

Mette Clausen 20.10.81

**Vejleder:
Lotte Grünbaum**

Fra fagperson til sælger

- Identitet og motivation i forandring

"Der er ikke noget fagligt i det, at stå at kigge på folks hænder, har du mon tørre hænder. Der synes jeg, der knækker filmen altså for mig. Der kan jeg ikke være med, det synes jeg er forkert."

citater fra fokusgruppeinterview

Afgangsprøve ved diplomstudiet i Organisation og Ledelse

Institut for Organisation

Copenhagen Business School 2015

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING	3
1.1 PROBLEMSTILLING	4
1.2 PROBLEMFORMULERING	5
1.2.1 Opgavens afgrænsning	5
1.2.2 Opgavens begrænsning	6
1.3 OPGAENS OPBYGNING	6
2. CASE	7
2.1 BALLERUP APOTEK	7
2.2 SALG PÅ BALLERUP APOTEK	7
2.3 OPSUMMERING	9
3. METODE OG EMPIRI	10
3.1 VIDENSKABSTEORETISK UDGANGSPUNKT	10
3.1.1 Begrænsninger i forhold til paradigmerne	11
3.2 UNDERSØGELSESDSIGN	11
3.2.1 Struktur	12
3.3 DATAGENERERING – DET EMPIRISKE GRUNDLAG	12
3.3.1 Eksplorativt interview	12
3.3.2 Kvalitativt fokusgruppeinterview	13
3.3.3 Spørgeskemaundersøgelse	14
3.4 INDSAMLING AF EMPIRI	15
3.4.1 Udvælgelse af fokusgruppedeltagere	16
3.4.2 Udvælgelse af respondenter til spørgeskemaundersøgelse	16
3.4.3 Overvejelser om fortrolighed	17
3.5 OVERVEJELSER OM AT SKRIVE I EGEN ORGANISATION	17
3.6 BEGRÆNSNINGER I FORHOLD TIL METODE	18
3.7 OPSUMMERING	19
4 TEORI	20
4.1 TEORI – IDENTITET	20
4.1.1 Complex Responsive Processes	21
4.1.2 Kritik af Complex Responsive Processes	23
4.1.3 Sensemaking	23
4.1.4 Kritik af sensemaking	26
4.2 TEORI – MOTIVATION	26
4.2.1 Self Determination Theory	26
4.3 TEORI – ANBEFALINGER TIL LEDELSEN	28
5 ANALYSE - HVORDAN PÅVIRKES PERSONALET'S IDENTITET AF OVERGANGEN FRA FAGPERSON TIL SÆLGER?	29
5.1 ANALYSE AF FOKUSGRUPPEINTERVIEW – STACEY	29
5.1.1 Faglighed, faglighed, faglighed	29
5.1.2 Udvikling eller afvikling	32
5.2 KONKLUSION FOKUSGRUPPE – STACEY	35
5.3 ANALYSE AF FOKUSGRUPPEINTERVIEW - WEICK	36
5.3.1 Fagperson eller sælger?	36
5.3.2 Den gamle skole	39

5.3.3 Hopper med på vognen.....	42
5.3.4 Salg, salg, salg.....	43
5.4 KONKLUSION FOKUSGRUPPE -WEICK.....	44
5.5 SAMLET KONKLUSION IDENTITET	45
6. ANALYSE –HVORDAN ER PERSONALETS MOTIVATION I FORHOLD TIL SALG?	46
6.1 GRUNDLAG FOR SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN	46
6.2 MOTIVERET ELLER A-MOTIVERET?	47
6.2.1 Intrinsisk motivation	48
6.2.2 Ekstrinsisk motivation	50
6.2.3 Kommentarer vedr. motivation og holdninger til salg	51
6.2.4 Graden af motivation.....	52
6.3 KOMPETENCE.....	53
6.3.1 Kommentarer vedrørende kompetence.....	54
6.3.2 Opsummering vedrørende kompetence.....	55
6.4 AUTONOMI.....	56
6.4.1 Opsummering vedrørende autonomi.....	57
6.5 SOCIALE FORHOLD	57
6.5.1 Opsummering vedrørende sociale forhold	60
6.6 KONKLUSION MOTIVATION.....	60
7 ANALYSE – HVILKE UDFORDRINGER GIVER DETTE BALLERUP APOTEK?	61
7.1 SALG SOM UDFORDRING	61
7.1.1 Personlige barrierer og faglighed.....	61
7.1.2 Kunder og ventetid	62
7.1.3 Fokus.....	62
7.1.4 Konkurrencer/tal.....	63
7.1.5 Sociale forhold	64
7.2 SALG I FREMTIDEN	64
7.2.1 Hvad er den/de vigtigste motivationsfaktor for dig i forhold til salg?.....	64
7.2.2 Hvad kunne få dig til, at arbejde mere målrettet med salg?.....	65
7.2.3 Er der noget der kan gøres anderledes vedr. salg, der ville virke mere motiverende for dig?	66
7.3 KONKLUSION UDFORDRINGER	66
8 ANBEFALINGER TIL LEDELSEN –HVORDAN KAN UDFORDRINGERNE IMØDEKOMMES FREMADRETTET?.....	68
8.1 ANBEFALING 1: DU SKAL VÆRE FAGLIG.....	68
8.2 ANBEFALING 2: DU SKAL FØLE DIG KOMPETENT.	69
8.2.1 Viden	70
8.2.2 Holdninger.....	70
8.2.3 Færdigheder	71
8.3 ANBEFALING 3: DU SKAL HAVE TID TIL KUNDERNE.....	71
8.4 ANBEFALING 4: DU SKAL FØLE DIG TRYK.....	72
9 KONKLUSION.....	74
10 REFLEKSION.....	77
11 LITTERATURLISTE.....	80
12 BILAG.....	81

1. INDLEDNING

Kerneydelsen for apotekerne i Danmark er salg af lægemidler og rådgivning om korrekt brug af lægemidler. Apotekerne kan dog ikke selv bestemme, hvad de vil tage for medicinen. Indkøbspriserne er fastlagt af leverandørerne, og den avance, apotekerne kan lægge oven i indkøbsprisen, er fastlagt af staten. Avancen per lægemiddel er den samme på alle apoteker og på alle receptpligtige lægemidler, uanset hvad prisen er for kunden. Den faste avance på medicin har siden 2012 været på 16,61 kroner per pakning på recept – siden marts 2014 har den været på 17,46 kroner per pakning. Det gav en samlet lægemiddelavance på receptmedicin på omkring 20 procent i 2013. Ud af avancen skal apotekeren aflønne sit personale, betale husleje og alle andre udgifter til drift af apoteket. Det, der herefter måtte være tilbage, er apotekerens overskud og løn¹.

Størstedelen af personalet på de danske apoteker har afsluttet en videregående lægemiddeluddannelse som enten farmaceut (5-årig universitetsuddannelse) eller farmakonom (3-årig elevuddannelse). Begge uddannelser er fagligt tunge og personalets viden om lægemidler sikrer, at udleveringen af medicin sker forsvarligt, og at den bliver ledsaget af den nødvendige information og rådgivning. Det høje uddannelsesniveau betyder også høje udgifter til lønninger, svarende til gennemsnitligt 14,6 % af omsætningen².

Avancen på nogle af apotekernes andre varer end lægemidler (herefter kalder frihandelsvarer) er højere end 20 procent. Apotekernes avance ved salg af frihandelsvarer som hudpleje, plastre, vitaminer og shampoo er således med til, at finansiere distributionen af lægemidler. Fra 2000 til 2013 er prisen på medicin, der kun må sælges på apoteket, faldet med 47 %³. Apotekerne opleverer således en faldende omsætning på lægemidler, hvilket i høj grad øger incitamentet til at sælge frihandelsvarer på apoteket.

En analyse foretaget af MEGAFON for Danmarks Apotekerforening i marts 2014 viser, at borgerne har stor tillid til apotekerne. 96 % af borgerne har tillid til, at det er sikker og trygt

¹ Lægemidler i Danmark 2013

² Lægemidler i Danmark 2013

³ Lægemidler i Danmark 2013

at få medicin udleveret på apotekerne og 83 % af de adspurgte er tilfredse med apotekernes rådgivning ved udlevering af medicin. Borgernes samlede tilfredshed med apotekerne er også helt i top. Ni ud af 10 danskere er generelt tilfredse eller meget tilfredse med apoteket⁴.

1.1 Problemstilling

Som skitseret i indledningen er salget af frihandelsvarer et vigtigt og nødvendigt indtjeningsgrundlag for apotekerne. Apotekerne fokuserer derfor i stigende grad på mersalg af frihandelsvarer, hvor personalet aktivt tilbyder kunden varer de ikke selv har efterspurgt. Denne rolle som aktiv sælger er ny for personalet og ikke en del af deres fagligt tunge uddannelse.

For at fastholde borgenes høje tillid til apotekerne beskriver apotekernes interne retningslinjer "God apotekerskik", at apotekerne skal udvælge deres frihandelsvarer i overensstemmelse med branchens anbefalinger. Produkterne skal være lødige, overholde gældende lovgivning og supplere apotekets lovpligtige sortiment. Apotekerne skal rådgive kunden om valg af disse produkter på baggrund af faglig viden. Til trods for dette, kan rollen som sælger være svær at indtage for en stor del af apotekets personale.

