begrepets helhet, og alle spørsmålene blir derfor beholdt. KMO-målet er $.66 > .6$ (kritisk verdi) og Bartletts test er signifikant på 5%-nivå. Det kan dermed konkluderes med at spørsmålene reflekterer begrepene på en god måte. Siden begrepene er basert på spørsmål og påstander som er testet tidligere, forventet vi høy begrepsvaliditet, og denne faktoranalysen var mer en formalitet for å dobbeltsjekke validiteten.

Videre kan samme analyse gi svar på om de ulike begrepene er uavhengige av hverandre. Hvis nest høyeste faktorladning for en variabel er større enn .3 er det grunn til bekymring, men alle de nest høyeste faktorladningene fra analysen er mindre enn .3. Begrepene våre er dermed uavhengige av hverandre. Hvert spørsmåls faktorladning er vedlagt i tabell 8 i appendiks.

Reliabilitetskontroll ved Cronbachs Alpha

Cronbachs Alpha er en indeks for reliabilitet, og måler intern konsistens mellom spørsmålene i spørreundersøkelsen (Tavakol & Dennick, 2011). Dette avgjør om spørsmålene som er ment å måle det samme, kan slås sammen til indekser. Det er eksempelvis ønskelig at de seks spørsmålene som måler utfordringsstressorer, kan slås sammen for å danne én variabel. For å vurdere om spørsmålene kan slås sammen til indekser, må reliabiliteten til spørsmålene kontrolleres for å finne ut om målene er stabile og robuste. Cronbachs alpha bør ideelt ha en verdi på over .7 for at intern konsistens er høy nok (Pallant, 2013). Cronbachs alpha for hver variabel ble presentert under operasjonaliseringen av variablene, og alle verdiene var over .7.

3.4.2 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse

Vi henter vi ut deskriptiv statistikk for å kunne sammenlikne og beskrive variablene våre (Saunders et al., 2016). Deskriptiv statistikk hjelper oss med å presentere informasjonen om respondentene på en oversiktlig måte. I denne utredningen presenterer vi en oversikt over respondentenes kjønn, alder, nasjonalitet og ansiennitet. I tillegg gir vi en oversikt over gjennomsnittsverdi og standardavvik for uavhengige og avhengige variabler, og at fordelingen er innenfor de forventede rammer (Saunders et al., 2016). Vi vil også utføre en korrelasjonsanalyse, i hovedsak for å undersøke samvariasjon og i hvilken grad relasjonene indikerer multikollinearitet.

3.4.3 Regresjonsanalyse

For å teste vår modell utfører vi regresjonsanalysen ved hjelp av SPSS og Hayes (2013) sitt PROCESS-verktøy. Formålet er å undersøke sammenhenger mellom de uavhengige variablene og våre avhengige variabler, og om sammenhengene er signifikante (Hayes, 2013).

Signifikansnivået bestemmer hvor statistisk signifikant et resultat må være for å akseptere resultatet, og dermed forkaste nullhypotesen. I denne utredningen har vi benyttet et 5% signifikansnivå da vi ønsker å minimere sannsynligheten for godtakingsfeil. Videre vil vi trekke frem forklaringsgraden R^2 , som refererer til hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som kan forklares av de uavhengige variablene. Vi ønsker en høyest mulig forklaringsgrad, og den vil ligge et sted mellom 0 og 1. For å teste den overordnede signifikansen til modellen utfører vi også F-tester, som sammenligner endringen i forklart varians når flere forklaringsvariabler som legges til i modellen. En høy og signifikant F-verdi tilsier at mye av variasjonen i de avhengige variablene kan forklares av vår modell (Hayes, 2013).

Forutsetninger for regresjon

Det er videre nødvendig å teste om forutsetningene for regresjonsanalyse er oppfylt. De fire forutsetningene er; normalfordelte residualer, linearitet mellom forklaringsvariabler og avhengige variabler, konstant varians lik 0 (homoskedastisitet) og uavhengige residualer. Ved brudd på forutsetningene kan det oppstå problemer med modellen som heteroskedastisitet eller multikollinearitet (Hayes, 2013), som kan gjøre våre tolkninger og konklusjoner usikre.

Hierarkisk regresjonsanalyse

For å teste modellen hierarkisk benytter vi hierarkisk regresjonsanalyse i SPSS. Dette programmet og denne metoden gir oss muligheten til å finne variabelenes stigningstall (β), p-verdi, samt endringene i forklaringsgraden R^2 og F-verdien.

Vi går frem på en måte som tillater oss å avkrefte eller bekrefte hypotesene våre. Både mediering og moderering krever at enkelte steg i modellen har en signifikant relasjon (Baron & Kenny, 1986), og det er dette vi ønsker å teste.

Ifølge Baron & Kenny (1986) må følgende forutsetninger oppfylles for at det skal være en medierende effekt: (1) den uavhengige variabelen (utfordringsstressorer) må være relatert til mediatoren (konstruktive innspill); (2) den uavhengige variabelen (utfordringsstressorer) må være relatert til den avhengige variabelen (selgerens oppgaveprestasjoner); (3) mediatorvariabelen (konstruktive innspill) må være relatert til den avhengige variabelen (selgerens oppgaveprestasjoner); og (4) den uavhengige variabelen (utfordringsstressorer) må ikke lenger ha en signifikant sammenheng med avhengig variabel (selgerens oppgaveprestasjoner) når mediatoren (konstruktive innspill) inkluderes i modellen. Hvis sammenhengen er redusert, men signifikant, er det snakk om delvis mediering.

Vi tester først c-stien i modellen ($X \rightarrow Y$), dvs. *utfordringsstressorer* sin effekt på *selgers oppgaveprestasjoner*. I det påfølgende steget legges *konstruktive innspill* inn i modellen, slik at b-stien ($M \rightarrow Y$) testes. Ved å inkludere *konstruktive innspill* kan vi også undersøke om relasjonen mellom X og Y svekkes (c'), noe som indikerer om *konstruktive innspill* medierer relasjonen mellom *utfordringsstressorer* og *selgers oppgaveprestasjoner*.

Videre testes a_1 -stien i modellen ($X \rightarrow M$), dvs. *utfordringsstressorer* sin relasjon med *konstruktive innspill*, som er vår mediator. Deretter undersøker om *kontakt med berørte* har en modererende effekt på relasjonen mellom *utfordringsstressorer* og *konstruktive innspill*. Siden vi har to avhengige variabler og derav to datasett som skiller seg litt fra hverandre, må dette gjøres med datasettet til både *selgers salgsprestasjon* og *kundens tilfredshet med selger*. Navnet på de representative stiene er illustrert i figur 2 nedenfor.

For å teste moderasjonseffekten ($XW = a_2$) i datasettet hvor *kundens tilfredshet med selger* er avhengig variabel, har vi sentrert de uavhengige variablene *utfordringsstressorer* og *kontakt med berørte av arbeidet*. Sentreringen er gjennomført ved å beregne gjennomsnittsverdi for variablene, og deretter trekke gjennomsnittsverdien fra den faktiske variabelverdien ($X' =$

$X - \bar{X}$). Interaksjonsvariabelen *utfordringsstressorer x kontakt med berørte av arbeidet* ble deretter konstruert ved å multiplisere de sentrerte variablene. De andre uavhengige variablene i datasettet ble også sentrert, noe som kan være fordelaktig, men ikke en nødvendighet, for å sikre seg mot multikollinearitet (Hayes, 2013). Sentrering vil blant annet endre på koeffisienter, standardavvik og p-verdier til de uavhengige variablene, men ikke for variablene som multipliseres (XW).

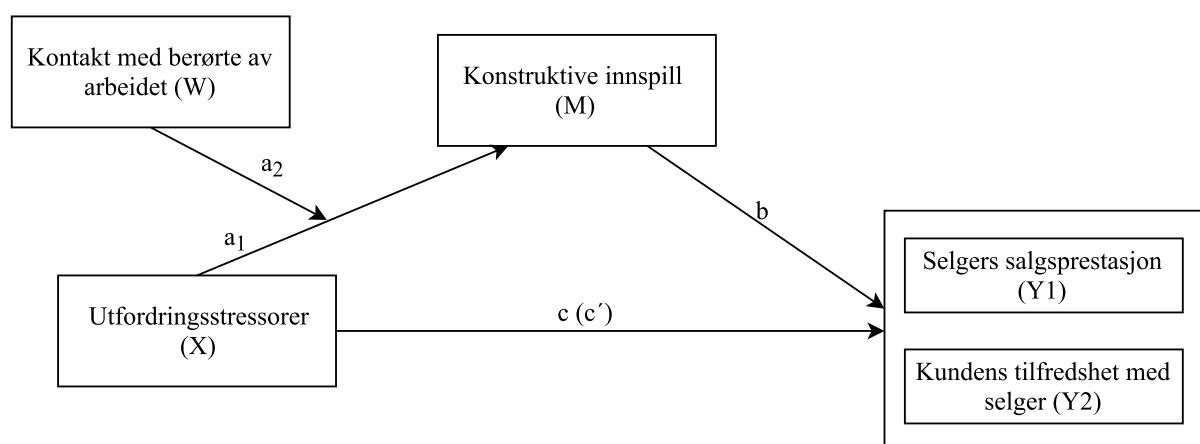
For å kunne kjøre analysene mot *selgers salgsprestasjon* har vi standardisert den avhengige og de uavhengige variablene. Årsaken er at *selgers salgsprestasjon* måles på en annen skala enn våre uavhengige variabler, og for å kunne si noe fornuftig om koeffisientene må variablene standardiseres.

Neste steg er å teste begge de avhengige variablene med våre utvalgte kontrollvariabler. Vi undersøker om kontrollvariablene har signifikante relasjoner med våre avhengige variabler, og på den måten kan vi si noe om det finnes spuriøse sammenhenger i vår modell. Ved spuriøse sammenhenger er det bakenforliggende årsaker til variablenes sammenhenger.

Regresjonsanalyse i PROCESS

PROCESS er et tilleggsverktøy i SPSS som blant annet gir oss informasjon om moderator- og mediatoreffekter (Hayes, 2013). Vi har tatt i bruk PROCESS modell 7, som gjør det lettere å tolke vår modererende medieringsmodell. Videre forklarer vi hvordan regresjonsanalysen er gjennomført i PROCESS. Modellen med moderert mediering og tilhørende stinavn vises under.

FIGUR 2: Konseptuelt diagram, Process, modell 7



Figur 2 viser at *utfordringsstressorer* (X) har en relasjon med både *objektive og subjektive prestasjoner* (Y), som medieres gjennom *konstruktive innspill* (M). Den viser også en prosess hvor effekten av variabelen *utfordringsstressorer* (X) på *konstruktive innspill* (M) modereres av *kontakt med berørte av arbeidet* (W). Sammenhengen mellom *utfordringsstressorer* (X) og *konstruktive innspill* (M) modereres dersom effektens størrelse, styrke eller fortegn avhenger av eller kan bli forutsett av *kontakten med berørte av arbeidet* (W). Moderatoren vil i så fall påvirke den indirekte effekten av *utfordringsstressorer* på begge *prestasjonsmålene* (Y) (Hayes, 2013).

3.4.4 Pick-a-Point-teknikken

Den hierarkiske regresjonsanalysen gir ikke informasjon om hvilke verdier av W (*kontakt med berørte*) som modererer relasjonen mellom X (*utfordringsstressorer*) og M (*konstruktive innspill*). Pick-a-Point-teknikken velger ulike verdier for moderatoren W og kalkulerer den betingende effekten av uavhengig variabel på den avhengige variabelen med disse verdiene. I tillegg gir teknikken en oversikt over bootstrap-konfidensintervallet som uttrykker signifikansen på de ulike verdiene. Om bootstrap-konfidensintervallet krysser null, er moderatoreffekten ikke signifikant (Hayes, 2013). Vi velger å undersøke verdier av W (*kontakt med berørte*) lik gjennomsnittet, ett standardavvik under gjennomsnittet av W og ett standardavvik over gjennomsnittet av W . Dette gir oss muligheten til å fastslå om *kontakt med berørte* påvirker relasjonen mellom *utfordringsstressorer* og *konstruktive innspill* for relativt lave, gjennomsnittlige og høye verdier av *kontakt med berørte av arbeidet*.

Ved hjelp av PROCESS ønsker vi også å visualisere effekten av moderatoren, og dette kan gjøre det enklere å tolke moderasjonseffekten. For å visualisere effekten vil vi plote verdiene til relasjonen mellom *utfordringstressorer* og *konstruktive innspill* for lave og høye verdier av moderatoren. Vi visualiserte effekten ved hjelp av et Excel-verktøy utviklet av Jeremy Dawson (2017), som er tilgjengelig på hans hjemmeside.

3.4.5 Johnson-Neyman-teknikken

En svakhet ved Pick-a-Point-teknikken er at den estimerte effekten på relasjonen mellom *utfordringsstressorer* og *konstruktive innspill*, vil variere ut i fra hvilke verdier av W (*kontakt med berørte*) som er benyttet. Om verdien på moderatoren er høyt eller lavt distribuert vil ikke nødvendigvis gjennomsnittet være representativt. Derfor tar vi også i bruk Johnson-Neyman-teknikken som er implementert i PROCESS, og finner det eksakte punktet der moderator har

en signifikant effekt på relasjonen mellom avhengig og uavhengig variabel. Johnson-Neyman-teknikken viser hvor stor andel av verdiene for *W* (*kontakt med berørte*) som ligger under og over denne signifikante verdien (Hayes, 2013).

3.5 Evaluering av metoden

Ifølge Saunders et al., (2016) innebærer valg av forskningsdesign en vurdering av hva som skal til for at resultatene skal være gyldige og relevante (valide), i tillegg til pålitelige (reliable). Vi vil følgelig presentere hvilke former for validitet som gjør seg gjeldende i denne studien, før vi vurderer studiens reliabilitet.

3.5.1 Validitet

Validitet handler om å måle det man faktisk ønsker å måle, hvorvidt resultatene kan generaliseres, og analysens nøyaktighet (Saunders et al., 2016). For å drøfte validiteten til studiet skiller vi mellom intern validitet og ekstern validitet.