Personalets uddannelse som faglig garant for korrekt rådgivning er således sat på prøve de seneste år. At kunne sælge varer aktivt, kræver ny viden og en ændret tilgang til faglighed. Fra personalet er udsagn som "jeg vil jo ikke prakke kunden noget på" og "det er jo ikke en tankstation vi arbejder på" ikke unormale. Fra ledelsens side lyder det på mange apoteker "vi SKAL blive bedre til at sælge frihandelsvarer". Hvordan de enkelte apoteker griber opgaven an er forskellig, og hvor langt det enkelte apotek er kommet i forhold til, at gøre det legitimt at sælge frihandelssvarer er ligeledes forskelligt. Men der er ingen tvivl om, at apotekspersonalet i disse år går gennem en forandringsproces fra, at være stærkt faglig funderet til også at være sælger.

⁴ Lægemedler i Danmark 2013

1.2 Problemformulering

Med baggrund i ovenstående problemstilling finder jeg det interessant at undersøge:

"Hvordan er apotekerne udfordret af det behov for forandring i identitet og motivation, der pågår for apoteksansatte og hvilke handlemuligheder er der for medarbejdere og ledelse, i forhold til at håndtere disse udfordringer."

Herunder:

- Hvordan bliver det faglige personales identitet påvirket af overgangen fra fagperson til sælger på Ballerup apotek?
- Hvordan er det faglige personales motivation i forhold til salg på Ballerup apotek?
- Hvilke udfordringer giver dette Ballerup apotek?
- Hvordan kan disse udfordringer imødekommes fremadrettet på Ballerup apotek?

1.2.1 Opgavens afgrænsning

Hvordan apotekerne er udfordret af behovet for forandring i identitet og motivation kan betragtes fra mange vinkler. Jeg har i denne opgave valgt at se på, dels hvordan Ballerup apotek er udfordret af denne forandringsproces, med fokus på personalets identitetsopfattelse, og de udfordringer der måtte følge af dette, og dels på hvordan medarbejderne er motiverede til salg.

Jeg har det seneste år været ansat som souschef på Ballerup apotek, der ligesom mange andre danske apoteker, arbejder aktivt med mersalg. Ballerup apotek fungerer derfor som case til nærværende undersøgelse, der udelukkende fokuserer på dette apotek. Ved at lave undersøgelsen på flere forskellige danske apoteker, ville jeg skulle tage højde for, at apotekerne hver især håndterer forandringsprocessen forskelligt og er forskellige steder i processen.

Først koncentrerer jeg mig om en afgrænset gruppe af medarbejdere på Ballerup apotek, da jeg ønsker at fokusere undersøgelsen om ændring i identitet, på individ-niveau. Herefter ser jeg på motivation blandt hele den faglige personalegruppe.

Jeg vil starte med, at undersøge hvordan Ballerup apotek har håndteret udfordringen med aktivt salg. Jeg vil her interviewe apotekeren, for at få hendes input til processen. Jeg vil herefter foretage et fokusgruppeinterview med en udvalgt gruppe medarbejdere på apoteket for, at undersøge hvordan personalets identitetsopfattelse påvirkes af forandringen. Mit ønske er med undersøgelsen af identitet, at undersøge og forstå individets oplevelse af, at udvikle sig fra fagperson til sælger.

Herefter vil jeg se på motivation i personalegruppen i et bredere perspektiv. Jeg vil ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse afdække hvordan personalet er motiveret til salg.

På baggrund af fokusgruppeinterviewet, med fokus på at forstå forandringen i identitet, og spørgeskemaundersøgelsen, med fokus på at afdække motivation til salg, vil jeg identificere udfordringer for apoteket og give anvisninger til ledelsen for hvordan denne viden kan bruges til at styrke forandringsprocessens videre forløb.

1.2.2 Opgavens begrænsning

Undersøgelsen om forandring i identitet foretages på mikro niveau med fokus på den enkelte. Der kan således ikke uddrages generelle betragtninger der er gældende for alle ansatte, men gives anvisninger ud fra, hvordan den enkelte betragter overgangen fra fagperson til sælger. Undersøgelsen om motivation favner alt det faglige personale. Undersøgelsen giver således generelle svar på hvordan personalegruppen er motiveret, men giver ikke dybdegående svar på, hvordan den enkeltes motivation kan øges.

1.3 Opgavens opbygning

Opgaven er opbygget, så der først gives en introduktion til casen i kapitel 2. Her beskriver jeg Ballerup apotek, som er stedet undersøgelsen finder sted.

I kapitel 3 Metode og empiri, gennemgår jeg det videnskabsteoretiske udgangspunkt for opgaven, samt undersøgelsesdesign, datagenerering og indsamling af empiri. Herefter beskrives det teoretiske grundlag for opgaven i kapitel 4.

Kapitel 5, 6 og 7 rummer analysen og giver svar på de tre første problemstillinger. Den sidste problemstilling omhandler anbefalinger til ledelsen, som beskrives i kapitel 8.

Opgaven afrundes med konklusion og refleksion i kapitel 9 og 10.

2. CASE

I første kapitel beskrev jeg hvordan danske apoteker er udfordret af, at det faglige personale skal arbejde aktivt med mersalg. Dette kan påvirke personalets identitet og motivation, hvilket er omdrejningspunktet for denne undersøgelse. Undersøgelsen finder sted på Ballerup apotek, som jeg vil beskrive nærmere i dette kapitel. Informationerne i dette kapitel bygger på et eksplorativt interview⁵ med apotekeren på Ballerup apotek, samt mit kendskab til og observationer foretaget på Ballerup apotek.

2.1 Ballerup apotek

Ballerup apotek er et stort dansk apotek bestående af fem afdelinger. Hovedapoteket ligger centralt i Ballerup og derudover består apoteket af, en filial i Måløv og tre apoteksudsalg i henholdsvis Smørum, Hedeparken og Ballerup Centret.

Apoteket er blandt landets største og beskæftiger udover apotekeren, 4 farmaceuter, 22 farmakonomer (timetal over 120 timer pr. måned) og 8 farmakonomielever. Herudover er der ansat en chauffør, to servicemedarbejdere og et varierende antal studerende samt løst ansatte farmakonomer i lavt timetal. Apoteket beskæftiger således en, for et apotek, stor personalegruppe fordelt geografisk i fem butikker.

Farmaceuter har, som nævnt i indledningen, en 5-årig kandidatuddannelse, med bredt fokus på alle aspekter af lægemidler, mens farmakonomer har en 3-årig elevuddannelse på apotek med skoleophold undervejs. Farmakonomuddannelsen har over en lang årrække ændret indhold betydeligt, da uddannelsen tilbage i tid særligt havde fokus på produktion af lægemidler, hvor der nu er overvejende fokus på kommunikation til kunden, om lægemidler. Farmakonomer med lang anciennitet har således været igennem en stor faglig omvæltning gennem årene.

2.2 Salg på Ballerup apotek

Det eksplorative interview med apotekeren havde til formål, at afdække hvordan der arbejdes med salg på Ballerup apotek og hvad det betyder for medarbejderne.

⁵ Transskription af eksplorativt interview findes i bilag 2

Apotekeren beskriver, at der for 2-3 år siden blev sat ekstra fokus på salget. EDB-leverandørerne begyndte at lave salgsstatistikker og der kom mere og mere fokus på kampagner. *"Så begyndte det der med kampagnerne jo og det var også via kæden at der kom mere og mere fokus på kampagner og det at vi fik de her maze tal, det er jo kun 2-3 år siden vi startede på det."* Samtidig bemærker hun, at det dengang var en relativt ny opgave at sælge *"Og der var vi rigtig rigtig grønne. Det var rigtig svært for nogle. Så vi har jo været på en lang, lang rejse"*.

Det der særligt er svært, er balancegangen mellem at være fagperson og være sælger, som apotekeren udtaler *"Der var jo en der sagde 'Jamen vi skal ikke være ligesom en tankstation. Vi skal ikke være sådan, at vi skal tilbyde alle nogle gajoler'. Den var der. Det var helt klart at det skulle være fagligt. Vi skulle ikke sælge stanglakrids."* Min oplevelse er, at citatet stadig lever på Ballerup apotek og kan være en barriere i forhold til salg. Apotekeren siger *"Der er en barriere, man tør ikke, man føler man prakker nogen noget på, man har ikke de rigtigt ord. Og det kan man jo stadigvæk ind i mellem mærke, det kender vi jo også selv 'Åh hvordan får jeg nu lige sagt noget om den her creme'"*.

Omvendt kan salg også være en udvikling for den enkelte medarbejder, som apotekeren udtaler *"Jeg mener jo det er en personlig udvikling for den enkelte. At dagen ikke bare er gadagong gadagong og så har man ekspederet 100 kunder, men at man også kan reflektere over, jamen hvor gjorde jeg en forskel. Og det har jeg jo også talt til MUS med rigtig mange om, at bundlinjen er vigtig, vi SKAL sælge for at kunne investere osv. osv. Men hvad der er mindst ligeså vigtigt er den motivation der ligger i at man gør en forskel, vi kan noget som man ikke kan i Matas, den gode rådgivning, der måske ender i et Lactocare produkt eller det gode råd. Kunden kan se at 'du brugte tid på mig' eller 'du gav mig et godt råd'. Det synes jeg er SÅ vigtigt, at man gør en forskel, så dagen ikke bare bliver grå for den menige medarbejder"*. Apotekeren giver altså udtryk for, at der ligger en motivation for den enkelte medarbejder i at sælge, dette vil jeg undersøge nærmere i denne opgave. For som hun siger *"Men det kræver at vi bliver ved med at holde teten i det, energien i det, for ellers så. Nu kan du se her til morgen, der var X der ikke, så var der ikke nogen der sagde noget om kampagner. Hele tiden skal der være nogle der er på.....Men jeg er altid lidt forsigtig fordi jeg skal have folk med og du kan ikke piske dem til det, hele tiden på den gode måde, det synes jeg er utroligt vigtigt."* Der ligger altså et ønske om at

”holde gryden i kog” således at flere bidrager i forhold til salg og at det er vigtigt at holde fokus, ellers mister medarbejderne taget om salg. Denne observation kan jeg også nikke genkendende til, ud fra observationer på morgenbriefings⁶. Det er meget forskelligt hvor meget der tales om salg, og også hvordan stemningen er, når der tales om salg.

2.3 Opsummering

Som skitseret ovenfor er Ballerup apotek godt i gang med at arbejde med salg. Men trods flere års arbejde med salg, er der stadig barrierer og personalet skal fortsat være motiverede for at kunne sælge. Opgaven her fokuserer derfor på, hvilken opfattelse personalet har af, hvordan salg påvirker deres identitet og hvordan medarbejderne er motiverede til salg. Formålet med undersøgelsen er, at give ledelsesanvisninger til hvordan apoteket fremadrettet kan arbejde med salg, ud fra analyserne af personalets input.

Jeg vil i næste kapitel se nærmere på opgavens videnskabsteoretiske udgangspunkt, undersøgelsesdesign, datagenerering, indsamling af empiri og overvejelser om at skrive i egen organisation og om fortrolighed.

⁶ Morgenbriefing er 10 minutters møde hver morgen, hvor der snakkes om salg, faglige emner, hvem skal hvad i løbet af dagen mm.

3. METODE OG EMPIRI

Formålet med dette kapitel er, at beskrive mit valg af paradigme og dermed det videnskabsteoretiske ståsted for opgaven, for derefter at beskrive undersøgelsesdesign, det empiriske grundlag og dataindsamling. Jeg vil desuden berøre hvilke overvejelser jeg har gjort mig om fortrolighed og overvejelser om, at skrive i egen organisation.

3.1 Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt for opgaven består af valget af to paradigmer, det socialkonstruktivistiske paradigme og det realistiske paradigme.

I undersøgelsen vedrørende identitet ønsker jeg, at beskrive nærmere end forklare. Undersøgelsen om identitet gennemføres derfor med udgangspunkt i det konstruktivistiske paradigme, da formålet med undersøgelsen er, at beskrive hvordan medarbejdernes identitetsopfattelse er og hvilken mening det tillægges. Inden for det konstruktivistiske paradigme søges der efter forståelse og forklaringer på fænomener som hele tiden foregår og virkeligheden bliver først til virkelighed, når det sættes ord på den.⁷ Kendetegnende for en konstruktivistisk tilgang er, at vor viden om det "derude" ikke kan betragtes som en objektiv sandhed, men som "noget" mennesker konstruerer gennem deres fortolkninger.⁸ Jeg mener således at dette paradigme giver mulighed for, at opnå en forståelse af, hvordan medarbejderne påvirkes af de processer og ændringer der finder sted på Ballerup apotek i forbindelse med salg.

I undersøgelsen om motivation skifter jeg videnskabsteoretisk udgangspunkt. Formålet med undersøgelsen af motivation, er at beskrive og afdække virkeligheden. Her er det realistiske paradigme anvendeligt. Kendetegnende for realisme er, at man fastholder, at virkeligheden eksisterer uafhængigt af den, der gennemfører undersøgelsen – virkeligheden er (tilnærmelsesvis) objektiv erkendbar.⁹ Fokus i realistiske undersøgelser er at afdække "facts" om hvad, der foregår og sammenligne disse med hypoteser og/eller teoribaserede udsagn

⁷ Darmer, 2010, s. 116

⁸ Darmer, 2010 s. 142

⁹ Darmer, 2010 s. 141

herom.¹⁰ Jeg finder denne tilgang særdeles anvendeligt i forhold til, at afdække medarbejdernes motivation til salg, da jeg ønsker at identificere hvordan medarbejdernes motivation er og holde det op mod teori om motivation.

3.1.1 Begrænsninger i forhold til paradigmerne

At arbejde indenfor det konstruktivistiske paradigme betyder, at jeg ikke kan stille mig udenfor min opgave og betragte den objektivt. Behandlingen af identitet vil dermed være præget af min forforståelse for problemstillingen og min egen deltagelse i forandringsprocessen. Dette betyder, at jeg i min tilgang til identitet og i mit forhold til respondenterne, ikke vil kunne forholde mig objektivt, men derimod være en del af erkendelsesprocessen.

Indenfor den realistiske tilgang undersøger jeg den objektive sandhed om motivation. Jeg får dermed konstrueret generelle forståelser af medarbejdernes motivation, men ingen dyberegående forståelse for den enkeltes motivation.

3.2 Undersøgellesdesign

Undersøgelsen af identitet foretages som et casestudie. Casestudier kan med fordel anvendes, når man ønsker at undersøge et bestemt fænomen i den kontekst eller situation, hvori fænomenet foregår.¹¹ Da jeg ønsker at gå i dybden med medarbejdernes forståelse af identitet, finder jeg denne undersøgelsesmetode anvendelig.

I undersøgelsen af medarbejdernes motivation ønsker jeg et bredere perspektiv på undersøgelsen. Tværsnitstudier er kendetegnet ved, at man på et givet tidspunkt spørger mange respondenter om et bestemt fænomen.¹² Da jeg ønsker generel viden om medarbejdernes motivation, finder jeg tværsnitstudiet anvendeligt, da der her er tale om et undersøgelsesdesign hvor det er muligt at kortlægge hvor udbredt et fænomen er.

¹⁰ Darmer, 2010 s. 141

¹¹ Darmer, 2010 s. 151

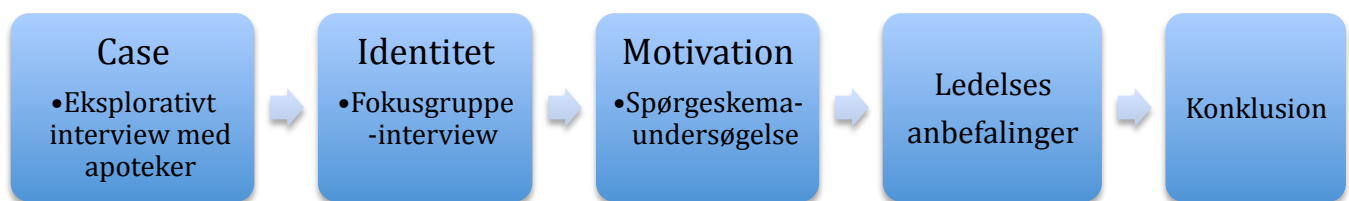
¹² Darmer, 2010 s. 148

3.2.1 Struktur

Som udgangspunkt for opgaven foretages et indledende eksplorativt interview med apotekeren. Formålet med interviewet er at få input til, at beskrive hvordan apoteket arbejder med salg og hvilke udfordringer det giver apoteket.

Dernæst foretages undersøgelsen af medarbejdernes identitet, på baggrund af et fokusgruppeinterview. Undersøgelsen giver anledning til, efterfølgende at undersøge medarbejdernes motivation i forhold til salg. Til dette benyttes en spørgeskemaundersøgelse. På baggrund af analysen af de indsamlede data, kommer jeg herefter med anbefalinger til ledelsen, og konkluderer på den samlede undersøgelse.

Opgavens struktur er illustreret i figur 1.



Figur 1. Opgavens struktur

3.3 Datagenerering – det empiriske grundlag

Undersøgelsen indledes med et eksplorativt interview med apotekeren, for at få baggrundsviden om salg på Ballerup apotek.

For at undersøge hvordan det faglige personales identitet er påvirket af overgangen fra fagperson til sælger, foretages et kvalitativt fokusgruppeinterview. Herefter foretages en analyse af medarbejdernes motivation, på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse.

3.3.1 Eksplorativt interview

Som udgangspunkt for undersøgelsen gennemføres et eksplorativt interview¹³ med apotekeren, hvor formålet er, at udforske hvad der er sket i relation til salg på Ballerup apotek. Da jeg selv, kun har været ansat lidt under et år på apoteket, har jeg brug for mere viden om emnet.

¹³ Darmer, 2010 s. 217

Interviewet foretages som et semistruktureret interview og interviewguiden¹⁴ består af en række åbne spørgsmål. Rækkefølgen på spørgsmålene er underordnet og hvis der kommer noget interessant frem undervejs i interviewet, kan der spørges nærmere ind til dette. Der er således en vis fleksibilitet i interviewguiden, hvilket er vigtigt, da interviewet har eksplorativ karakter.

Interviewet anvendes som baggrundsviden og til at beskrive casen, som var en del af indledningen til opgaven.

3.3.2 Kvalitativt fokusgruppeinterview

Det kvalitative fokusgruppeinterview er valgt, da det er velegnet til at producere data der relaterer sig til betydningsdannelse, normer og interaktioner i grupper og data der handler om de sociale erfaringer der opstår når flere personer snakker sammen om et emne¹⁵. Forandringen i identitet hos det faglige personale er i høj grad en proces, der er præget af sociale interaktioner i hverdagen, interviewformen findes derfor særdeles egnet til at undersøge emnet. Desuden kan fokusgruppeinterviewet benyttes til, at vise relationer og magtforhold som de eventuelt måtte udspille sig i gruppen.