Intern validitet

Intern validitet refererer til spørreundersøkelsens evne til å måle det den har til hensikt å måle. Vi deler intern validitet inn i begreps- og innholdsvaliditet. Begrepsvaliditet er hvorvidt våre empiriske data virkelig måler de teoretiske begrepene og variablene vi hadde til hensikt å måle (Saunders et al., 2016). Spørsmålene i studien er basert på allerede etablerte skalaer, og vi undersøker empirisk hvor godt faktorene lader på det overordnede begrepet. At vi tar i bruk etablerte skalaer impliserer god begrepsvaliditet. En potensiell trussel til begrepsvaliditeten som omhandler selgers salgsprestasjon, er at variabelen ikke reflekterer den faktiske prestasjonen hvis salgsmålsetningen blir satt kunstig lavt eller høyt. Som vi forklarte i delkapittel 3.3 foreslår selgernes ledere en salgsmålsetning som blir godkjent av ledergruppen og organisasjonens styre. Selgernes ledere har likevel mandat til å regulere den endelige salgsmålsetningen om markedsforholdene tilsier det, og dette reduserer potensialet for målefeil.

Ifølge Saunders et al., (2016) refererer innholdsvaliditeten til om spørsmålene som blir brukt i studien tilstrekkelig dekker vår problemstilling. For å sikre en god innholdsvaliditet har vi utelukkende tatt utgangspunkt i etablerte skalaer og deres respektive spørsmål. I tillegg er spørreundersøkelsene sendt ut til både ledere, selgere og kunder. Dermed vurderer ulike kilder

selgernes konstruktive innspill og oppgaveprestasjoner, slik at spørsmålene får dekket flere aspekter ved problemstillingen (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Det må presiseres at vi har et beskrivende design og derav ikke trekker slutninger om årsakssammenhenger, noe som vil redusere studiens innholdsvaliditet.

Et siste moment er ordlyden i spørsmålene. For å unngå uklarheter i spørsmålene har det vært en grundig prosedyre for oversettelsen til ulike språk, og samtlige subjektive variabler blir dekket av flere utsagn og dermed belyst fra flere vinkler. Dette reduserer potensielle målefeil knyttet til respondentenes responsmønster og øker sannsynligheten for at variabelen korrekt reflekterer deres meninger, atferd eller det den har til hensikt å måle. Samlet sett argumenterer vi for at den interne validiteten til studiet er god.

Ekstern validitet

Ekstern validitet refererer til om funnene kan generaliseres til andre populasjoner eller kontekster (Saunders, 2016). Det finnes begrensninger knyttet til antall respondenter i våre endelige datasett. Vi kunne med fordel hatt flere svar, slik at funnene hadde vært mindre sårbare og mer robuste. Likevel mener vi at det sterke designet i noen grad veier opp for mangelfulle svar (Podsakoff et al., 2012). Et annet moment er at data i utredningen er hentet fra individer som er ansatt i samme organisasjonen og deres respektive kunder. Dette vil svekke studiets eksterne validitet. Vi mener likevel at funnene kan generaliseres til andre salgsorganisasjoner som selger førstehjelpsprodukter eller annet livreddende behandlings- og opplæringsutstyr. Kontakt med dem som berøres av arbeidet er en sentral del av vår studie, og generalisering av funn bør avgrenses til kontekster hvor dem som berøres av arbeidet er vitale for organisasjonens aktiviteter.

Det må også trekkes fram at organisasjonen opererer i en internasjonal kontekst hvor selgerne representerer flere ulike nasjonaliteter, og er tilstede i ulike land og verdensdeler. Dette indikerer at funn ikke må avgrenses til en norsk kontekst, men kan være gjeldende for internasjonale salgsorganisasjoner hvor misjonen er prososial og inkorporert i arbeidet. Et siste moment er generaliseringen til andre avdelinger i organisasjonen. På bakgrunn av at selgernes oppgaveprestasjoner avviker i så stor grad fra oppgaveprestasjonene til ansatte i FoU- og produksjonsavdelingen, vil funnene i liten grad kunne generaliseres til andre avdelinger i organisasjonen.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til om datainnsamlingen og funnene som fremkommer er pålitelige og konsistente. Med andre ord skal man få samme resultat dersom man gjentar undersøkelsen (Saunders et al., 2016). I det følgende diskuteres intern reliabilitet, ekstern reliabilitet og trusler mot reliabiliteten.

Intern reliabilitet

Ifølge Saunders et al., (2016) innebærer intern reliabilitet evnen til å sikre konsistens innenfor et spesifikt forskningsprosjekt. For å sikre den interne reliabiliteten ble spørreundersøkelsen utarbeidet i samarbeid med flere forskere, og det var aktive diskusjoner knyttet til metodene som ble lagt til grunn. I tillegg var mer enn én person involvert i analysen, noe som gir flere perspektiver underveis og sikrer en tilfredsstillende intern reliabilitet.

Ekstern reliabilitet

Den eksterne reliabiliteten refererer til innholdet av data og i hvilken grad prosedyren for analyse ville gitt samme resultater om den ble etterprøvd (Saunders et al., 2016). For å sikre ekstern reliabilitet ved innsamling av data, ble eksisterende skalaer og deres tilknyttede spørsmål brukt i spørreundersøkelsen. Dette er en forutsigbar måte å utforme spørreundersøkelsen på, og enkel å etterprøve. Et annet tiltak for å sikre ekstern reliabilitet var fremgangsmåten for å verifisere gode oversettelser av spørsmålene. Dette sikret at respondentenes oppfattelse av spørsmålene var lik, og vi fikk dermed mer nøyaktige målinger. Til slutt må det nevnes at det ble tatt i bruk etablerte statistiske teknikker under analysen. Vi har testet antakelsene som teknikkene er bygget på for å sikre pålitelige resultater. Følgelig, om andre forskere etterprøver analysen, mener vi at de vil kunne oppnå funn som er konsistent med våre.

Trusler mot reliabilitet

I vår studie vil vi trekke frem to trusler mot reliabiliteten; respondentfeil og respondentskjevheter. Respondentfeil handler om hvordan faktorer som undersøkelsens sted og tidspunkt påvirker respondentens svar (Saunders et al., 2016). Det ble presisert i følgebrevet at spørreundersøkelsen var frivillig og at tidspunkt for gjennomføring var opp til respondenten selv. I tillegg ble spørreundersøkelsen sendt ut på personlig e-post med felles følgebrev og instruksjoner. At samtlige respondenter mottok samme informasjon bidrar til å gjøre prosessen så konsistent som mulig. Dette kan redusere potensielle respondentfeil, men vi må likevel

presisere at vi har lite kontroll over tidspunktet for gjennomføringen. Det kan være enkeltilfeller hvor respondentene ble påvirket av faktorer utenfor vår kontroll.

Den andre trusselen er respondentskjevhet, som refererer til faktorer som vil frembringe falske svar blant respondentene (Saunders et al., 2016). Spørreundersøkelsen var anonym og følgebrevet forsikret om at ingen svar kunne spores tilbake til respondentene. Det ble også understreket i følgebrevet at ingen svar var rett eller galt. Dette kan redusere trusselen for respondentskjevhet, men vi er klar over at det er vanskelig å eliminere denne trusselen.

Basert på diskusjonen i delkapittel 3.5.1 og 3.5.2 argumenterer vi for at studiets validitet og reliabilitet er tilfredsstillende.

3.5.3 Etiske perspektiver

Fra starten har det vært viktig for oss å ta hensyn til de partene som berøres av arbeidet. Ifølge Saunders et al., (2016) står det sentralt at metoden som ligger til grunn er utført på en god måte, i tillegg til at moralen bak forskningen ivaretas. For å sikre høy kvalitet i vår utredning ble sentrale etiske problemstillinger vurdert og tiltak for å beskytte dem, implementert gjennom hele prosessen. Vi vil trekke frem de mest fremtredende tiltakene i utformingen av studiet, innsamlingsfasen og analysedelen.

Det var flere etiske problemstillinger i utformingen av studiet. Da vi søkte om tilgang til å skrive for FOCUS-programmet ble det presentert en konkret plan for hvordan vi skulle sikre konfidensialitet og anonymiteten til forskningsobjektet. For eksempel har vi underskrevet en taushetserklæring som sikrer at vi overholder de to nevnte problemstillingene. Flere av tiltakene for å sikre en god etisk standard i datainnsamlingen og analyseprosessen var forventet allerede på utformingsstadiet. Det må også påpekes at forskningsprosjektet er meldt fra til og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD).

I datainnsamlingsprosessen ble det sikret at respondentenes svar ikke kunne spores tilbake til dem. For å sikre anonymitet ble det sendt ut en personlig link til spørreundersøkelsen som kun var tilgjengelig på respondentens private e-post. I tillegg ble data fra spørreundersøkelsen aggregert opp av en person i forskerteamet. På denne måten fikk ikke organisasjonen tilgang til de data som ikke var aggregert, og dette sikret respondentenes anonymitet og konfidensialitet. For å videre sikre gode etiske prinsipper fikk respondentene mulighet til å ikke svare på spørsmål de ikke ønsket å ta stilling til, i tillegg til å kunne trekke seg fra

undersøkelsen uten videre forklaring. Dette reduserte presset på respondentene og bidro til at etiske prinsipper ble fulgt.

Under analyse- og rapporteringsdelen har vi vært nøye på både prosessering og lagring av data. Vi har aldri referert til noen på en måte som kunne avslørt identiteten, for eksempel ved å referere til alder, avdelinger eller andre identifiserbare faktorer. Data er behandlet objektivt og presentert på en presis, ærlig og nøyaktig måte.

Gjennom metodedelen har vi prøvd å ta de valgene som er best for utredningen, peke på fordeler og ulemper, og begrunne våre valg. Vi er klar over våre metodiske utfordringer, men mener likevel vi har argumentert at studiets design er godt.

4. Resultat

Vi vil først presentere deskriptiv statistikk og klargjøring og forutsetninger for regresjon, før vi presenterer den hierarkiske regresjonsanalysen og analysene gjort i PROCESS. Til slutt oppsummerer vi våre funn.

4.1 Deskriptiv statistikk

Vi henter ut deskriptiv statistikk for å få en objektiv, systematisk og kvantitativ beskrivelse av datamaterialet. Vi har valgt å hente ut antall respondenter, gjennomsnitt, standardavvik, korrelasjon og intern konsistens.

TABELL 1: Deskriptiv statistikk og korrelasjonsmatrise

	N	Gj.snitt	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Land	82	N/A	N/A	1								
2. Kjønn	82	.17	.38	-.18	1							
3. Alder	70	43.20	8.80	-.35**	.05	1						
4. Ansiennitet	82	72.17	58.41	.11	.01	.50**	1					
5. Utfordrings- stressorer	82	3.73	.75	.20	.27*	-.06	.29**	1 (.91)				
6.Kontakt med berørte	82	6.02	1.09	-.50	.29**	.00	-.27*	-.06	1 (.86)			
7. Konstruktive innspill	82	4.52	1.43	.17	.26*	-.05	.23*	.32**	-.32**	1 (.98)		
8.Kundens tilfredshet med selger	74	6.15	.86	.09	.33**	.46*	.46**	.36*	-.21**	.33**	1 (.93)	
9.Selgers salgsprestasjon	82	96.61	31.17	-.07	.23*	.30*	.39**	.44**	.06	.34**	.38**	1

Kjønn er kodet med 0 = mann og 1 = kvinne. Ansiennitet er oppgitt i måneder.

Verdiene for Cronbachs alpha (α) er oppgitt i parentes.

SD = Standardavvik. N/A = Ikke anvendbar.

Selgers salgsprestasjon er ikke standardisert.

** $p < .05$*

*** $p < .01$*

Tabell 1 viser at det er 82 respondenter for de fleste variabler, med unntak av alder og kundetilfredshet, hvor det er henholdsvis 70 og 74 respondenter. Dette har noen implikasjoner

for vår videre analyse. Siden det er 74 respondenter, vil regresjonsanalysen hvor kundens tilfredshet med selger er avhengig variabel ha forklaringsvariabler med tilsvarende antall respondenter. Variablene i forskningsmodellen er lagt opp slik at man besvarer påstander på en skala fra 1-7 (likert-skala). Det er verdt å merke seg at selgerne i snitt solgte mindre enn målsetningen.

Det er også verdt å merke seg at utfordringsstressorer er positivt og signifikant korrelert med både konstruktive innspill ($r = .32$), kundens tilfredshet med selger ($r = .36$) og salgsprestasjon ($r = .44$), og at konstruktive innspill er positivt og signifikant korrelert med kundens tilfredshet med selger ($r = .33$) og salgsprestasjon ($r = .34$). Av kontrollvariablene skiller ansiennitet seg ut, siden det korrelerer signifikant med alle uavhengige variabler. Nasjonalitet inkluderes ikke i regresjonsanalysen siden det ikke korrelerer med noen forklaringsvariabler (Yiwen, Lepine, Buckman, & Feng, 2014). Kjønn er en problematisk variabel fordi det er en sterk overvekt av menn (83%), og vi kan da risikere at de få kvinnelige selgerne i datasettet gir store utslag som ikke er representative. Alder er sterkt korrelert med ansiennitet ($r = .50$), og basert på tidligere forskning om forskningsmodellens relasjoner velger vi å kun inkludere ansiennitet som kontrollvariabel (Gilboa et al., 2008; Labovitz, 1965; Lepine et al., 2004; Yiwen et al., 2014). Det er kontrollert for multikollinearitet, som kan gjøre tolkningen av koeffisientene usikre. Ved å undersøke VIF-verdien (Variance Inflation Factor), finner vi at ingen verdier er over 3. Den kritiske verdien er ifølge Pallant (2013) på 10, og i så måte er vi langt unna å ha multikollinearitetsproblemer.