En svaghed ved fokusgruppeinterviewet er, at man som interviewer skal være opmærksom på den sociale kontrol der udspiller sig i gruppen. Det at være sammen i en gruppe kan have betydning for, hvad den enkelte siger og hvor meget der siges¹⁶. Det stiller krav til mig som interviewer, da jeg skal have fokus på at skabe en god ramme for interviewet, så alle tør tale åbent og samtidig styre interviewet hvis der undervejs skulle opstå undergrupper eller konflikter. Da jeg foretager interviewet alene har jeg valgt at optage interviewet, så jeg undervejs udelukkende skal fokusere på at stille spørgsmål og styre interviewet. For at skabe åbenhed i interviewet tilbydes fokusgruppedeltagerne at være anonyme i den efterfølgende behandling/transskribering af interviewet.

¹⁴ Bilag 1

¹⁵ Darmer, 2010 s. 222

¹⁶ Darmer, 2010 s. 222

Fokusgruppeinterviewet foretages som et semistruktureret interview. Interviewguiden¹⁷ består af en række åbne spørgsmål, som jeg vil benytte til at igangsætte dialogen mellem fokusgruppedeltagerne. Rækkefølgen på spørgsmålene er underordnet og hvis der kommer noget interessant frem undervejs i interviewet, kan der spørges nærmere ind til dette. Der er således en vis fleksibilitet i interviewguiden, hvilket gør det let at fokusere på de undersøgtes indgangsvinkel til emnet, i tråd med udgangspunktet i det konstruktivistiske paradigme.

Forud for fokusgruppeinterviewet har deltagerne modtaget en kort mundtlig introduktion til emnet for interviewet, samt en skriftlig invitation¹⁸. Dette for at give dem mulighed for, på forhånd at reflektere over den forandringsproces de gennemgår. Dette kan have indflydelse på det sagte under interviewet, men jeg vurderer det vil give et større udbytte hvis deltagerne har mulighed for at reflektere på forhånd.

3.3.3 Spørgeskemaundersøgelse

Ud fra analysen af fokusgruppeinterviewet har jeg set en forandring i identitet hos fagpersonalet, som kan have betydning for medarbejdernes motivation i forhold til salg. Jeg er derfor interesseret i, at undersøge hvordan medarbejderne er motiverede til salg. For at undersøge dette gennemføres en spørgeskemaundersøgelse.

Spørgeskemaundersøgelser er nyttige, når man ønsker at skaffe sig et overblik over en situation. Survey-undersøgelser er i stand til at afbilde forskellige fænomeners udbredelse i den undersøgte stikprøve og sandsynliggøre visse årsagssammenhænge mellem de forskellige fænomener¹⁹.

Spørgeskemaet²⁰ består af 32 spørgsmål og indledes med demografiske spørgsmål for at indsamle baggrundsinformation om respondenterne.

Herefter spørges til "motivation" og "holdninger til salg", som skal benyttes til at afdække niveauet af motivation hos medarbejderne i forhold til Ryan og Decis Self Determination Theory (SDT)²¹. Spørgsmålet om motivation er angivet med en skala fra 1-5 for at give

¹⁷ Bilag 3

¹⁸ Bilag 4

¹⁹ Darmer, 2010 s. 246

²⁰ Bilag 6

²¹ Ryan og Deci, 2000

respondenterne en varieret mulighed for svar, da graden af motivation kan gradueres. Spørgsmålene om holdninger til salg er opstillet med svarmuligheder i form af Likertskaalen²². Likertskaalen er kendetegnet ved, at respondenterne skal udtrykke grad af enighed mellem en række udsagn. Her er valgt 5 svarmuligheder, der angives i form af afkrydsningskasser med en række udsagn. Dette giver respondenterne mulighed for, at gradbøje svaret og samtidig giver det mig flere analysemuligheder.

Efterfølgende spørges til tre emner, der i Ryan og Decis teori er relevante for motivationen, "kompetence", "sociale forhold" og "autonomi". Her benyttes ligeledes Likertskaalen.

Spørgeskemaet afsluttes med en række åbne spørgsmål om motivation i fremtiden. Ligesom der løbende i spørgeskemaet er mulighed for, at komme med yderligere uddybende individuelle kommentarer. Dette er tilføjet for at få et mere nuanceret billede af respondenternes holdninger til motivation i forbindelse med salg.

Forud for spørgeskemaundersøgelsen er spørgeskemaet testet på en uvildig person, for at teste spørgsmålenes forståelighed, således at disse ikke misforstås eller fejltolkes. Jeg har efter testen foretaget en operationalisering af anvendte begreber, for at øge forståeligheden hos respondenterne.

Respondenterne i undersøgelsen er anonyme og opfordres til at svare ærligt på spørgsmålene, for at undgå systematiske fejl i form af, at respondenterne svarer det de tror jeg gerne vil vide.

Spørgeskemaundersøgelsen gennemføres efter ovenstående retningslinjer for at opnå en så høj validitet (gyldighed) og reliabilitet (pålidelighed) som muligt.

3.4 Indsamling af empiri

Jeg vil her uddybe baggrunden for valg af fokusgruppedeltagere og for valg af respondenter til spørgeskemaundersøgelsen. Desuden vil jeg beskrive overvejelser om fortrolighed i forbindelse med indsamlingen af data. Dataindsamlingen finder sted på Ballerup apotek, hvor jeg som farmaceut er ansat som souschef og derfor har adgang til data.

²² Vøxted, 2006 s. 137

3.4.1 Udvælgelse af fokusgruppedeltagere

For at undersøge hvad det betyder, at gå fra at være fagperson til at være sælger, har jeg valgt at fokusere på deltagere med samme uddannelse. Apoteket beskæftiger, som nævnt, hovedsageligt tre faggrupper: farmaceuter, farmakonomer og farmakonomielever. Da farmakonomer udgør den største personalegruppe er disse således udvalgt som deltagere i fokusgruppen. Dels for, at referere til samme uddannelse og dels af praktiske årsager i forhold til hvem det er muligt at samle.

Fokusgruppedeltagerne er udvalgt så de repræsenterer et blandet udsnit af apotekets farmakonomer både hvad angår alder, anciennitet og evner i forhold til salg. En måde at differentiere evner i forhold til salg er OK-index, som er et tal for mersalg pr. kasseopslag.

I forhold til, hvem det var muligt at samle ud fra ovenstående kriterier, var der seks mulige fokusgruppedeltagere. Alle seks personer sagde ja til at deltage i fokusgruppen, efter en kort introduktion til, hvad vi skulle tale om. Fokusgruppedeltagerne fordeler sig som vist i nedenstående tabel 1.

Navn	Alder	Anciennitet på Ballerup apotek	OK-index (4. Kvartal 14)
Farmakonom A	24 år	< 1 år	43,17 kr.
Farmakonom B	26 år	6 år	28,26 kr.
Farmakonom C	39 år	5 år	24,40 kr.
Farmakonom D	40 år	10 år	20,42 kr.
Farmakonom E	57 år	2 år	23,61 kr.
Farmakonom F	59 år	9 år	46,81 kr.

Tabel 1. Fokusgruppedeltagere.

3.4.2 Udvælgelse af respondenter til spørgeskemaundersøgelse

For at få, et så bredt svar som muligt, er modtagerne af spørgeskemaet *alle* farmaceuter, farmakonomer og elever på Ballerup apotek, med et timetal på over 120 timer pr. måned. Løst ansatte medarbejdere er således ikke en del af undersøgelsen, da de ikke i samme grad som det øvrige personale, deltager i morgenbriefings med snak om salg og ikke efteruddannes i salg. Af praktiske årsager er populationen dog afgrænset til de medarbejdere der er på arbejde i den korte periode dataindsamlingen pågår. Medarbejdere på ferie, barsel mm. er således ikke en del af undersøgelsen.

3.4.3 Overvejelser om fortrolighed

I forbindelse med fokusgruppeinterviewet tilbød jeg deltagerne anonymitet. Interviewet blev efter aftale med deltagerne optaget som lydfil og i den efterfølgende transskribering er alle navne erstattet af Farmakonom efterfulgt af et stort bogstav, hvilket også fremgår af tabel 1. Forud for interviewet modtog deltagerne, som nævnt, en invitation, hvor der blev opfordret til at svare åbent og ærligt og særligt at der ikke er rigtige eller forkerte svar.

I forbindelse med spørgeskemaet er besvarelsen ligeledes anonym. Af praktiske årsager er besvarelsen på papir, hvilke kan betyde, at jeg kan genkende håndskriften hos nogle personer. For at imødegå eventuelle bias, hvor personen ikke har lyst til at give sin mening til kende, har jeg, både mundtligt og som intro til spørgeskemaet, opfordrer til at medtage både positive og negative ting om salg. Ligesom det er oplyst at undersøgelsens formål er, at skabe viden til fremtidigt brug. Formålet er ikke at hænge personer ud eller bore i de enkelte svar.

I begge undersøgelser har jeg opfordret til at svare åbent og ærligt. Jeg har ikke foretaget undersøgelsen på vegne af ledelsen, men som studerende. For begge undersøgelser gælder, at det har været frivilligt at deltage. Der har dog været stor opbakning til projektet og personalet har været interesseret og villige til at deltage i dataindsamlingen.

3.5 Overvejelser om at skrive i egen organisation

Det at skrive hovedopgave i egen organisation, giver anledning til en række overvejelser. Hvordan vil medarbejderne reagere på min undersøgelse? Hvad betyder det at jeg kender stedet? Og hvad betyder min tilstedeværelse?

Fordelen ved at lave undersøgelsen i egen organisation er, at jeg kender medarbejderne, at jeg har mulighed for at søge mange oplysninger og let adgang til empiriske data. Ulempen ved at arbejde i egen organisation er, at min rolle i organisationens ledelse kan påvirke hvor meget information respondenterne vil ud med. Dette er søgt imødegået, som beskrevet under overvejelser om fortrolighed. Et andet problem kan være, at der er ting, jeg er blind for eller at min forforståelse for emnet påvirker undersøgelsen. En udefrakommende har omvendt ikke samme lette adgang til data og historik.

Undersøgelsen vedrørende identitet gennemføres med udgangspunkt i det konstruktivistiske paradigme, hvor det er en naturlig forståelse, at jeg påvirker det undersøgte og at virkeligheden skabes som en interaktion mellem mennesker. I forbindelse med min undersøgelse er det derfor vigtigt at jeg gør mig klart, at min tilstedeværelse og min kommunikation er med til at skabe de andres forståelse af problemstillingen. Alene det at jeg foretager undersøgelsen er altså med til at påvirke det der kommer ud af fokusgruppe-interviewet²³.

Undersøgelsen vedrørende motivation foretages med udgangspunkt i det realistiske paradigme. I det realistiske paradigme har man som undersøger en vis rationalitet og objektivitet og man går ud fra, at det er muligt at stå uden for organisationen og dens problemer og kigge ind og iagttage medlemmerne. Således bør en anden forsker kunne gøre min undersøgelse efter og nå til de samme resultater.²⁴ Min tilstedeværelse i organisationen bør således ikke påvirke undersøgelsesresultaterne, dog jævnfør overvejelser om fortrolighed.

3.6 Begrænsninger i forhold til metode

Undersøgelsen om identitet er baseret på et enkelt fokusgruppeinterview. Dette kan synes af begrænset informationsgrundlag, men i modsætning til f.eks. at lave enkeltinterviews giver metoden rig mulighed for, at se på hvordan meninger udveksles i løbet af interviewet. Når det samtidig analyseres efterfølgende ved brug af to forskellige teoretikere, mener jeg, at have et godt udgangspunkt for, at sige noget om medarbejdernes identitetsopfattelse.

Jeg er opmærksom på, at jeg selv er med til at forme undersøgelsen idet jeg er en del af dataindsamlingen. Havde jeg haft en medstuderende med i processen kunne det have ændret på dialogen i fokusgruppen. Jeg er ligeledes opmærksom på, at jeg kun ser på et udsnit af personalegruppen, og derfor ikke har adgang til den endegyldige sandhed om personalets identitet.

Spørgeskemaundersøgelsen er et godt udgangspunkt, når jeg skal afdække personalets motivation i bred forstand. Metoden sætter dog begrænsninger for, hvor dybt emnet kan

²³ Darmer, 2010 s. 117

²⁴ Darmer, 2010 s. 114

undersøges i relation til den enkelte. For at imødekomme en del af denne udfordring, indeholder spørgeskemaet en række åbne spørgsmål uden givne svarkategorier. På den måde får jeg en bredere information ud af spørgeskemaet, end hvis det udelukkende indeholdt lukkede spørgsmål. Spørgeskemaet giver mig mulighed for, at stille mig udenfor dataindsamlingen og forholde mig objektivt til de data der fremkommer.

3.7 Opsummering

Jeg har som udgangspunkt for opgaven valgt at benytte mig af to forskellige videnskabs-teoretiske paradigmer. Dette fordi, jeg først ønsker, at forstå hvordan medarbejderne ser deres identitet påvirket af overgangen fra fagperson til sælger, for derefter at beskrive hvordan de er motiverede til salg.

Som udgangspunkt for analysen foretages et eksplorativt interview med apotekeren. Undersøgelsen om identitet foretages som et casestudie med brug af fokusgruppeinterview til dataindsamlingsmetode. Undersøgelsen om motivation foretages som et tværsnitstudie med brug af en spørgeskemaundersøgelse til dataindsamlingen.

Jeg har i forbindelse med dataindsamlingen foretaget en grundig overvejelse af, hvad det betyder, at skrive i egen organisation og hvilke forhold jeg skal tage, i relation til fortrolighed.

Jeg vil i næste kapitel beskrive det teoretiske grundlag for opgaven.

4 TEORI

Jeg vil i dette kapitel beskrive det teoretiske grundlag for opgaven. Kapitlet er opdelt i tre afsnit 4.1 Teori –identitet og 4.2 Teori –motivation og 4.3 Teori –Anbefalinger til ledelsen, som afspejler teori indenfor henholdsvis det konstruktivistiske paradigme og det realistiske paradigme.

4.1 Teori – Identitet

Identitet har, som begreb, ikke nogen entydig definition. I Gyldendals “Den Store Danske” står: **”identitet**, anvendes i dagligsproget om de træk ved en person, der tilsammen kendetegner eller afgrænser personen som forskellig fra andre.”²⁵ Ud fra en bredere tilgang til begrebet kan man, med forskellige teoretikers bidrag, få et mere nuanceret billede af identitet.

Jeg vil i analysen af identitet tage udgangspunkt i to teoretikere, som begge interesserer sig for identitet; Ralph D. Stacey med hans teori om Complex Responsive Processes (CRP)²⁶ og Karl E. Weick med hans teori om sensemaking²⁷. Dette for, at undersøge, hvilken betydning, forandringen ved at gå fra fagperson til sælger, har for den enkeltes identitetsopfattelse.

Begge teoretikere har en fælles reference til socialpsykologen Georg H. Meads antagelser om individet som socialt skabt, samt hans tanker omkring bevidsthed og kommunikation. Det interessante ved dem begge er, at de tilbyder et syn på organisationer, der adskiller sig fra rationel teori hvor organisationer opfattes som en maskine der kan drejes i en bestemt retning. Deres teorier er således et opgør med den lineære og rationelle forståelse, som præger mange lederes syn på organisationer. De ser derimod organisationer i et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor de ser på organisationer på micro-niveau med de mennesker de består af.

For Stacey er organisationsudvikling udvikling i identiteten, og derfor kræver det, at individet opfatter sig selv og hele organisationen på ny måde, for at kunne gøre tingene anderledes. Mens Weick mener, at organisationer er, hvad vi gør dem til. De har i princippet ingen

²⁵ http://www.denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Filosofi/Menneskets_grundvilkår/identitet

²⁶ Stacey, 2011

²⁷ Weick 1995 kapitel 2

funktion i sig selv, men har de funktioner vi tillægger dem eller skaber. Weick interesserer sig for om den enkelte kan skabe mening og dermed handle.

Begge perspektiver giver en mere nuanceret opfattelse af identitet og ved at bruge deres perspektiver i tolkningen af det faglige personales identitetsopfattelse er det hensigten, at få ny viden, der kan bidrage til efterfølgende ledelsesanbefalinger i relation til, at håndtere den forandringsproces personalet står i.

4.1.1 Complex Responsive Processes

Staceys teori om Complex Responsive Processes fokuserer på microprocesser i organisationer og tager udgangspunkt i interaktionen mellem mennesker:

*"As soon as one takes a responsive processes view one goes into a way of thinking about organisations as nothing more or less than patterns of interaction between human persons"*²⁸

Stacey ser altså organisationer som mennesker der handler sammen og mener, at hvis du vil ændre ting i organisationer skal du se på de kommunikative processer der sker mennesker imellem. De centrale begreber i CRP teorien omfatter *kommunikative interaktioner, magtrelationer og ideologiske valg*²⁹.

Kommunikative interaktioner

Stacey beskriver kommunikative interaktioner med udgangspunkt i Meads teori om kommunikation og bevidsthed. Ifølge Mead består kommunikation af et samspil mellem *gestures* og *responses*. Den kommunikative udveksling mellem mennesker –konversationer, består altså af endeløse rækker af gesture-response processer. Mead påpeger, at der er tale om inter- såvel som intrapersonelle processer. Vi påvirker omgivelserne gennem egen *gesture*, men samtidig påvirkes vi selv gennem en indre dialog som led i den bearbejdelse, vi foretager af det *response* vi modtager³⁰.

Mening opstår således i kommunikative handlinger og ifølge Staceys perspektiv kan forandring og udvikling af identitet ses som kommunikativt betinget. Da jeg ønsker at få en

²⁸ Stacey, 2011 s. 298

²⁹ Stacey, 2011 s. 466

³⁰ Darmer, 2010 s. 454

forståelse for, hvordan farmakonomernes identitet påvirkes af overgangen fra fagperson til sælger, er de kommunikative processer i min empiri således vigtige for analysen.

Ideologiske valg

Ideologiske valg beskriver Stacey som værende styrende for individers handlinger. Ideologi skal her ses som et samspil mellem individets normer og værdier. Normer forstås her, som hvad der er det rigtige at gøre og de kan være restriktive for handlinger, mens værdier åbner op for handlemuligheder og handler om hvad der er ønskværdigt. Normer og værdier udgør således tilsammen et paradoks af at muliggøre og begrænse hinanden.