4.2 Klargjøring og forutsetninger for regresjon

Forutsetninger for analyse og regresjon

Først sjekker vi om forutsetningen om normalfordelte feilledd er oppfylt. Ingen av datasettene har en perfekt normalfordeling, men vi anser det som tilfredsstillende for å kunne kjøre analysene. Hayes (2013) argumenterer for at når individer bedømmer seg selv i spørreundersøkelser, vil ikke feilleddene bli normalfordelte. PROCESS håndterer dette ved å bruke bootstrapping, som genererer et nytt utvalg basert på nåværende utvalg. I denne studien er det brukt et bootstrap-nivå på 10 000. PROCESS tillater dermed feilledd som ikke er normalfordelte, og vi anser normalitetsforutsetningen som oppfylt.

Aksediagrammet mellom residualene til den avhengige variabelen og de uavhengige variablene forteller oss noe om linearitet, og fra aksediagrammet kan vi slå fast at de lineære

sammenhengene er gode nok. Det må påpekes at datasettet hvor *kundens tilfredshet med selger* er avhengig variabel har et lite utslag, men ikke så mye at det vil ha stor betydning for våre resultater og tolkninger.

Om residualene har en konstant forventning rundt null, ble sjekket ved å kontrollere spredningsplottene. Selv om begge plottene viser at enkelte observasjoner avviker fra 2, er den store majoriteten samlet i intervallet $[-2,2]$. Dermed anser vi residualene som konstante med en forventning lik 0. Avhengighet kan reduseres ved å evaluere både designet og faktorene som påvirker variablene, men Hayes (2013) argumenterer for at det er vanskelig å eliminere helt. Vi har forsøkt å utarbeide et design som passer til modellen vi analyserer, og tar hensyn til faktorer som kan påvirke variablene som inngår i modellen. Selv om slike hensyn er tatt er det vanskelig å kunne utelukke at residualene er avhengige av hverandre. Plottene for normalitet, linearitet og konstant varians er lagt ved i appendixet.

4.3 Regresjonsanalyse

Vi vil her presentere regresjonsanalysene for å besvare våre hypoteser. Siden vi har to avhengige variabler med ulikt antall respondenter, er vi nødt til å skille mellom datasettet til *selgers salgsprestasjon* og datasettet til *kundens tilfredshet med selger*. Datasettet hvor *selgers salgsprestasjon* er avhengig variabel vil refereres til som datasett 1, mens datasettet hvor *kundens tilfredshet med selger* er avhengig variabel vil refereres til som datasett 2. Dette vises i tabell 3, hvor vi tester relasjonen til *konstruktive innspill* for henholdsvis datasett 1 og 2.

4.3.1 Hierarkisk regresjonsanalyse

TABELL 2: Regresjonsanalyse med selgers oppgaveprestasjoner som avhengig variabel

	Selgers salgsprestasjon			Kundens tilfredshet med selger		
	1	2	3	1	2	3
Ansiennitet	.39**	.28**	.26*	.46**	.40*	.31**
Utfordringsstressorer		.36**	.31**		.27*	.21
Konstruktive innspill			.18			.25*
R ²	.15	.27	.30	.21	.28	.33
ΔR ²	.15	.12	.03	.21	.07	.05
F	14.27	14.61	11.06	19.29	13.85	11.53
ΔF	14.27**	12.84**	3.15	19.29**	6.85*	5.23*

N = 82 for selgers salgsprestasjon, N = 74 for kundens tilfredshet med selger

Standardiserte betakoeffisienter er hentet ut fra siste steg i hver modell.

Alle variabler tilknyttet selgers salgsprestasjon er standardiserte, forklaringsvariabler tilknyttet kundens tilfredshet med selger er sentrerte.

** p < .05*

*** p < .01*

I modell 1 setter vi inn ansiennitet som kontrollvariabel, og i modell 2 setter vi inn utfordringsstressorer som uavhengig variabel. Vi foreslo i hypotese 1a og 1b at opplevde utfordringsstressorer har en positiv relasjon med selgers oppgaveprestasjoner. Resultatene fra Tabell 2 viser at den direkte relasjonen mellom utfordringsstressorer og selgers salgsprestasjon er signifikant og positiv ($\beta = .36$, $p < .01$). Siden variablene er standardiserte og det brukes Z-skår, tilsier dette at ett standardavviks økning i utfordringsstressorer gir .36 standardavviks økning i selgers salgsprestasjon. Forklaringsvariabelen forklarer sammen med ansiennitet 27% av variansen i avhengig variabel, og modellen er signifikant ($R^2 = .27$, $p < .05$). Vi finner derfor støtte for hypotese H1a. Tabellen viser også at den direkte relasjonen mellom utfordringsstressorer og kundens tilfredshet med selger er signifikant og positiv ($\beta = .27$, $p < .05$). Utfordringsstressorer forklarer sammen med ansiennitet 28% av variansen i avhengig variabel, og modellen er signifikant ($R^2 = .28$, $p < .01$). Vi finner dermed støtte også for hypotese H1b. Kontrollvariabelen ansiennitet er positivt og signifikant relatert til både selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger, noe som indikerer at lengden selgerne har vært ansatt kan ha betydning for hvor godt de presterer.

TABELL 3: Regresjonsanalyse med konstruktive innspill som avhengig variabel

	Konstruktive innspill (datasett 1)				Konstruktive innspill (datasett 2)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Ansiennitet	.23*	.15	.07	.03	.39**	.33**	.14	.02
Utfordringsstressorer (US)		.27*	.28*	.36**		.26*	.34**	.47**
Kontakt med berørte (KmB)			-.29**	-.38**			-.41**	-.43**
US x KmB				.43**				.36**
R ²	.05	.12	.20	.37	.15	.22	.35	.45
ΔR ²	.05	.07	.08	.17	.15	.07	.13	.10
F	4.26	5.32	6.30	11.19	13.03	9.82	12.46	14.21
ΔF	4.26*	6.10*	7.40**	21.00**	13.03**	5.76*	14.10**	13.05**

N = 82 for datasett 1, N = 74 for datasett 2.

Standardiserte betakoeffisienter er hentet ut fra siste steg i hver modell.

Alle variabler tilknyttet datasett 1 er standardiserte, forklaringsvariabler tilknyttet datasett 2 er sentrerte.

* $p < .05$

** $p < .01$

I hypotese 2 argumenterer vi for at utfordringsstressorer har en positiv relasjon med konstruktive innspill. I tabell 3, hvor vi i modell 1 setter inn ansiennitet som kontrollvariabel og i modell 2 utfordringsstressorer som uavhengig variabel, har utfordringsstressorer en signifikant og positiv sammenheng med konstruktive innspill ($\beta = .27$, $p < .05$ for datasett 1, $\beta = .26$, $p < .05$ for datasett 2), og følgelig har vi støtte for hypotese H2. Det vil si at ett standardavviks økning i utfordringsstressorer predikerer en økning på .27 standardavvik i konstruktive innspill i datasett 1. For datasett 2 impliserer resultatet at én enhets økning i opplevde utfordringsstressorer predikerer en økning på .26 enheter i konstruktive innspill. Vi finner også at henholdsvis 12% og 22% av variansen i konstruktive innspill kan forklares av utfordringsstressorer og ansiennitet, og at denne forklaringsgraden er signifikant ($R^2 = .12$, $p < .01$ for datasett 1, og $R^2 = .22$, $p < .01$ for datasett 2).

Hypotese 3a og 3b foreslår at sammenhengen mellom utfordringsstressorer og selgers oppgaveprestasjoner medieres av konstruktive innspill. I tabell 2, hvor selgers oppgaveprestasjoner er avhengig variabel, setter vi i modell 3 konstruktive innspill inn i modellen. Vi ser at konstruktive innspill har en positiv, men ikke signifikant relasjon med selgers salgsprestasjon ($\beta = .18$, $p > .05$). Ifølge Baron & Kenny (1986) vil det da ikke finnes en medierende effekt, siden mediator-variabelen ikke har en signifikant sammenheng med avhengig variabel. Vi har derfor ikke støtte for hypotese 3a. Konstruktive innspill har imidlertid en positiv og signifikant relasjon med kundens tilfredshet med selger ($\beta = .25$, $p < .05$), og vi har støtte for hypotese 3b. Tabell 2 sier også at effekten av utfordringsstressorer

på kundens tilfredshet med selger reduseres når konstruktive innspill inkluderes som forklaringsvariabel. Vi ser at sammenhengen mellom utfordringsstressorer og kundens tilfredshet med selger reduseres fra $\beta = .27$ til $\beta = .21$, og at sammenhengen ikke lenger er signifikant. Dette impliserer at utfordringsstressorer har en indirekte effekt på kundens tilfredshet med selger, mediert gjennom konstruktive innspill (Hayes, 2013). Når konstruktive innspill inkluderes i modellen kan vi forklare 30% og 33% av variansen i henholdsvis selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger, og at modellene er signifikante ($R^2 = .30$, $p < .01$ og $R^2 = .33$, $p < .01$).

I hypotese 4 foreslo vi at selgernes kontakt med dem som berøres av arbeidet vil moderere sammenhengen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill. I tabell 3 setter vi inn kontakt med berørte i modell 3, og interaksjonsleddet US x KmB i modell 4. Vi finner at graden av kontakt selgerne har med dem som berøres har en positiv påvirkning på relasjonen ($\beta = .43$, $p < .01$ for datasett 1, $\beta = .36$, $p < .01$ for datasett 2). Dette impliserer at utfordringsstressorer sin sammenheng med konstruktive innspill forsterkes jo mer kontakt selgerne har med dem som berøres. Tabell 3 viser også at henholdsvis 37% og 45% av variansen i konstruktive innspill kan forklares av forklaringsvariablene i modell 4, og at denne forklaringsgraden er signifikant ($R^2 = .37$, $p < .01$ for datasett 1, og $R^2 = .45$, $p < .01$ for datasett 2).

Vi har nå avklart at utfordringsstressorer har en direkte sammenheng med selgers oppgaveprestasjoner, og at konstruktive innspill medierer relasjonen mellom utfordringsstressorer og kundens tilfredshet med selger. I tillegg har vi funnet støtte for at kontakt med berørte modererer relasjonen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill positivt. For å få svar på om den medierende effekten av konstruktive innspill er betinget på moderatoren (selgernes kontakt med berørte av arbeidet), benytter vi oss av PROCESS.

4.3.2 Regresjonsanalyse i PROCESS

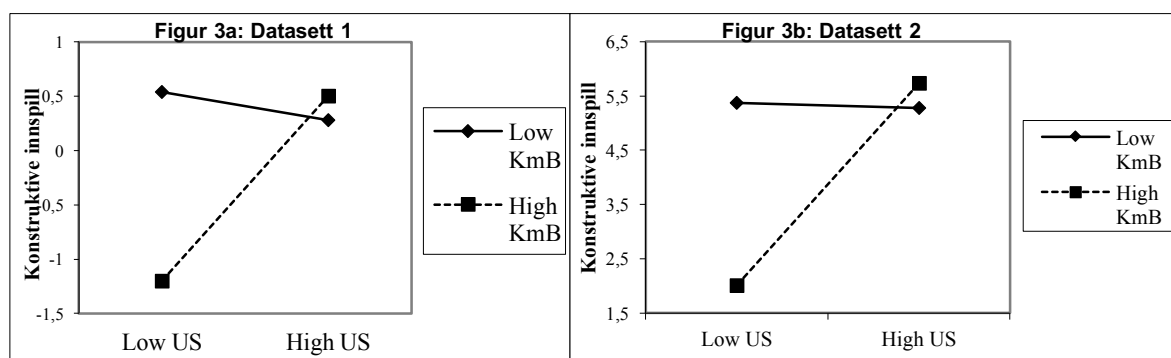
Først vil vi ved hjelp av resultatene fra PROCESS illustrere den modererende effekten, som presenteres i tabell 3a og 3b, og gjennomgå for hvilke verdier den modererende effekten er signifikant. Dette gjøres ved pick-a-Point-teknikken og Johnson-Neyman-teknikken. Videre vil vi presentere resultatene for den indirekte effekten, før vi tar for oss moderert mediering,

som forteller oss hvorvidt den medierte relasjonen mellom utfordringsstressorer og selgers oppgaveprestasjoner modereres av kontakt med dem som berøres av arbeidet.

Pick-a-Point teknikken

Visualiseringen av interaksjonseffektene er basert på resultatene fra moderasjonsmodellene i PROCESS. Resultatene tilsier at kontakt med dem som berøres har en positiv, modererende effekt på selgernes konstruktive innspill i datasettet hvor både salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger er avhengig variabel. Her tar vi utgangspunkt i pick-a-point-teknikken, som tar for seg ulike nivåer av kontakt med berørte. Vi har inkludert lavt og høyt nivå i vår visualisering av modellen.

FIGUR 3: Visualisering av interaksjonseffektene



*Begge visualiseringene viser interaksjonseffekten: kontakt med berørte **

utfordringsstressorer på konstruktive innspill

US = Utfordringsstressorer

KmB = Kontakt med berørte av arbeidet

Vi ser av figur 3a at utfordringsstressorer er positivt relatert til konstruktive innspill når selgerne har mye kontakt med berørte i datasett 1 (stigning = .79, $p < .01$) og at interaksjonseffekten så vidt er negativ hvis selgerne har lite kontakt med berørte (stigning = -.13, $p > .05$). Hvis selgerne har lite kontakt med berørte er interaksjonseffekten ikke signifikant, men for middels og høye verdier er effekten signifikant og positiv. Johnson-Neyman-teknikken forteller oss at interaksjonseffekten er positiv og signifikant for verdier av kontakt med berørte fra -0.37 under gjennomsnittet og oppover, og at 74.39% av respondentene ligger over denne verdien. Tabellene som viser Johnson-Neyman-teknikken er vedlagt i Appendix.

Figur 3b viser at utfordringsstressorer også er positivt relatert til konstruktive innspill når selgerne har mye kontakt med berørte (stigning = 1.65, $p < .01$), og interaksjonseffekten er moderat positiv for lave verdier av kontakt med berørte (stigning = .07, $p > .05$). Tilsvarende som i datasett 1, er interaksjonseffekten ikke signifikant for lave verdier av kontakt med berørte, men signifikant for middels og høye verdier. Her sier Johnson-Neyman-teknikken at interaksjonseffekten er positiv og signifikant for verdier av kontakt med berørte fra -0.55 under gjennomsnittet og oppover, og at 85.14% av respondentene ligger over denne verdien.

TABELL 4: Indirekte effekt av utfordringsstressorer på selgers oppgaveprestasjoner

Mediator	Selgers salgsprestasjon				Kundens tilfredshet med selger			
	Indirekte effekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Indirekte effekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Konstruktive innspill	.05	.03	.01	.13	.07	.03	.02	.15

Indirekte effekt = Total effekt – direkte effekt

BootSE = Bootstrapped Standard Error

BootLLCI = Bootstrapped lower limit confidence interval

BootULCI = Bootstrapped upper limit confidence interval

Bootstrap-antall: 10 000

95 % bootstrap-nivå

PROCESS modell 4

Til tross for at konstruktive innspill ikke hadde en signifikant sammenheng med selgers salgsprestasjon i den hierarkiske regresjonsanalysen (tabell 2), viser bootstrap-konfidensintervallet i tabell 4 at utfordringsstressorer har en positiv og signifikant effekt på selgers salgsprestasjon, mediert gjennom konstruktive innspill. Denne slutningen kan tas fordi bootstrap-konfidensintervallet ikke krysser 0 [.01 , .13], og vi har dermed støtte for hypotese H3a. Bootstrapping utfører et gitt antall resamplinger av det opprinnelige utvalget, som gjør det mulig å konstruere konfidensintervaller for den indirekte effekten. Vi kommer tilbake til dette i diskusjonskapittelet. Som forventet finner vi også at konstruktive innspill medierer sammenhengen mellom utfordringsstressorer og kundens tilfredshet med selger [.02 , .15], som funnet i tabell 2.

Videre er det essensielle ved modellen å undersøke om det er snakk om moderert mediering, altså om den indirekte effekten av utfordringsstressorer på selgers oppgaveprestasjoner er betinget på selgerens kontakt med berørte av arbeidet. Dette gjøres ved å estimere de betingede indirekte effektene for gjennomsnitt, ett standardavvik under gjennomsnitt og ett standardavvik over gjennomsnitt for kontakt med berørte. Om effektene er signifikante finner vi ved å undersøke bootstrap-konfidensintervallene PROCESS gir oss. Tabell 5 presenterer de

betingede indirekte effekter av utfordringsstressorer på oppgaveprestasjoner for +/- 1SD av kontakt med berørte, samt om de er signifikante eller ikke.

TABELL 5: Moderert mediering av utfordringsstressorer på selgers prestasjoner

Moderator	Nivå	Selgers salgsprestasjon				Kundens tilfredshet med selger			
		Betinget indirekte effekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Betinget indirekte effekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Kontakt med berørte	Lav	-.02	.03	-.10	.02	.01	.02	-.03	.05
	Snitt	.06	.03	.01	.14	.13	.05	.05	.24
	Høy	.14	.07	.02	.28	.24	.09	.08	.43

Moderert mediering av utfordringsstressorer på selgers prestasjoner

Bootstrap-antall: 10 000

95% Bootstrap-nivå

PROCESS modell 7

Vi ser av tabell 5 at den betingede indirekte effekten er signifikant for gjennomsnittlige og høye verdier av kontakt med berørte for både selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger. Dette ser vi av bootstrap-konfidensintervallene, som ikke krysser 0 ([.01 , .14] og [.02 , .28] for selgers salgsprestasjon, [.05 , .24] og [.09 , .43]) for kundens tilfredshet med selger). Bootstrap-konfidensintervallet i tabell 5 forteller oss at utfordringsstressorer har en indirekte effekt på selgers oppgaveprestasjon gjennom konstruktive innspill, og at denne effekten modereres av selgernes kontakt med dem som berøres av arbeidet.

TABELL 6: Indeks for moderert mediering

Mediator	Selgers salgsprestasjon				Kundens tilfredshet med selger			
	Indeks	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Indeks	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Konstruktive innspill	.09	.04	.01	.19	.14	.05	.04	.25

Indeks for moderert mediering.

Bootstrap-antall: 10 000

95% Bootstrap-nivå

Videre er indeksen for moderert mediering presentert i tabell 6. Indeksen forteller oss om de indirekte effektene presentert for ulike nivåer av kontakt med berørte er distinkt forskjellig fra hverandre, og om den indirekte effekten er signifikant forskjellig fra den direkte effekten av utfordringsstressorer på selgers oppgaveprestasjoner (Hayes, 2015).

Vi finner at konstruktive innspill delvis medierer relasjonen mellom utfordringsstressorer og selgers salgsprestasjon, og at de delvis indirekte effektene er distinkt forskjellig fra hverandre for ulike verdier av kontakt med dem som berøres (Indeks = .09, BootKI = [.01 , .19]). Vi finner dermed delvis støtte for hypotese 5a, og fra tabell 5 ser vi at den betingede indirekte effekten øker jo mer kontakt selgerne med dem som berøres ($\beta = .06$, BootKI = [.01 , .14] for

middels verdi og $\beta = .14$, BootKI = [.02 , .28] for høy verdi). Årsaken til at hypotesen støttes delvis og ikke fullt, er at utfordringsstressorer sin relasjon med selgers salgsprestasjon fortsatt er signifikant, men redusert, når konstruktive innspill inkluderes i modellen. Dette illustreres av modell 3 i tabell 2.

Vi finner videre at konstruktive innspill medierer relasjonen mellom utfordringsstressorer og kundens tilfredshet med selger, og at den indirekte effekten er distinkt forskjellig fra hverandre for ulike verdier av kontakt med dem som berøres (Indeks = .14, BootKI = [.04 , .25]). Vi finner dermed støtte for hypotese 5b, og fra tabell 5 ser vi at den betingede indirekte effekten øker jo mer kontakt selgerne har med dem som berøres ($\beta = .13$, BootKI = [.05 , .24] middels verdi og $\beta = .24$, BootKI = [.08 , .43] for høy verdi).

En illustrasjon av de betingede indirekte effektene på selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger ligger vedlagt i Appendix som henholdsvis figur 11 og 12.

4.3.3 Oppsummering av funn

Til slutt ønsker vi å oppsummere funnene fra våre analyser. Vi fant støtte for hypotese H1a, H1b, H2, H3b, H4 og H5b, samt delvis støtte for H3a og H5a. Oppsummering av funn er gjengitt i tabellform nedenfor.

TABELL 7: Oppsummering av funn

Hypotese	Funn	Beskrivelse
H1a	Støtte	Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med selgers salgsprestasjon
H1b	Støtte	Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med kundens tilfredshet med selger
H2	Støtte	Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med konstruktive innspill
H3a	Delvis støtte	Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med selgers salgsprestasjon, delvis mediert gjennom konstruktive innspill
H3b	Støtte	Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med kundens tilfredshet med selger, mediert gjennom konstruktive innspill
H4	Støtte	Kontakt med berørte modererer relasjonen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill
H5a	Delvis støtte	Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med selgers salgsprestasjon, mediert gjennom konstruktive innspill. Jo mer kontakt med berørte, desto sterkere er sammenhengen
H5b	Støtte	Utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med kundens tilfredshet med selger, mediert gjennom konstruktive innspill. Jo mer kontakt med berørte, desto sterkere er sammenhengen

5. Diskusjon

I det følgende gir vi en beskrivelse av våre funn, før vi diskuterer teoretiske og praktiske implikasjoner. Diskusjonen vil ta utgangspunkt i teori og empiri presentert i teorikapittelet. Videre tar vi for oss studiets begrensninger, før vi til slutt foreslår videre forskning basert på våre resultater.

5.1 Beskrivelse av funn

I dette underkapittelet oppsummerer vi våre funn. Vi tar utgangspunkt i presenterte hypoteser, og sammenligner resultatene med tidligere teori og empiri på området. Problemstillingen som dannet grunnlaget for våre hypoteser var som følger:

«Hva er sammenhengen mellom opplevde utfordringsstressorer og selgers oppgaveprestasjoner, og er denne sammenhengen mediert gjennom konstruktive innspill, hvor den indirekte effekten modereres av selgers kontakt med dem som berøres av arbeidet?»

Vi foreslo at utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger, og våre resultater bekrefter hypotesene. Tidligere forskning har presentert inkonsistente resultater på relasjonen mellom utfordringsstressorer og oppgaveprestasjoner, og det er argumentert for at relasjonen har en invertert U-form (Lepine et al., 2005; Yerkes & Dodson, 1908). Majoriteten har likevel funnet at utfordringsstressorer er positivt relatert til oppgaveprestasjoner, enten direkte, eller indirekte gjennom økt motivasjon (Crawford et al., 2010; Hunter & Thatcher, 2007; Yiwen et al., 2014). Tidligere forskning argumenterer for at den positive sammenhengen kan forankres i sosial bytteteori og motiverende og affektive mekanismer. Vi anser utfordringsstressorer som noe positivt for selgerne, siden ansvar, tidsfrister og arbeidsmengde representerer noe foranderlig og utfordrende. Dermed vil selgere som opplever utfordringsstressorer investere ekstra tid og energi i arbeidet, med det formål å bli belønnet for det i senere tid. På bakgrunn av denne teoretiske tilnærmingen er vi ikke overrasket over at selgere som opplever utfordringsstressorer leverer gode salgsprestasjoner og har tilfredse kunder. Dermed er funnene våre konsistent med majoriteten av tidligere forskning, men vi bidrar til ny teori om den etterlyste sammenhengen mellom utfordringsstressorer og selgers salgsprestasjon (Hunter & Thatcher, 2007).

Videre foreslår vi en positiv sammenheng mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill, og vi finner at selgernes opplevde utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med leders vurdering av selgers konstruktive innspill. Denne relasjonen er funnet empirisk i en kinesisk kontekst, hvor det argumenteres for at konstruktive innspill brukes som en respons for å håndtere utfordringsstressorer, eller for å vise gjensidighet som en respons på de positive utfallene knyttet til utfordringsstressorer (Hon & Chan, 2012; Long et al., 2015). Våre funn kan dermed grunne i at selgerne bruker konstruktive innspill som et middel for å løse sine opplevde utfordringer. Informasjon er en bytteressurs som kan byttes i en transaksjon mellom individer, og utfordringsstressorer kan motivere til å dele idéer og informasjon. Dette kan gjøre det lettere for selgerne å nå sine mål og dermed forvente en fremtidig belønning, siden problemer og løsninger kommer frem i lyset. Resultatene er dermed i tråd med eksisterende empiri og etablert teori om sosiale bytter på arbeidsplassen.

Vår tredje hypotese foreslår at konstruktive innspill medierer sammenhengen mellom utfordringsstressorer og selgers oppgaveprestasjoner. Vi fant at sammenhengen til kundens tilfredshet med selger medieres fullt ut, men at sammenhengen til selgers salgsprestasjon medieres delvis. Dette indikerer at selgers konstruktive innspill til organisasjonen kan være mer fordelaktig for å skape gode kunderelasjoner enn for å selge mer. Det finnes oss bekjent ingen empiriske studier som tidligere har testet den indirekte effekten av utfordringsstressorer på våre to oppgaveprestasjoner med konstruktive innspill som mediator.

Funnene kan underbygges av sosial bytteteori, som fremhever at utfordringsstressorer kan motivere til deling av idéer og informasjon, og at gjensidig avhengighet i kunderelasjonene kan resultere i bedre oppgaveprestasjoner. At selgerne frivillig ytrer konstruktive innspill, kan være med det formål å løse organisatoriske eller relasjonelle problemer. Det kan derfor tenkes at selgerne motiveres til å dele idéer og informasjon for å forbedre egne arbeidsmetoder, men også for å opprettholde bytteforholdet med ledere og kunder. Denne ekstrarolleatferden fremkommer fordi selger forventer en fremtidig belønning, som kan være av både økonomisk og sosioemosjonell karakter. Siden konstruktive innspill som mediator ikke er testet empirisk ved tidligere anledninger, bidrar vi til teori om hvordan selgers ekstrarolleatferd, her illustrert ved konstruktive innspill, medierer relasjonen mellom utfordringsstressorer og selgers oppgaveprestasjoner.

Hvorvidt selgernes kontakt med dem som berøres av arbeidet modererer sammenhengen mellom opplevde utfordringsstressorer og konstruktive innspill, blir fremsatt i hypotese 4. Vi

finner at relasjonen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill er betinget av kontakt med dem som berøres, og at mer kontakt forsterker relasjonen. Teori og empiri om sosiale interaksjoner utenfor organisasjonen, vektlegger at kontakt med dem som berøres av arbeidet kan øke ansattes grad av utholdenhet i arbeidet (Grant, 2007). Ved å ta utgangspunkt i det dette perspektivet, tyder funnene på at selgere som har kontakt med dem som berøres vil investere mer tid og energi i arbeidet, og dette kan gjøre dem i stand til å takle flere arbeidsoppgaver, knappe tidsfrister, og mer ansvar. Interaksjonen mellom utfordringsstressorer og kontakt med dem som berøres kan forsterke selgers ønske om å ta videre kritisk informasjon eller idéer til organisasjonen, fordi selgerne blir oppmerksom på arbeidets betydning for berørte. Dette kan også ses i sammenheng med sosial bytteteori, som fremhever viktigheten av relasjonsbygging mellom parter i et bytteforhold (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960). Å ta videre innspill fra berørte er med på å opprettholde bytteforholdet, hvor selger motiveres av en fremtidig belønning for de frivillige handlingene. Våre funn er dermed i tråd med sosial bytteteori og empiri om sosiale interaksjoner utenfor organisasjonen, ved at vi bekrefter de antatt positive effektene. Vi bidrar til teori om motiverende mekanismer ved kontakt med dem som berøres av arbeidet, og viser at det kan påvirke lederes oppfattelse av selgeres konstruktive innspill.