I analysen vil jeg se på begreberne legitime temaer og skyggetemaer. De legitime temaer kan ses som de forventede gestures og responses, som er i overensstemmelse med de givne normer og værdier. Skyggetemaerne omfatter derimod fortællinger eller konversationstemaer, der udfordrer de eksisterende selvfølgeligheder. Stacey taler her om fortællinger, som han ikke mener, man kan tale frit om.³¹

Magtrelationer

Når Stacey beskriver magtrelationer, er det med reference til Elias: *"Power is this activity of enabling and constraining each other. The basis of power is **need**, so that when we need others more than they need us for love, money, status, or whatever, then they have more power over us than we have over them."*³² Ifølge Stacey er magt derfor noget, der eksisterer i en relation snarere end noget man har – det er et strukturelt karakteristika ved alle menneskelige relationer. Basis for magt er behov; når vi har brug for noget fra en anden, har denne anden mere magt over os end vi har over dem, men det kræver en gensidig anerkendelse af, at det er sådan. Desuden er magten genstand for en forhandlingsproces, da magten kan skifte. Magtrelationer er dermed med til at skabe et "dem" og "os" hvor nogle inkluderes og andre ekskluderes.

³¹ Darmer, 2010 s. 457

³² Stacey, 2011 s. 387

4.1.2 Kritik af Complex Responsive Processes

Stacey har mange indgangsvinkler til, at forstå hvad der foregår i organisationer og siger *"Organisational change is change in conversation"*³³. Staceys teori kommer således ikke med ledelsesanbefalinger, men kan bruges til at skabe forståelse for processer i organisationer. Denne forståelse kan danne grundlag for at handle i praksis, hvor lederen gør sig til den der kan fremme dynamikken i konversationsmønstre. Hvordan dette gøres i praksis har Stacey dog ingen værktøjer til. Dette stiller krav til den enkelte leder, der skal kunne reflektere over handlinger og valg og skabe sit eget ledelsesrum.

4.1.3 Sensemaking

Weick ser organisationer som samlinger af aktører, der forsøger at skabe mening i det der sker omkring dem. Sensemaking sker i en løbende proces, der påvirkes af de forandringer der sker omkring den enkelte. Sensemaking –meningsskabelse- er ifølge Weick "den forklaring, vi giver os selv for at kunne handle, eller snarere efter vi har handlet, for at holde vores verdensbillede sammen på en overskuelig måde"³⁴. Sensemaking handler altså om hvordan individet skaber forståelse på baggrund af oplevelser og hændelser og indplacerer disse i en meningsfuld og acceptabel ramme.

Weick fremhæver i sin teori om "Sensemaking in Organizations" syv, efter hans opfattelse, centrale egenskaber for sensemaking. Sensemaking kan forstås som en proces der er

1. Grounded in identity construction
2. Retrospective
3. Enactive of sensible environments
4. Social
5. Ongoing
6. Focused on and by extracted cues
7. Driven by plausibility rather than accuracy³⁵

I analysen vil jeg særligt ligge vægt på fire af de syv sensemaking egenskaber, da jeg finder egenskaberne identitet, social, retrospekt og ongoing særligt relevante i forhold til det faglige

³³ Stacey, 2011 s. 331

³⁴ Darmer, 2010 s. 434

³⁵ Weick, 1995 s. 17

personales identitetsskabelse. Dermed ikke sagt, at det faglige personale ikke skaber mening på andre måder, med at nogle er mere synlige end andre. Weick fremhæver også, at egenskaberne ikke kan stå alene, da flere af egenskaberne kan være til stede i samme meningsskabelse. Egenskaberne skal mere ses som en guideline til sensemaking. Det er således også muligt, at skelne mellem flere forskellige meningsskabende egenskaber i samme situation.

Sensemaking egenskaben identitet

Meningsskabelse tager udgangspunkt i personen der forsøger at skabe mening. Weick beskriver:

"Depending on who I am, my definition of what is "out there" will also change.

Whenever I define self, I define "it", but to define it is also to define self.

*Once I know who I am then I know what is out there."*³⁶

Identitet skabes altså i de interaktionsprocesser individet befinder sig i. Der findes ikke én identitet, men den enkelte vil konstant spejle sin egen identitet i forhold til omverdenen. Altså vil den måde vi forstår os selv, påvirke den måde vi forstår omverdenen.

I organisationer kan medarbejdere påtage sig forskellige identiteter og bekræfte deres egen identitet gennem deres handlinger, ligesom deres handlinger er med til at skabe deres identitet. Identiteten påvirkes desuden af, hvordan den enkelte tror andre ser den organisation de arbejder i.

Hvis identiteten svækkes eller trues, f.eks. i en forandringsproces, vil det true den enkeltes selvforståelse og det bliver dermed svært at skabe mening.

Sensemaking egenskaben retrospektiv

At skabe mening retrospektiv tager udgangspunkt i, at mening skabes baglæns. Ifølge Weick forstås begivenheder ikke samtidig med de finder sted, med først efterfølgende når begivenheden bemærkes.

*"Experience as we know it exists in the form of distinct events. But the only way we get this impression is by stepping outside the stream of experience and directing attention to it. And it is only possible to direct attention to what exists, that is, what has already passed."*³⁷

³⁶ Weick, 1995 s. 20

Det at skabe mening retrospekt kan betragtes som en kobling af mange tidligere erfaringer og erindringer, der knyttes sammen og påvirker meningsskabelsen. Det er her vigtigt at bemærke, at det kan være nødvendigt at plukke i erfaringen, da der ofte vil være meget information at vælge i mellem, når der skal skabes mening. Her har individet brug for værdier, prioriteter og klarhed over præferencer, for at skabe klarhed over hvad der er vigtigt. Hvis den retrospektive meningsskabelse forstyrres af forandringer i organisationen ved f.eks. at introducere nye værdier, kan meningsskabelsen svækkes.

Sensemaking egenskaben social

Meningsskabelsen i organisationer er en social proces. En organisation kan ses som;

"a network of intersubjectively shared meanings that are sustained through the development and use of a common language and everyday social interaction".³⁸

Sensemaking er således betinget af samspillet med andre, enten som faktuelle eller imaginære individer. Individets oplevelse af mening dannes i relation til oplevelsen af social opbakning og forankring i et fællesskab, et fælles sprog eller gennem den sociale interaktion.

Sensemaking egenskaben ongoing

Meningsskabelse hverken begynder eller slutter, men der er derimod tale om en fortløbende proces. Weick siger;

"Sensemaking never starts. The reason it never starts is that pure duration never stops. People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it."³⁹

Meningsskabelsen sker når den enkelte udtager øjeblikke i en vedvarende strøm af begivenheder. Disse øjeblikke bliver genstand for meningsskabelsen, der således sker på baggrund af afbrydelser af igangværende forløb, hvilket kan fremkalde følelsesmæssige reaktioner.

³⁷ Weick, 1995 s. 25

³⁸ Walsh and Ungson (1991) i Weick, 1995 s. 38-39

³⁹ Weick, 1995 s. 43

4.1.4 Kritik af sensemaking

Sensemaking kan betragtes som et forholdsvis abstrakt begreb, som kan være svært at anvende i analysemæssig sammenhæng. Weick har ikke givet nogen specifik ramme for hvordan hans teori kan anvendes. Når begrebet sensemaking defineres så bredt, som det gør i teorien "Sensemaking in organizations" giver det således mulighed for forskellige tolkninger. Min brug af Weick afhænger derfor af hvordan jeg tolker hans teori.

4.2 Teori –Motivation

"motivation, bevægende årsag. Motivation er i psykologien et samlebegreb for forklaringer på, hvad der bevirker menneskers (og for så vidt alle biologiske organismers) psykiske og kropslige aktivitet."⁴⁰

Ovenstående forklaring på, hvad motivation dækker over, favner bredt. I nærværende opgave vil jeg undersøge *"Hvordan er det faglige personales motivation i forhold til salg?"* Jeg ser derfor på motivation i arbejdssammenhæng og i forbindelse med salg. Der findes meget teori om motivation og det er et emne der behandles ud fra mange vinkler.

Jeg vil som udgangspunkt for analysen tage afsæt i Ryan og Decis Self Determination Theory⁴¹, da jeg mener den favner bredt og er blandt det nyere motivationsteori, der ser på mennesket som et tænkende og handlende væsen. Dette står i kontrast til ældre motivationsteori, som f.eks. Mazlow's behovsteori⁴², der groft sagt forklarer om fem grundlæggende behov der skal være tilstede på jobbet, hvis disse er tilstede er folk tilfredse. Jeg mener altså, at Self Determination Theory giver et mere nuanceret og nutidigt billede af motivation, hvilket jeg vil uddybe nærmere i nedenstående afsnit.

4.2.1 Self Determination Theory

Ryan og Decis Self Determination Theory handler til dels om, at differentiere mellem forskellige typer af motivation og dels om, at tilfredsstillelse af grundlæggende behov er essentielt.