Til slutt argumenterte vi for hvordan utfordringsstressorer kan relateres til selgeres oppgaveprestasjoner gjennom en moderert medieringsmodell. Vi finner støtte for moderert mediering med kundens tilfredshet med selger som avhengig variabel, og delvis støtte for moderert mediering med selgers salgsprestasjon som avhengig variabel. Vi har ikke funnet empiriske studier som har testet en moderert medieringsmodell med tilsvarende variabler, men på bakgrunn av sosial bytteteori og sosiale interaksjoner utenfor organisasjonen har vi argumentert for sammenhengen mellom hver enkelt variabel i modellen (Cropanzano & Mitchell, 2005; Grant et al., 2007; Hon & Chan, 2012; Hunter & Thatcher, 2007). Dette indikerer at selgere som opplever utfordringsstressorer i større grad vil engasjere seg i konstruktive innspill til organisasjonen, på bakgrunn av høyere utholdenhet i arbeidsoppgavene og en gjensidighetsfølelse i sine bytteforhold. Vi ser for oss tre bakenforliggende motiverende mekanismer; oppgavene i seg selv, betydningen av å møte dem som berøres av arbeidet og forventingen om en fremtidig belønning. Spesielt betydningen av kontakt med dem som berøres av arbeidet ser vi for oss kan øke selgerens utholdenhet i møte med utfordringsstressorer. Dette kan igjen påvirke den indirekte effekten av utfordringsstressorer på kundens tilfredshet med selger og selgers salgsprestasjon. Dermed

bidrar vi til teori om utfordringsstressorer og hvilke faktorer som medierer og modererer sammenhengen mellom utfordringsstressorer og jobbprestasjoner.

5.2 Bidrag

Vi har kartlagt sammenhengen mellom selgernes utfordringsstressorer og oppgaveprestasjoner, og undersøkt, gjennom en moderert medieringsmodell, om sammenhengen mellom utfordringsstressorer og selgers oppgaveprestasjoner medieres gjennom selgernes konstruktive innspill. I tillegg har vi funnet at den indirekte effekten modereres av kontakt med dem som berøres av arbeidet. Vi vil følgelig presentere hvilke teoretiske bidrag studiet har, for så å ta for oss studiets praktiske implikasjoner.

5.2.1 Teoretiske implikasjoner

Overordnet bidrar studien til teori om både stress på arbeidsplassen og jobbdesign. Mer spesifikt vil vi trekke frem tre teoretiske implikasjoner. For det første er det etterlyst flere studier som ser på hvordan utfordringsstressorer kan kobles til jobbprestasjoner (Lepine et al., 2005). Særlig sammenhengen mellom utfordringsstressorer og selgers salgsprestasjon er etterlyst (Hunter & Thatcher, 2007). Vi finner at utfordringsstressorer har en positiv sammenheng med selgers salgsprestasjon, kundens tilfredshet med selger og selgers konstruktive innspill. Dette er i tråd med majoriteten av tidligere empiri, som har funnet en positiv sammenheng mellom utfordringsstressorer og jobbprestasjoner. Av den grunn bekrefter vi den positive sammenhengen mellom utfordringsstressorer og oppgaveprestasjoner, og bidrar til ny teori om hvordan det kan relateres til to spesifikke oppgaveprestasjoner og selgernes konstruktive innspill. Funnet knyttet til selgers salgsprestasjon trekkes frem som vårt viktigste bidrag til teori om utfall av utfordringsstressorer.

For det andre finner vi at kontakt med dem som berøres av arbeidet modererer relasjonen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill positivt. Tidligere forskning på jobbdesign har i stor grad fokusert på de negative konsekvensene av kontakt med dem som berøres av arbeidet (Grandey, 2000; Maslach et al., 2001; Zapf, 2002), og det er etterlyst empiriske studier som undersøker positive utfall ved sosiale interaksjoner utenfor organisasjonen (Grant et al., 2007). Den modererende effekten av kontakt med berørte på sammenhengen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill, er etter vår kunnskap

ikke undersøkt tidligere, og dette bidrar til teori om motiverende mekanismer ved å møte dem som berøres av arbeidet.

For det tredje ønsker vi å bidra til teori om hvordan utfordringsstressorer driver selgeres oppgaveprestasjoner gjennom en moderert medieringsmodell. Rosen et al., (2010) etterlyste mekanismer som kan klargjøre sammenhengen mellom stressorer og jobbprestasjoner, og ifølge Gilboa et al., (2008) er det behov for økt empiri på relevante moderatorer på forholdet mellom jobbrelaterte stressorer og ansattes jobbprestasjoner. Vi finner at selgeres konstruktive innspill medierer sammenhengen mellom utfordringsstressorer og kundens tilfredshet med selger, og delvis medierer sammenhengen mellom utfordringsstressorer og selgers salgsprestasjon. De indirekte effektene modereres positivt av kontakt med dem som berøres av arbeidet. Ved å kombinere eksisterende teori og empiri om sosiale bytter på arbeidsplassen og sosiale interaksjoner utenfor organisasjonen, forklarer vi relasjonene mellom variablene i modellen vår. Oss bekjent er det ingen empiri som tidligere har kombinert de to teoretiske feltene for å undersøke en moderert medieringsmodell med tilsvarende variabler. Dette bidrar til teori om utfordringsstressorer, og hvilke konkrete faktorer som medierer og modererer sammenhengen mellom utfordringsstressorer og jobbprestasjoner.

5.2.2 Praktiske implikasjoner

Vi har bidratt med innsikt i hvordan selgers opplevelse av utfordringsstressorer, kontakt med berørte av arbeidet, samt deres konstruktive innspill, er relatert til salgsprestasjonen og kundens tilfredshet med selger. Basert på våre funn har vi tre anbefalinger til organisasjonen vi har undersøkt.

Klare forventninger og oppfølging

Funnene viser at selgere som opplever utfordringsstressorer leverer bedre salgsprestasjoner, samt har mer tilfredse kunder. Dette impliserer at selgere som opplever ansvar og utfordrende arbeidsoppgaver vil være verdifulle ressurser for organisasjonen. Vi foreslår at lederne må legge til rette for at selgerne skal bli motivert til økt innsats ved å bli utfordret på jobb. Det vil være individuelt i hvilken grad selgerne opplever og ønsker ansvar, tidsfrister og kompleksitet i arbeidsoppgavene, og av den grunn må det være klare forventninger mellom hver enkelt selger og leder. Selv om utfordringsstressorer kan knyttes til motiverende mekanismer, er det også empirisk knyttet til utbrenthet (Lepine et al., 2005). Tidsfrister kan eksempelvis få selgerne til å jobbe hardere og raskere enn de vanligvis gjør, noe som er mentalt og fysisk krevende.

Samtidig kan det også medføre en form for begeistring, og en mestringsfølelse hvis tidsfristen imøtekommes.

På bakgrunn av dette må organisasjonen være bevisst på at de kortsiktige gevinstene over tid kan gå på bekostning av selgerne, hvis de ikke evner å regulere nivået på selgernes opplevde utfordringsstressorer. Mye ansvar, korte tidsfrister og mange prosjekter kan være belastende over tid, og dette kan redusere ansattes velvære (Widmer et al., 2012). Lederne bør derfor tilpasse jobbrelevante utfordringer til hver enkelt selger, slik at dem som jobber bra under press får mer ansvar enn dem som relativt sett presterer dårligere under press. Lederne er ansvarlige for å delegere arbeid, og selv om det ikke er noe galt med utfordrende oppgaver, må det være en avveining mellom hva som er utfordrende og hva som er umulig. Å delegere utfordrende oppgaver som samtidig er oppnåelige, er derfor nødvendig å ha et bevisst forhold til. Det er naturlig at selgernes jobbrelevante utfordringer varierer fra selger til selger, og derfor er det kritisk at lederen følger opp og justerer etter behov.

La ansatte møte dem som berøres av arbeidet

For ansatte i salgsavdelingen vil daglig kontakt med privat- og bedriftskunder være en del av arbeidsdagen, men det er ikke gitt at ansatte møter dem som direkte berøres av produktene. Bedriftskundene til organisasjonen er eksempelvis sykehus, forsvaret og ulike ideelle organisasjoner, men dem som berøres kan være pasienter eller individer med behov for trening med livreddende førstehjelps- og opplæringsutstyr. Våre funn viser at kontakt med dem som berøres er en viktig indirekte pådriver for selgers oppgaveprestasjoner, men for å sikre at selgerne har kontakt med berørte, må lederne legge til rette for det.

Hvor meningsfull kontakten mellom dem som berøres og selger er, vil ifølge Grant (2007) variere ut fra frekvens, varighet, fysisk nærhet, dybde og bredde. Jo høyere den samlede summen på disse fem faktorene er, jo mer meningsfull er kontakten for selgeren. Sett opp mot de fem dimensjonene tror vi effekten på selgers prestasjoner vil være mindre ved indirekte kontakt enn direkte kontakt, og lederne bør prioritere å la selgerne ha direkte kontakt med dem som berøres. Om det er store geografiske avstander mellom selgerne og dem som berøres av arbeidet vil direkte kontakt være mindre aktuelt. I slike tilfeller må lederne fortsette å informere om nyhetsbrevene til organisasjonen, slik at selgerne får lese personlige historier om hvordan berørte påvirkes av organisasjonens arbeid. Et annet tiltak er å invitere til konferanser hvor selgerne får høre personlige historier om hvordan produktene har reddet liv.

Hovedpoenget er at selgerne må forstå at arbeidet påvirker levende individer for å motiveres til økt innsats.

Skap en kultur for å dele idéer og informasjon

Utredningen viser at selgernes konstruktive innspill medierer det positive forholdet mellom opplevde utfordringsstressorer og oppgaveprestasjoner. Dette sier noe om hvilken ekstrarolleatferd hos selgerne som kan ha betydning for både kundens tilfredshet med selger og salgsprestasjoner. Siden konstruktive innspill ikke er nevnt i stillingsinstruksen blir det viktig for lederne å skape en kultur for deling av informasjon og idéer. Av konkrete tiltak kan lederne gi selgerne muligheten til å teste organisasjonenes produkter, og gjennom dette øke deres personlige opplevelse av hvordan produktene fungerer. Denne erfaringen kan på lik linje med kontakt med berørte øke deres kunnskap og engasjement knyttet til produktene, og dermed opplevelse av at konstruktive innspill påvirker en tredjepart. Uansett hvordan erfaringen oppnås er det sentrale at økt kunnskap, ansvar og forpliktelse til både berørte og organisasjon, kan gi større rom for konstruktive innspill.

I tillegg er det viktig å gjøre det enkelt for selgerne å komme med konstruktive innspill. Et negativt aspekt ved konstruktive innspill er at andre kan være uenige i det som ytres (Maynes & Podsakoff, 2014). For at selgerne ikke skal holde tilbake problemer, idéer og andre konstruktive innspill, bør det skapes trygge rammer for informasjonsutveksling. Uformelle fora hvor selgerne kan ytre sine meninger eller refleksjonssamtaler om opplevde problemer, kan bidra til å få frem flere konstruktive innspill.

5.3 Begrensninger

I denne delen vil vi presentere og diskutere studiets begrensninger. Slik vi ser det er det primært fem begrensninger knyttet til dette studiet.

For det første er det en svakhet knyttet til antall svar som danner grunnlag for analysen. Vår analyse bygger på data knyttet til 82 salgsprestasjoner og 74 kunderesponser. Ideelt sett skulle antallet vært høyere, men det er en avveining mellom antall kilder og antall respondenter. Ved å bruke data fra fire ulike kilder (selger, leder, kunde og HR-avdeling) får vi i utgangspunktet et sterkt design, men en konsekvens er at antall observasjoner reduseres. Dette gjør resultatene våre mindre robuste og mer sårbare, ved at det reduserer statistisk forklaringskraft (Winter,

2013). Det hadde derfor vært ønskelig med enda flere respondenter fra alle gruppene, slik at sjansen for Type 1-feil reduseres.

For det andre er det en svakhet at vi har to avhengige variabler som har ulike datasett knyttet til seg. Dette har konsekvenser for vår mulighet til å sammenligne resultatene, og av den grunn har vi heller ikke gjort sammenligninger mellom de to datasettene. Årsaken til at vi velger å bruke to separate datasett er at antall observasjoner ved benyttelse av ett datasett blir redusert mer enn ønskelig. Dette skyldes i hovedsak mangelfulle responser fra organisasjonens ledere. Vi vurderte det derfor slik at for å beholde flest mulig observasjoner og ivareta statistisk forklaringskraft, må analysen utføres med to datasett som skiller seg litt fra hverandre.

En tredje svakhet ved studien at vi ikke kan påvise kausale sammenhenger. Dette kommer av vårt valg av forskningsdesign, som er beskrivende og ikke forklarende. For å kunne påstå at opplevde utfordringsstressorer leder til en signifikant økning i selgernes konstruktive innspill, må vi kunne manipulere uavhengig variabel, men studiets beskrivende natur gjør at vi bare kan beskrive uten å gi forklaringer.

For det fjerde er det en svakhet knyttet til hypotese 3a, siden den indirekte effekten av konstruktive innspill på selgers salgsprestasjon ikke hadde en signifikant p-verdi. Likevel viser bootstrap-konfidensintervallet at den indirekte effekten er signifikant forskjellig fra null. Bootstrapping krever at utvalget må være en troverdig representasjon av populasjonen, siden det baserer seg på resamling av populasjonen som utvalget kommer fra. Vi har sjekket variablenes gjennomsnittsverdier opp mot populasjonen, kontrollert for outliers og kjørt analysene gjentatte ganger for å validere våre funn. Hayes (2013) anbefaler bootstrapping fremfor andre metoder som tilnærming til statistisk inferens, og vi anser derfor hypotese 3a som støttet.

Til slutt er det noen svakheter knyttet til studiets eksterne validitet. Vi mener at funnene kan generaliseres til andre organisasjoner som selger førstehjelpsprodukter eller annet livreddende utstyr. Funnene kan derfor ikke generaliseres til enhver salgavdeling. Kontakt med dem som berøres av arbeidet er et sentralt element i vår studie, og generalisering av funn bør avgrenses til kontekster hvor berørte er vitale for organisasjonens aktiviteter. Et annet moment er generaliseringen til andre avdelinger i organisasjonen. På bakgrunn av at selgernes oppgaveprestasjoner avviker i så stor grad fra oppgaveprestasjonene til ansatte i FoU- og

produksjonsavdelingen, vil funnene i mindre grad kunne generaliseres til andre avdelinger i organisasjonen.

5.4 Videre forskning

Vår studie tar opp flere aspekter ved utfordringsstressorer, det relasjonelle jobbdesignet og sammenhengen mellom utfordringsstressorer og jobbprestasjoner som det hadde vært interessant å se nærmere på. I denne delen presenterer vi implikasjoner for videre forskning.

Først og fremst er det av interesse å teste andre mediatorer og moderatorer på relasjonen mellom utfordringsstressorer og selgers oppgaveprestasjoner. Sammenhengen til selgers objektive salgsprestasjon er lite undersøkt, siden oppgaveprestasjoner ofte måles subjektivt av ansattes leder. Tidligere er det funnet en svak indirekte effekt mellom utfordringsstressorer og oppgaveprestasjoner med ansattes mestringsfølelse som mediator (Webster et al., 2010), og Barling og Beattie (1983) fant en direkte sammenheng mellom mestringsfølelse og salgsprestasjoner i forsikringsbransjen. Vi anbefaler å bygge videre på dette og inkludere mestringsfølelse som mediator, og vi tror det kan klargjøre sammenhengen mellom utfordringsstressorer og salgsprestasjoner i enda større grad enn konstruktive innspill.

Vi fant at kontakt med dem som berøres av arbeidet modererer forholdet mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill, og dermed er den indirekte effekten av utfordringsstressorer på selgers prestasjoner betinget av kontakt med berørte. Det ville vært interessant å videre undersøke om kontakt med dem som berøres, modererer forholdet mellom utfordringsstressorer og selgers mestringssevne i en lignende kontekst. Kontakt med dem som berøres av arbeidet kan øke affektiv forpliktelse og utholdenhet (Grant, 2007), og gi selger ny kompetanse om produktene. Dermed kan selger være i bedre i stand til å takle ansvar og utfordringer, noe som kan øke selgers mestringsfølelse.

Denne studien har benyttet sosial bytteteori for å forklare hvorfor selgere motiveres til handlinger. Tidligere forskning har i hovedsak forklart sammenhengen mellom stressorer og jobbprestasjoner ved hjelp av Vrooms forventningsteori (1964), teori om bevaring av ressurser (Hobfoll, 1989) og transaksjonsteori (Folkman et al., 1986). Ved å undersøke sammenhengen mellom utfordringsstressorer og jobbprestasjoner i lys av andre teoretiske perspektiver, kan en identifisere flere mediatorer og moderatorer som klargjør og påvirker sammenhengen. Vi anbefaler fremtidig forskning å anvende sosial læringsteori (Bandura, 1971, 1997), som sier

at individer motiveres hvis de vet at de har det som kreves for å møte utfordringer. Dermed kan teorien være nyttig for å undersøke sammenhengen mellom utfordringsstressorer og jobbprestasjoner med mestringsfølelse som medierende variabel.

Til slutt anbefaler vi fremtidig forskning å inkludere hindrende stressorer som uavhengig variabel. Vi fant en positiv sammenheng mellom utfordringsstressorer og selgeres jobbprestasjoner, og dette samsvarer med majoriteten av tidligere forskning på feltet (Hunter & Thatcher, 2007; Lepine et al., 2004; Lepine et al., 2005). Det hadde vært interessant å undersøke om det relasjonelle jobbdesignet kan utligne de negative konsekvensene av hindrende stressorer sin sammenheng med jobbprestasjoner. Rollekonflikter, usikkerhet og byråkrati refereres til som hindrende stressorer, og det er uklart hvordan det relasjonelle jobbdesignet som moderator kan redusere den påståtte negative sammenhengen med jobbprestasjoner.

6. Konklusjon

Formålet med denne utredningen har vært å kartlegge sammenhengen mellom selgernes utfordringsstressorer og oppgaveprestasjoner. Det ble også undersøkt, gjennom en moderert medieringsmodell, om sammenhengen mellom utfordringsstressorer og selgers oppgaveprestasjoner medieres gjennom selgernes konstruktive innspill, og om den indirekte effekten modereres av kontakt med dem som berøres av arbeidet. Dette ble undersøkt på bakgrunn av teori om utfordringsstressorer, oppgaveprestasjoner, konstruktive innspill, sosiale bytter og kontakt med dem som berøres av arbeidet.

For å besvare vår problemstilling ble det samlet inn data fra fire ulike kilder; én spørreundersøkelse for selgerne, én for lederne, en for kundene, og til slutt ble selgernes salgsprestasjon for år 2016 hentet inn.

Utredningen viser at opplevde utfordringsstressorer har en positiv relasjon med både selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger. Begge relasjonene medieres fullt eller delvis gjennom selgernes konstruktive innspill. Utredningen viser også at selgernes kontakt med dem som berøres av arbeidet har en modererende effekt på relasjonen mellom utfordringsstressorer og konstruktive innspill, og jo mer kontakt med dem som berøres, desto sterke er den indirekte positive relasjonen mellom selgernes opplevde utfordringsstressorer og selgernes oppgaveprestasjoner. Interaksjonseffekten er gjeldende for middels og høye verdier av kontakt med berørte, men ikke for lave. Vi finner derfor støtte for moderert mediering med kundens tilfredshet med selger som avhengig variabel, og delvis støtte for moderert mediering med selgers salgsprestasjon som avhengig variabel.

Overordnet bidrar studien til teori om stress på arbeidsplassen og jobbdesign. For å gå mer i dybden vil vi trekke frem tre teoretiske implikasjoner. For det første bidrar vi til teori om hvordan utfordringsstressorer kan relateres til to spesifikke oppgaveprestasjoner og selgernes konstruktive innspill. Funnet knyttet til selgers salgsprestasjon trekkes frem som vårt viktigste bidrag. For det andre bidrar vi til teori om hvordan kontakt med dem som berøres av arbeidet kan øke utholdenhet, og hvordan dette kan relateres til selgernes ekstrarolleatferd. Den siste teoretiske implikasjonen er hvilke konkrete faktorer som medierer og modererer sammenhengen mellom utfordringsstressorer og jobbprestasjoner. Dette er et bidrag til teori om stress på arbeidsplassen, og hva som påvirker og klargjør relasjonen mellom utfordringsstressorer og jobbprestasjoner.

Studien har også praktiske implikasjoner. Klare forventninger mellom leder og selger, samt oppfølging av de ansatte, er avgjørende om organisasjonen skal høste fordelene av å gi selgerne ansvar, tidsfrister og kompleksitet i arbeidsoppgavene. Den andre implikasjonen er at selgerne bør få muligheten til å ha kontakt med dem som berøres av arbeidet, noe som kan være et middel for å øke ekstrarolleatferd, representert ved konstruktive innspill. At selgerne ikke kun møter bedrifts- og privatkunder, men også pasienter, individer som øver med produktene deres og individer med behov for akutt førstehjelp, er en viktig pådriver for selgers innsats og jobbprestasjoner. Den siste praktiske implikasjonen er å skape en kultur for å dele nye idéer eller informasjon gjennom økt produktkunnskap og åpenhet. Å fjerne negative konsekvenser av å komme med konstruktive innspill, og øke kunnskap om produktene, kan være pådrivere for gode konstruktive innspill.

Oppsummert viser utredningen at opplevde utfordringsstressorer har en positiv relasjon med både selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger. Relasjonene medieres delvis og fullt gjennom selgernes konstruktive innspill, og den indirekte effekten til både selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger er avhengig av selgernes kontakt med dem som berøres av arbeidet. Jo mer kontakt selgerne har med dem som berøres, desto bedre presterer selgerne.

7. Litteraturliste

- Bagozzi, R. P. (1980). Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. *Journal of Marketing*, 44(2), 65-77. doi: 10.2307/1249978
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. doi: 10.1002/hrm.20004
- Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1367-1388. doi: 10.1108/03090560210445227
- Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York: Freeman.
- Barling, J., & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 41-51.
- Barney, J., & Wright, P. (1998). ON BECOMING A STRATEGIC PARTNER: THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE. *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:13.0.CO2-W
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2011). Within- group agreement: On the use (and misuse) of r_{WG} and $r_{WG}(J)$ in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.006
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day- level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 67-93. doi: 10.1002/job.541
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons
- Cahill, D. J. (1994). *Selling and Sales Management* (num. 9, s. 70)
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An Empirical Examination of Self- Reported Work Stress Among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. doi: 10.1037/0021-9010.85.1.65

-
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. *Handbook of social psychology* (s. 61-88): Springer.
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834-848. doi: 10.1037/a0019364
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing, 54*(3), 68-81. doi: 10.2307/1251817
- Dawson, J. (2017). Interpreting interaction effects. Lastet ned 10.11.2017 fra <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359-1392. doi: 10.1111/1467-6486.00384
- Farrell, D., & Rusbult, C. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 5*(3), 201-218. doi: 10.1007/BF01385048
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*: Charles C Thomas.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology, 35*(2), 108-119. doi: 10.1037/0022-3514.35.2.108
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(5), 992-1003. doi: 10.1037/0022-3514.50.5.992
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly, 22*(4), 787-798. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.05.015
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A META-ANALYSIS OF WORK DEMAND STRESSORS AND JOB PERFORMANCE: EXAMINING MAIN AND MODERATING EFFECTS. *Personnel Psychology, 61*(2), 227-271. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x
- Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Stojack, C. (1997). The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing, 73*(2), 171-183. doi: 10.1016/S0022-4359(97)90002-6

-
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. doi: 10.1037/1076-8998.5.1.95
- Grant, A., & Parker, S. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375. doi: 10.1080/19416520903047327
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393. doi: 10.5465/AMR.2007.24351328
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership.(Report). *Academy of Management Journal*, 55(2), 458. doi: 10.5465/amj.2010.0588
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 53-67. doi: 10.1016/j.obhdp.2006.05.004
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : a regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513.
- Homburg, C., & Stock, R. (2005). Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Hon, A. H. Y., & Chan, W. W. H. (2012). Overcoming work- related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.11.001
- Hosie, P., & Nankervis, A. (2016). A multidimensional measure of managers' contextual and task performance. *Personnel Review*, 45(2), 419-447. doi: 10.1108/PR-02-2014-0038
- Hronec, S. M. (1993). *Vital signs : using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future*. New York: Amacom, American Management Association.

-
- Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. B. (2007). Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 50(4), 953-968. doi: 10.5465/AMJ.2007.26279227
- Johlke, M., Duhan, D., Howell, R., & Wilkes, R. (2000). An integrated model of sales managers' communication practices. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 263-277. doi: 10.1177/0092070300282007
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104. doi: 10.1016/j.ergon.2008.06.006
- Labovitz, S. I. (1965). METHODS FOR CONTROL WITH SMALL SAMPLE SIZE. *American sociological review*, 30, 243.
- Lazarus, R. F., & Folkman, S. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*: New York: Springer.
- Lepine, J. A., Lepine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and Hindrance Stress: Relationships With Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883-891. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.883
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764.
- Lepine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336. doi: 10.1037/0021-9010.86.2.326
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. (Report). *Academy of Management Journal*, 55(1), 71. doi: 10.5465/amj.2010.0176
- Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952-959. doi: 10.1037/0022-3514.59.5.952
- Long, C., Li, Z., & Ning, Z. (2015). Exploring the nonlinear relationship between challenge stressors and employee voice: The effects of leader-member exchange and organisation-based self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 83, 24-30. doi: 10.1016/j.paid.2015.03.043
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98. doi: 10.2307/1251745
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons'

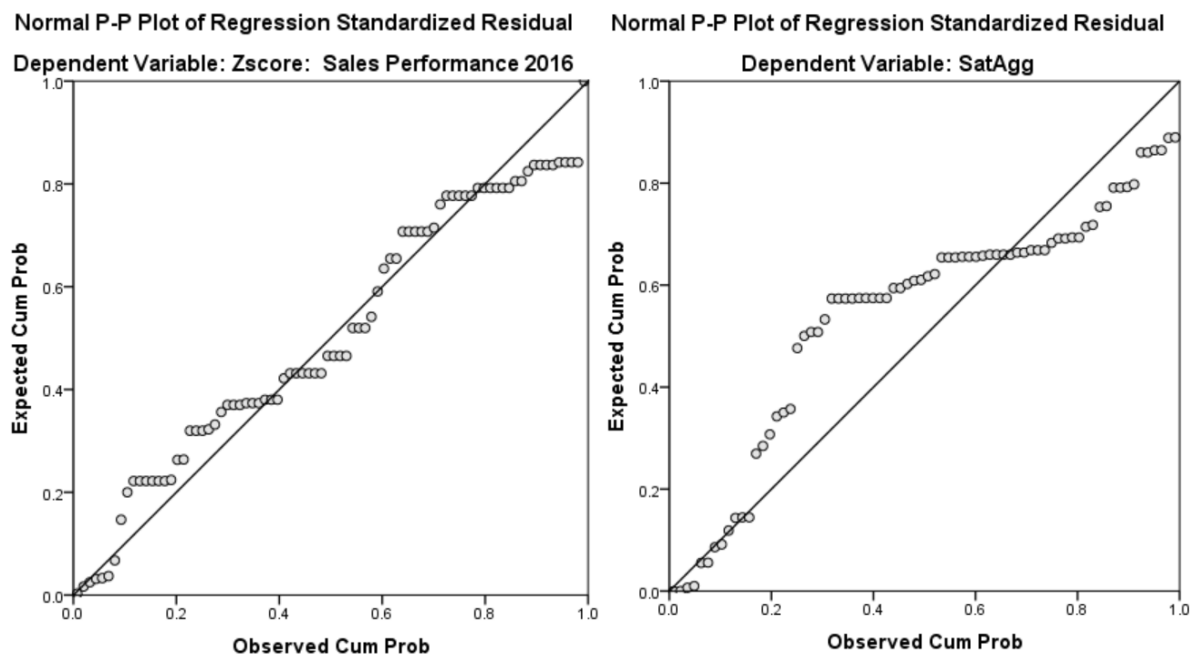
-
- performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150. doi: 10.1016/0749-5978(91)90037-T
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52, 397.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112. doi: 10.1037/a0034284
- Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396-1427. doi: 10.1086/210434
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.475
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior- and outcome-based sales control systems. (includes appendix). *Journal of Marketing*, 58(4), 53. doi: 10.2307/1251916
- Olsen, K. M. (2016). The power of workers. *Employee Relations*, 38(3), 390-405. doi: 10.1108/ER-10-2014-0121
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5th ed. utg.). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Piercy, N., Cravens, D., Lane, N., & Vorhies, D. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262. doi: 10.1177/0092070305280532
- Podsakoff, N. P., Lepine, J. A., & Lepine, M. A. (2007). Differential Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.438
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It *Annu. Rev. Psychol.* (num. 63, s. 539-569).
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363. doi: 10.2307/3152222