⁴⁰ http://www.denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termer/motivation

⁴¹ Ryan og Deci, 2000

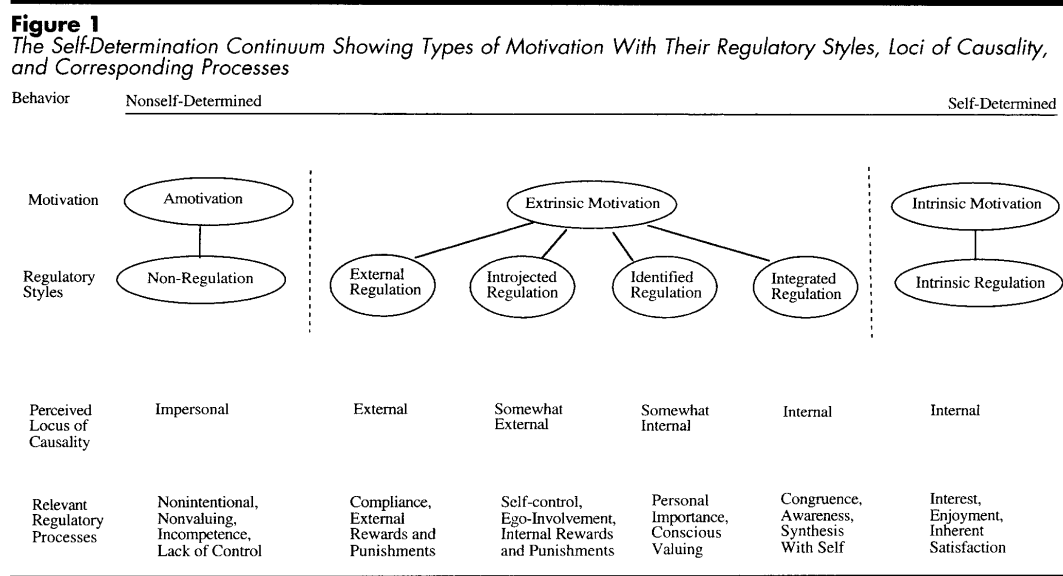
⁴² Jakobsen og Thorsvik, 2007 s. 213

Regulering af motivation

Teorien differentierer mellem tre typer af motivation, man kan være intrinsisk motiveret, ekstrinsisk motiveret eller a-motiveret. At være intrinsisk motiveret, eller indre motiveret, refererer til, at man er motiveret af aktiviteten i sig selv. Hvorimod man som ekstrinsisk motiveret, ydre motiveret, er motiveret af en håndgribelig eller konkret belønning og ikke af aktiviteten i sig selv.⁴³ At være a-motiveret betyder man slet ikke er motiveret til noget.

Det er et centralt aspekt i Self Determination Theory, at der findes forskellige typer af ekstrinsisk motivation og at mennesket regulerer sin motivation. Ifølge Ryan og Deci er typen af motivation vigtigere at forholde sig til, end hvor stor ens motivation er. Cognitive evaluation theory (CET) er en subteori til Self Determination Theory og søger at beskrive reguleringen af motivation og variabler af motivation. CET tager udgangspunkt i at ekstrinsisk motivaion kan reguleres, så den kommer tættere på at være intrinsisk⁴⁴. Jo tættere individet er på intrinsisk motivation, des større engagement, indsats og effektivitet udvises der.

Figur 2 viser reguleringen af motivation og regulerende faktorer.



Figur 2. Self Determination Theory (fra Ryan og Deci, 2000)

⁴³ Ryan og Deci, 2000

⁴⁴ Ryan og Deci, 2000

Behov

Self Determination Theory beskriver tre grundlæggende behov, der synes at være essentielle for at facilitere psykologisk vækst og integration, og for en konstruktiv social udvikling og personlig trivsel. Behovene er behovet for *kompetence*, behovet for *autonomi* og behov for *tilhørsforhold*⁴⁵. Manglende tilfredsstillelse af disse behov medfører at mennesker ikke trives, nedprioriteres bare et af behovene vil det få konsekvenser for personen, der bliver passiv. Tilfredsstillelse af behovene medfører derimod, at mennesket bliver aktivt og engageret. Tilfredsstillelse af de grundlæggende behov vil desuden give næring til intrinsisk motivation og internalisering af ekstrinsisk motivation. Tilfredsstillelse af behovene kan således være med til at regulere motivationen.

Spørgeskemaundersøgelsen søger at afdække disse tre behov hos personalet og de enkelte behov behandles derfor mere gennemgående i analysen.

4.3 Teori –Anbefalinger til ledelsen

Mit undersøgelsesspørgsmål "*Hvordan kan disse udfordringer imødekommes fremadrettet?*" behandles i afsnittet "Anbefalinger til ledelsen". Jeg vil der benytte mig af allerede introduceret teori, samtidig med, jeg vil supplere med Guldbrandsens⁴⁶ input til kompetenceudvikling.

Guldbrandsen ser på kompetenceudvikling på flere niveauer; strategisk kompetenceudvikling, taktisk kompetenceudvikling, operationel kompetence udvikling og kompetenceudvikling i et ikke planlagt perspektiv.

Jeg vil inddrage teori om operationel kompetence udvikling, da der her fokuseres på individniveau. Guldbrandsen nævner fire faktorer, der er relevante for individuel kompetenceudvikling. To såkaldte hårde ressourceområder, viden og færdigheder og to såkaldte bløde ressourceområder, holdninger og personlighed.⁴⁷ De enkelte områder omtales yderligere i forbindelse med anbefalingerne til ledelsen.

⁴⁵ Ryan og Deci, 2000, Deci og Ryan, 2000

⁴⁶ Guldbrandsen, 2003 s. 110-112.

⁴⁷ Guldbrandsen, 2003 s. 28

5 ANALYSE - Hvordan påvirkes personalets identitet af overgangen fra fagperson til sælger?

Jeg har i sidste kapitel beskrevet det teoretiske grundlag for opgaven. Kapitel 5, 6 og 7 omhandler analysen af de indsamlede data. Jeg vil her udvikle svar på tre af mine undersøgelsesspørgsmål ved at fortolke indhentede data med inddragelse af teori.

Dette kapitel fokuserer på det faglige personalets identitet, da jeg ønsker at undersøge *"Hvordan bliver det faglige personalets identitet påvirket af overgangen fra fagperson til sælger på Ballerup apotek?"*. Her analyseres fokusgruppeinterviewet⁴⁸ ud fra Staceys teori om Complex Responsive Processes (afsnit 5.1) og Weicks teori om sensemaking (afsnit 5.2). Afsnittene afsluttes med en delkonklusion og analysen om identitet afsluttes med en samlet konklusion.

Analysen af identitet foretages med udgangspunkt i det konstruktivistisk paradigme.

5.1 Analyse af fokusgruppeinterview –Stacey

I dette afsnit vil jeg analysere fokusgruppeinterviewet med udgangspunkt i Ralph D. Staceys teori om Complex Responsive Processes (CRP). Jeg vil undervejs i analysen inddrage relevante begreber fra Staceys teori univers for at se på hvordan overgangen fra fagperson til sælger påvirker den enkeltes identitetsopfattelse.

Analysen er opdelt i to afsnit; "Faglighed, faglighed, faglighed" der omhandler de ideologisk valg og kommunikative handlinger og afsnittet "Udvikling eller afvikling" der beskriver magtrelationer med særligt fokus på angst.

5.1.1 Faglighed, faglighed, faglighed

Som udgangspunkt for analysen vil jeg først se efter temaer i konversationerne. Stacey interesserer sig for relationerne der fremgår af hverdagskonversationer og de mønstre der tegner sig som temaer i organisationer. De legitime temaer er organisationens officielle temaer som omtales åbent og frit. Et gennemgående tema i fokusgruppeinterviewet er

⁴⁸ Transskription af fokusgruppeinterviewet findes i bilag 5

faglighed. Faglighed står som et meget stærkt ord, der går igen og igen igennem alt hvad der tales om:

"Vi har faglighed. Det er jo den vi har med i vores rygsæk, det er vores faglighed."

"Det er ligesom vores hovedkerne. Det er jo det vi står her for. Vi udøver vores faglige rådgivning og så kan vi gå hen og supplere."

"Jeg synes heller ikke det er noget problem med salg så længe det er fagligt relevant. Du er et eller andet sted også nødt til at gøre kunden opmærksom på, at de kan selv gøre noget mere ud over deres receptmedicin. Ellers så ved folk det jo ikke."

Det er tydeligt at personalet identificerer sig selv som værende stærkt fagligt funderede og benytter faglighed som genstand for hvad de foretager sig. Samtidig bliver faglighed styrende for hvad der er rigtigt og forkert i relation til salg.

"Jeg synes der hvor salg også bliver svært er der hvor man skal sælge en håndcreme helt umotiveret sammen med noget helt femte, altså en kommer hen og henter hæmoride creme og man så spørger man helt umotiveret "skal du prøve en håndcreme". Så synes jeg salg er noget, så er det svært for mig. Der er ikke noget fagligt i det, at stå at kigge på folks hænder, har du mon tørre hænder. Der synes jeg, der knækker filmen altså for mig. Der kan jeg ikke være med, det synes jeg er forkert."

"Så skal det være fagligt relevant for at jeg kan gå ind i og sælge til en kunde."

Fagligheden bliver dermed udtryk for en norm der ikke må gås på kompromis med. Normer forstås her, som hvad der er det rigtige at gøre og de kan ifølge Stacey, være restriktive for handlinger. Hvis fagligheden bliver truet skaber det således en frustration hos medarbejderne, som gør det svært for dem at sælge, her illustreret med en medarbejders refleksion over det at stå overfor en kunde:

"Der er nogen gange hvor jeg bruger mere tid på at tænke over hvad skal jeg nu sælge til ham her end rent faktisk at få sagt noget. Hvor jeg tænker nu må de da også nogen gange tænke, hun er sku da mærkelig hende der. Hvad står hun og tænker på. De kan se at der er noget der kører rundt derinde."