-
- Ramsey, R. P., & Sohi, R. S. (1997). Listening to your customers: the impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. (includes appendix). *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 127. doi: 10.1007/BF02894348
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 279-293. doi: 10.1016/j.ijresmar.2006.02.003
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Rosen, C. C., Chang, C.-H., Djurdjevic, E., & Eatough, E. (2010). *Occupational stressors and job performance: An updated review and recommendations* (num. 8): Emerald Group Publishing Limited.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627. doi: 10.2307/256461
- Saunders, M. N. K. (2016). *Research methods for business students* P. Lewis & A. Thornhill (red.),
- Schneider, B., Ehrhart, M., Mayer, D., Saltz, J., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding Organization-Customer Links in Service Settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures.(Statistical Data Included). *Academy of Management Journal*, 44(3), 570. doi: 10.2307/3069371
- Sonnetag, S., & Frese, M. (2003). Stress in Organizations *Comprehensive Handbook of Psychology* (s. 453-491). Hoboken: Wiley.
- Stone, E., & Gueutal, H. (1985). An empirical derivation of the dimensions along which characteristics of jobs are perceived. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 28(2), 376. doi: 10.2307/256207
- Stoner, J., Perrewé, P. L., & Munyon, T. P. (2011). The role of identity in extra- role behaviors: development of a conceptual model. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 94-107. doi: 10.1108/02683941111102146
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52. doi: 10.2307/1252309
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.

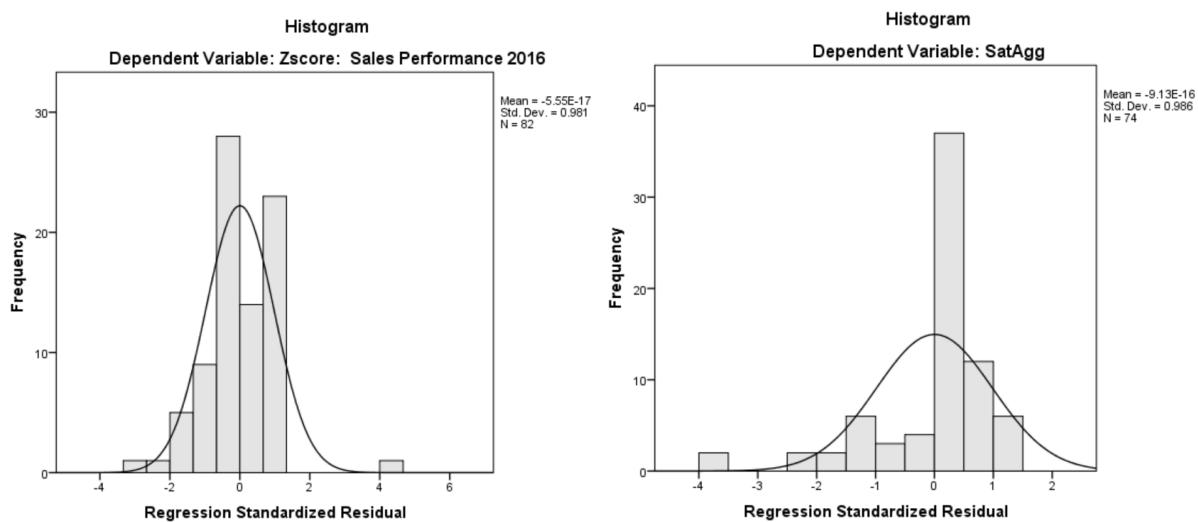
- Van Dyne, L., & Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. doi: 10.2307/256902
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta- analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428. doi: 10.1007/s11747-010-0211-8
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2010). Toward a Better Understanding of the Effects of Hindrance and Challenge Stressors on Work Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 68-77. doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.012
- Widmer, P. S., Semmer, N. K., Kalin, W., Jacobshagen, N., & Meier, L. L. (2012). The Ambivalence of Challenge Stressors: Time Pressure Associated with Both Negative and Positive Well- Being. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 422-433. doi: 10.1016/j.jvb.2011.09.006
- Winter, J. C. F. d. (2013). " Using the Student's "" t""- Test with Extremely Small Sample Sizes". *Practical Assessment*, 18(10), 1-12.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539. doi: 10.2307/2393565
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of comparative neurology*, 18(5), 459-482.
- Yiwen, Z., Lepine, J. A., Buckman, B. R., & Feng, W. (2014). It's not fair ... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships.(Report). *Academy of Management Journal*, 57(3), 675. doi: 10.5465/amj.2011.1110
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well- being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00048-7
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression of Voice.(Statistical Data Included). *Academy of Management Journal*, 44(4), 682. doi: 10.2307/3069410

8. Appendix

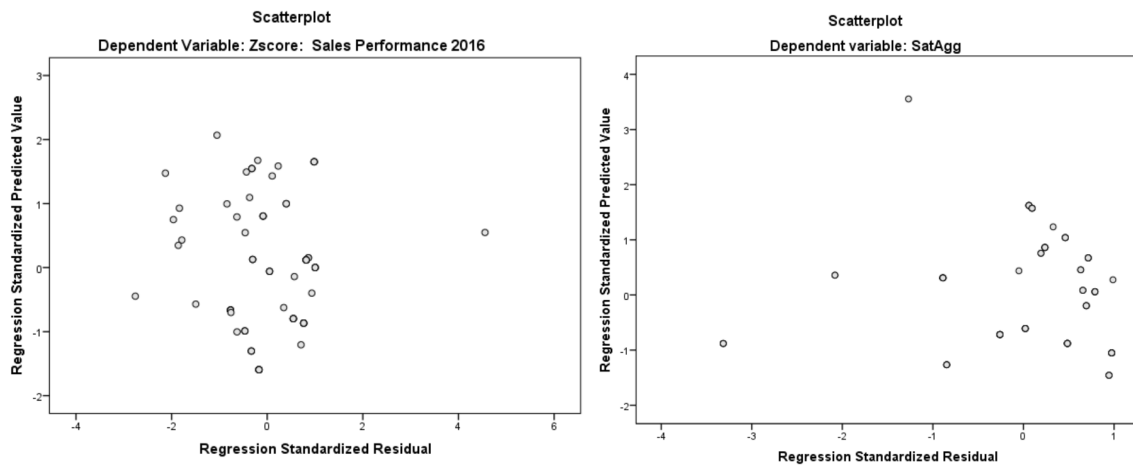
FIGUR 4: Residualplott av selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger



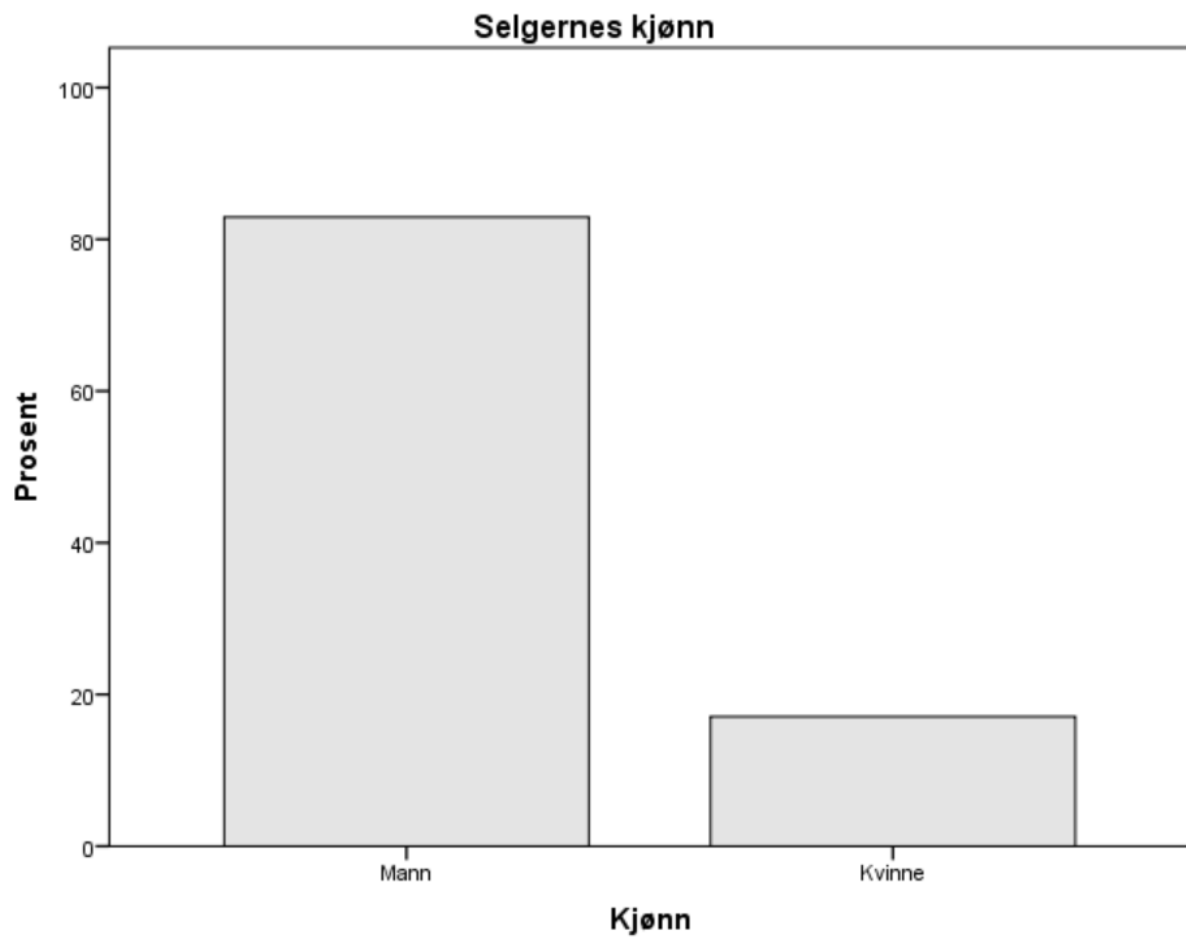
FIGUR 5: Histogram av selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger

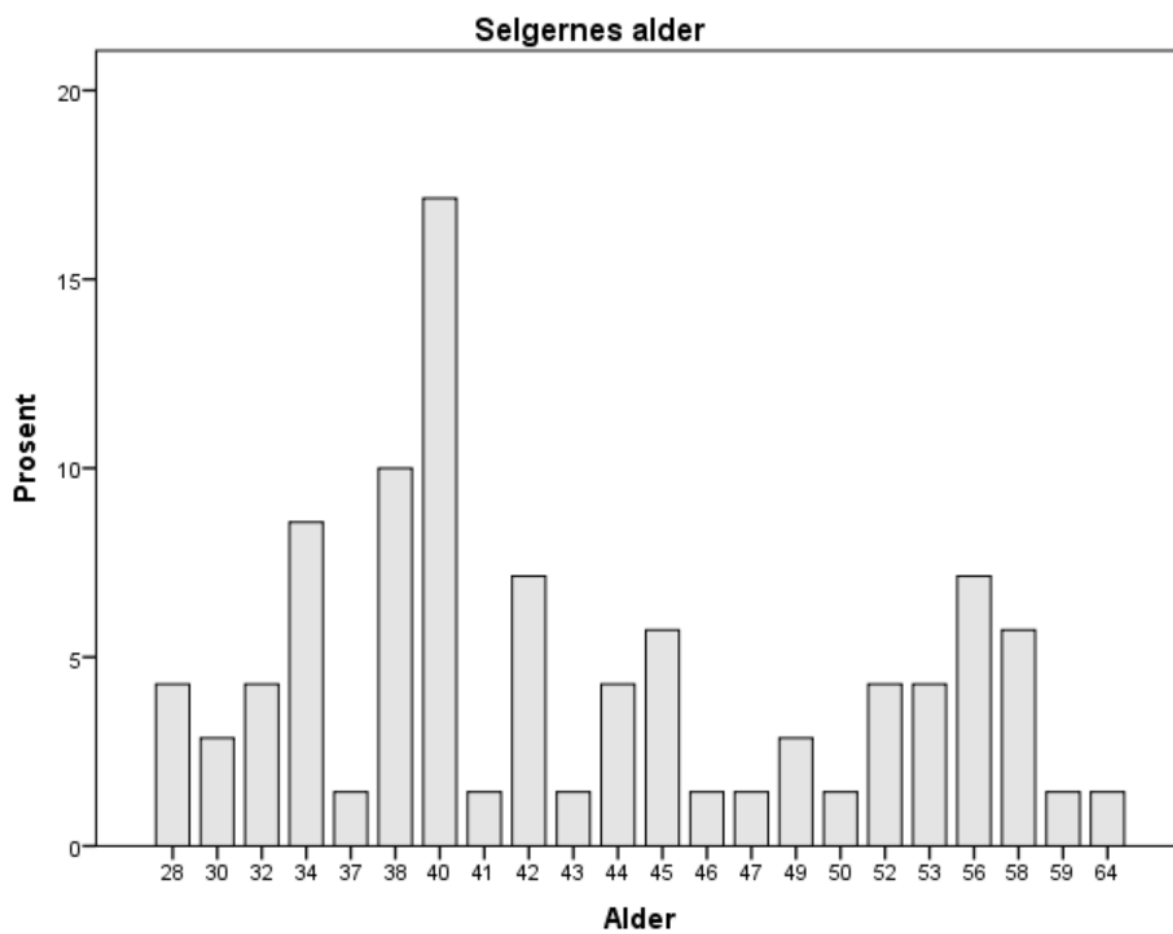


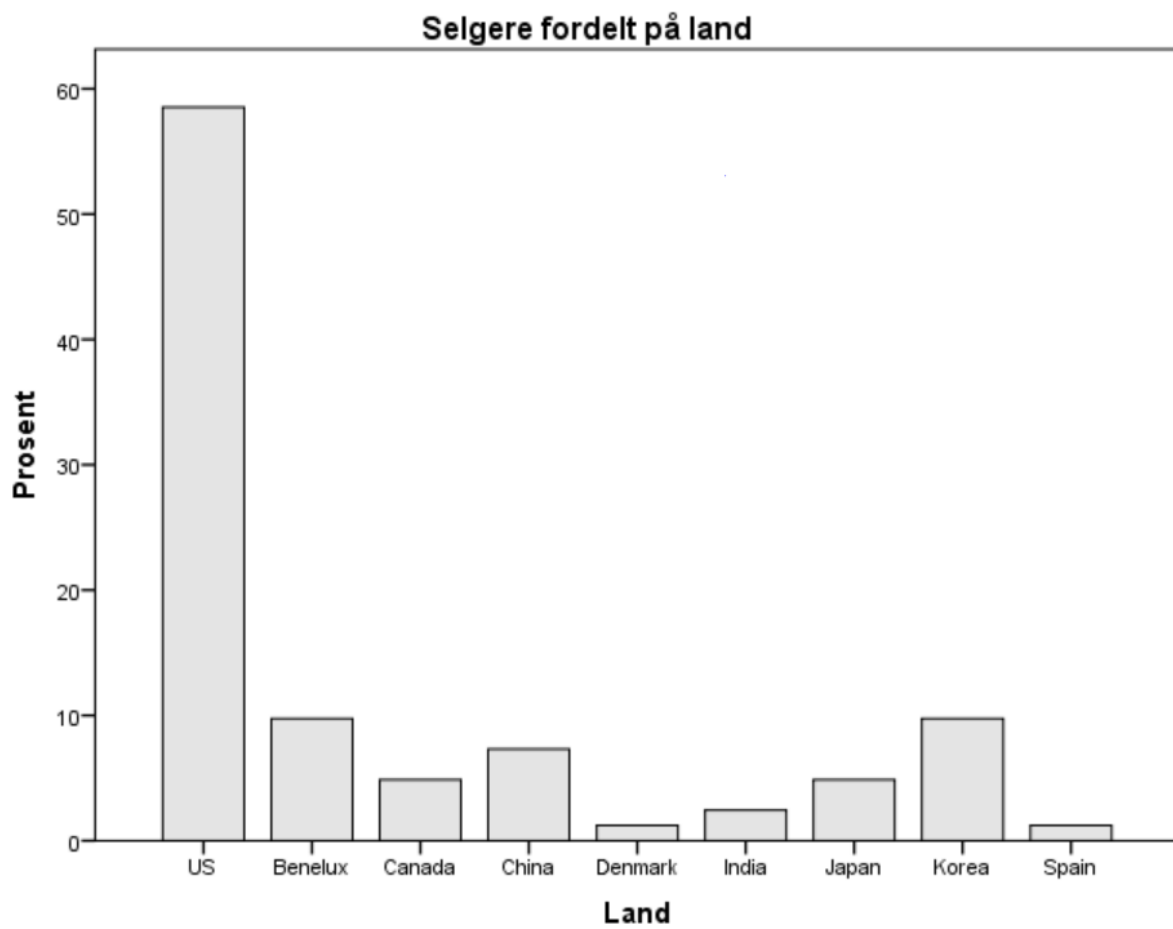
FIGUR 6: Spredningsplott av selgers salgsprestasjon og kundens tilfredshet med selger

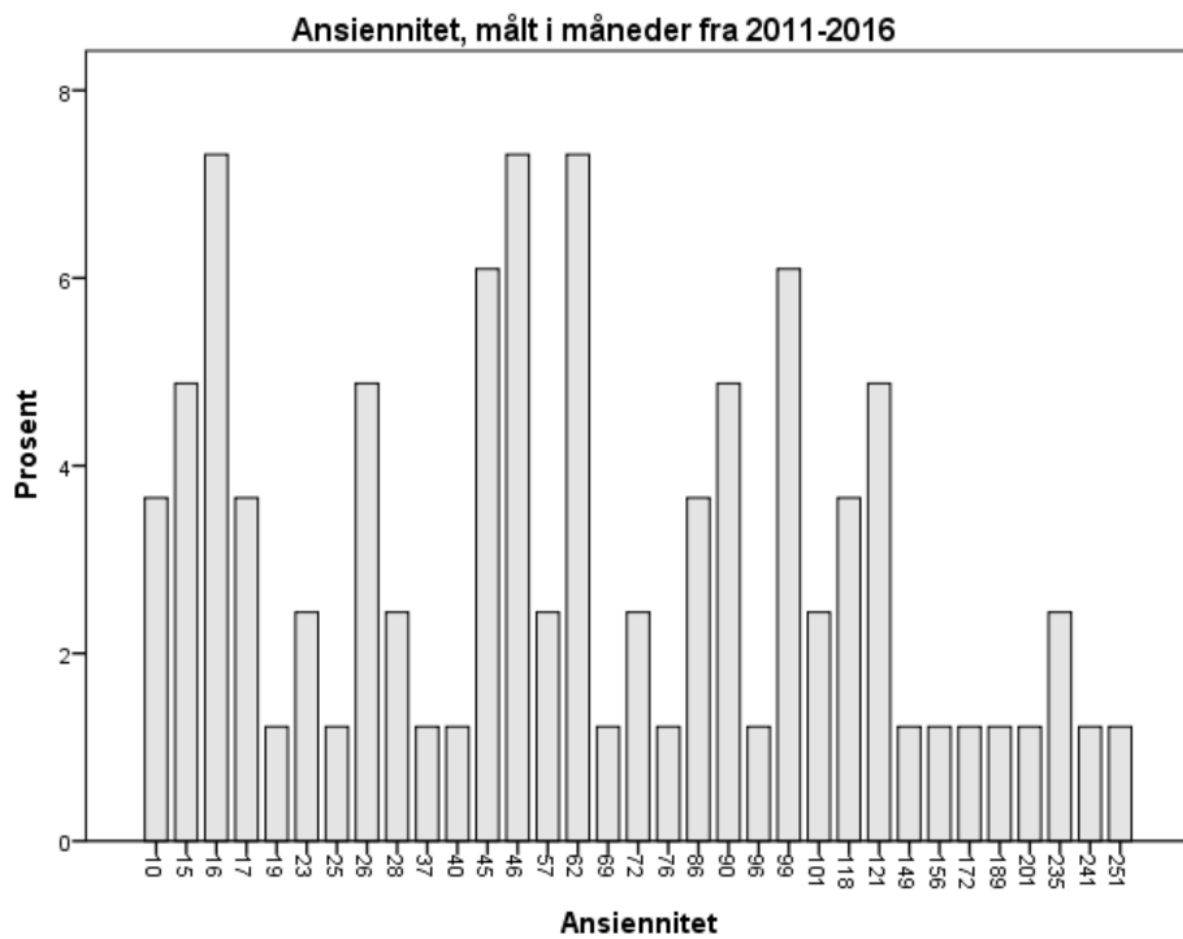


FIGUR 7: Kjønnfordeling salgspersoner



FIGUR 8: Alderssammensetning salgspersoner

FIGUR 9: Nasjonalitet salgspersoner

FIGUR 10: Ansiennitet salgspersoner

TABELL 8: Faktoranalyse

	Faktor			
	1	2	3	4
Konstruktive innspill1	.974	.055	.000	.017
Konstruktive innspill2	.960	.038	-.017	-.011
Konstruktive innspill3	.945	-.043	.055	-.016
Konstruktive innspill4	.943	-.105	.022	-.042
Konstruktive innspill5	.898	.107	.005	-.083
Utfordringsstressorer1	-.114	.953	.041	-.118
Utfordringsstressorer2	-.025	.882	-.019	.007
Utfordringsstressorer3	-.055	.827	.056	.047
Utfordringsstressorer4	-.061	.805	-.053	.060
Utfordringsstressorer5	.250	.740	-.018	-.054
Utfordringsstressorer6	.263	.695	.060	.122
Tilfredshet med selger1	-.011	-.008	.960	.012
Tilfredshet med selger2	.038	-.009	.954	.055
Tilfredshet med selger3	-.027	.014	.898	-.064
Kontakt med berørte1	.087	-.072	-.024	.972
Kontakt med berørte2	-.007	-.015	.019	.952
Kontakt med berørte3	-.023	.160	.022	.876
Kontakt med berørte4	-.200	-.027	-.029	.629

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
 Rotation converged in 6 iterations

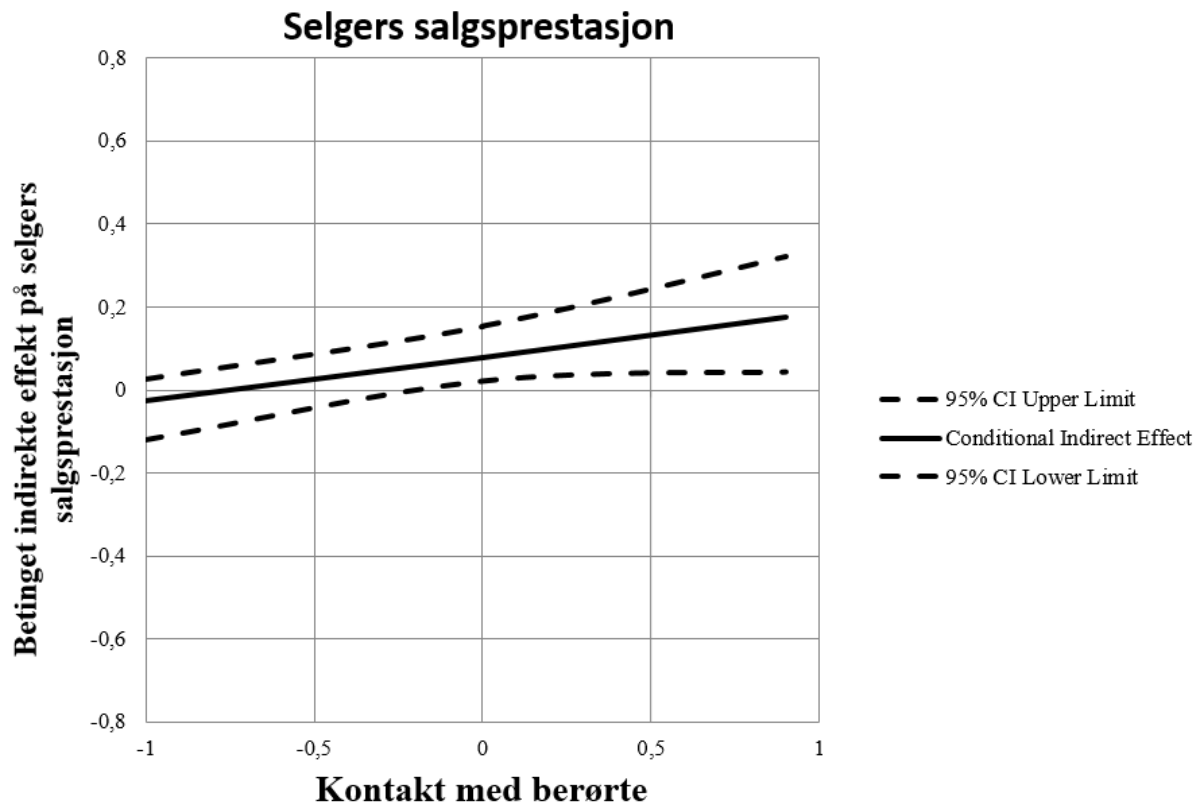
TABELL 9: Johnson-Neyman-teknikken for datasett 1**Moderatoreffekt for datasett 1 (selgers salgsprestasjon)**

Kontakt med berørte	Effekt	SA	t	p	95% KI
-1,05	-.15	.13	-1.11	.2703	[-.41, .12]
-.66	.04	.11	.41	.6798	[-.17, .25]
-.37	.19	.09	1.99	.05	[.00, .37]
-.07	.33	.09	3.63	.00	[.15, .51]
.32	.52	.11	5.08	.00	[.32, .72]
.70	.71	.13	5.61	.00	[.46, .96]
.90	.80	.14	5.68	.00	[.52, 1.08]

TABELL 10: Johnson-Neyman-teknikken for datasett 2**Moderatoreffekt for datasett 2 (kundens tilfredshet med selger)**

Kontakt med berørte	Effekt	SA	t	p	95% KI
-1.02	-.08	.27	-.28	.78	[-.61, .46]
-.82	.12	.23	.52	.61	[-.34, .58]
-.55	.38	.19	1.99	.05	[.00, .77]
-.42	.51	.18	2.82	.00	[.15, .87]
-.02	.90	.18	5.04	.00	[.54, 1.25]
.38	1.29	.23	5.69	.00	[.84, 1.74]
.78	1.67	.30	5.56	.00	[1.07, 2.28]

FIGUR 11: Betinget indirekte effekt på salgsprestasjon



FIGUR 12: Betinget indirekte effekt på kundens tilfredshet med selger