Normen skal også ses i relation til hvilke tanker personalet gør sig om kundernes forventninger til deres ekspertise. Der tegner sig et billede af, at personalet har en stærk opfattelse af hvad kundernes holdning til faglighed er:

"Og det tror jeg også er hvad kunderne forventer af os. De ved godt at de ikke er gået ind i en Matas hvor de skal diskutere om øjenfarven skal være blå eller grøn. De forventer et rigtigt svar, vi kan ikke bilde dem en historie ind. "

"Det tror jeg også er folks forventning, at vi er mere faglige end vi er sælgere. Hvis de vil have noget vejledning om noget så er det jo os de kommer til."

Personalet har altså en forventning om, at kunderne også betragter faglighed som en norm på apoteket. Dette er med til at forstærke personalets tanker om, at der ikke kan gås på kompromis med fagligheden.

Som beskrevet i teoriafsnittet, beskriver Stacey de ideologiske valg, som værende styrende for individers valg af handlemuligheder, hvor ideologi består af et samspil mellem individets normer og værdier. I kontrast til normen omkring faglighed står værdien omsorg meget stærk. Værdier åbner op for handlemuligheder og handler om hvad der er ønskværdigt, i dette tilfælde omsorg for kunderne.

"Også for at drage omsorg for kunden, så kunden føler at det er kunden der er i fokus, så det er ikke bare at sælge, det er rent faktisk at kunden går gladede herfra."

"Men det er jo for at drage omsorg, at man spørger ind til det".

Personalet giver således udtryk for, at det at drage omsorg for kunderne er en særdeles vigtig del af deres identitet. Ovenstående viser hvordan normer og værdier sat overfor hinanden

tilsammen skaber et paradoks, der gør det svært for medarbejderne at agere. Kun en enkelt giver direkte udtryk for, at det godt kan lade sig gøre: *"Men det kan godt lade sig gøre at lave et mersalg samtidig med man har lavet sin faglige rådgivning"*

Hos en medarbejder har ordet omsorg dog en mere negativ klang *"Det er jo det undervisere siger, vi bliver nødt til at kalde det omsorgssalg for at proppe det ned i halsen på os"*. Her benyttes omsorg som et retorisk kneb⁴⁹. Retoriske kneb og anvendelsen af retorik er ifølge Stacey af stor betydning. Retoriske kneb kan benyttes til at lukke ned for samtalen eller overtale andre til at adoptere holdninger og kan således have indflydelse på hvad individer i organisationer taler om. Netop frasen om, at kalde salg for omsorgssalg, er således et retorisk kneb der er meget anvendt når der tales salg på apotek. Det ligger i fin tråd med en stærk værdi om, at drage omsorg for kunden, men kan, som det ses her, også skabe en negativ klang hos nogle medarbejdere.

5.1.2 Udvikling eller afvikling

Stacey ligger også vægt på, at der i organisationer opstår skyggetemaer, som er temaer der ikke tales åbent og frit om, men som f.eks. dukker op i små grupper hvor folk føler sig tryk. Skyggetemaer udfordrer ofte de eksisterende selvfølgeligheder og officielle holdninger og gør dem derfor sværere at få øje på. Til gengæld kan de i særlig grad påvirke hverdagen i organisationen og det er derfor vigtigt at være opmærksom på de eksisterer.

Et skyggetema der kommer frem under interviewet er tanker omkring hvad manglende salg kan betyde. Efter en længere snak om hvordan salg påvirker hverdagen udtaler en medarbejder:

"Her bliver man jo ikke stødt oven i hovedet med at vi skal være supersælgere alle sammen. Og det synes jeg har været rart at det er blevet italesat til MUS, at jeg er her ikke på grund af mine salgsegenskaber, jeg er her på grund af nogle andre kvaliteter. Og det synes jeg var dejligt at få sat ord på, for jeg vil sige det er da noget der kunne gøre at jeg måske forlod faget, det der pres med hele tiden at blive målt på, at jeg bruger meget tid af min dag på at tænke fik jeg nu solgt en

⁴⁹ Stacey, 2011 s. 341-342

Lactocare, det kommer til at se pænt ud på mine tal altså i stedet for at jeg er skide god til noget andet. Og hvis jeg skulle forlade faget så skulle det være på grund af det. Og det ville så ikke være til et andet apotek. For jeg vil sige noget af det man hører andre steder, så har vi det jo godt her i forhold til at blive målt på. Altså jeg har hørt en apoteker (På et andet apotek, min tilføjelse) der siger "udvikling eller afvikling". Altså og hvis man ikke præsterer på tal så er det ud. Jeg har hørt ham personligt sige det."

Medarbejderne giver flere gange udtryk for at salg fylder meget i hverdagen "Altså der er fokus på det hele tiden". Det er derfor ikke let at stille sig op imod denne snak, som det ses ovenfor. Men det at få skyggetemaet frem viser her en vigtig viden, at en medarbejder kunne finde på at forlade faget, på grund af det pres der er med at sælge. Denne medarbejder får i høj grad sin identitet sat på prøve og det kan i yderste konsekvens betyde, at hun ikke længere kan se sin identitet som farmakonom anvendt på et apotek. Kommentaren afføder en længere tavshed i interviewet men senere i interviewet dukker frustrationen hos medarbejderen op igen. Denne gang med en mere åben snak og med respons fra andre i gruppen.

Farmakonom E: Jeg ville være bange hvis det var at vi kom dertil at vi blev dunket oven i hovedet med det.

Farmakonom D: Ja eller hvis det var det der gjorde om vi havde job i morgen.

Farmakonom F: Det er nok faren. Hvis der er en leder der måler en på det.

Farmakonom D: Så var det nok hvis vi skulle skæres en stilling. Skulle det så være den med dårlige salgstal eller den der et eller andet.

Farmakonom F: Det er nok surrealistisk.

Farmakonom D: Jo men det altså, hvis man stod og skulle vælge en af os, som skulle ud, hvem er det så og hvorfor ville man vælge vedkommende. Det ved man jo ikke hvad der kunne lægge til grund, men nu har der jo heldigvis ikke været noget aktuelt. Men hvis man stod sådan et sted, så ville jeg være bange. Så er jeg ikke sikker på at jeg havde job i morgen. Fordi jeg kunne forestille mig at det vi lever af, det er jo trods alt det der kommer i kassen, og så kan det godt være jeg er dygtig til kvalitet, men hvis der ikke kommer penge i kassen så er der ikke råd til mig. Hvis man ser sådan på det.

Farmakonom A: Det ville ikke ske.

Farmakonom D: Jo men hvis du står og skal fyre en, hvem vælger man så ik. Hvis man sætter det helt den anden vej. Og så vil jeg sige, at mit manglende mersalg, kunne jeg godt være bange for, eller så ville jeg føle mig endnu mere presset når jeg står derude. Hvis jeg vidste at det ville være, så ville det fylde endnu mere af min dag. Men bange er jeg ikke til daglig.

Ovenstående dialog giver anledning til at se på to begreber i Staceys CRP teori, angst og "dem" og "os". Angst omtales i CRP teorien som en generaliseret form for frygt. Hvor frygt har en kendt årsag, er angsten en generel følelse af ubehag, der ikke kan lokaliseres.⁵⁰ Angsten kan være hæmmende for udviklingen hvilket også fremgår af det sidste citat, hvor medarbejderen føler sig presset over manglende mersalg. Konceptet "god nok" holdning kan ifølge Stacey bruges til at holde angsten på afstand. Medarbejderen har således fået angsten lidt på afstand efter det er omtalt på medarbejderudviklingssamtalen at andre kvaliteter også er vigtige.

"Jeg vil sige at det har givet ro på mit arbejde efter jeg har givet mig selv lov til at sige nå ja man den Lactocare smuttede altså. Uden at jeg ikke tænker over om jeg også er her i morgen. Det har givet ro på. Der gør at man faktisk får solgt noget fordi man ikke står og er nervøs. Så det tror jeg også har været vigtigt at italesætte at vi behøver ikke alle sammen være supersælgere, men at man gør sit bedste."

Stacey siger *"Fluid conversation is made more possible when people are able to live with anxiety"*⁵¹. Dette bekræftes i ovenstående udtalelse, men da emnet tages op flere gange i interviewet og dermed fylder meget hos den pågældende, viser det at angsten stadig er tilstede. Holdningen "god nok" gør det muligt at leve med angsten, men den fylder meget.

Angsten kan skyldes en frygt for, i værste fald at blive ekskluderet fra arbejdspladsen. Magt i organisationer bliver forhandlet hele tiden. Ifølge Stacey er magt derfor noget, der eksisterer i en relation snarere end noget man har. Desuden er magten genstand for en forhandlingsproces, da magten kan skifte. Magtrelationer er dermed med til at skabe et "dem" og "os" hvor nogle inkluderes og andre ekskluderes. Her ses at frygten for at blive ekskluderet er tilstede. "Dem" der er bange for at blive ekskluderet står over for "os", som i dette tilfælde

⁵⁰ Stacey, 2011 s. 345

⁵¹ Stacey, 2011 s. 469

er dem der svarer *"det er nok surrealistisk"* og *"det ville ikke ske"*. Her ses en sammenhæng mellem at "dem" er fokusgruppedeltager med lavt OK-index og "os" er fokusgruppedeltagere med højt OK-index.

Angst kommer også til udtryk på en helt anden foranledning i løbet af interviewet, nemlig angsten for at sige noget forkert.

"For at få formuleret sig forkert så man står fuldkommen og kunden tænker 'du er da godt nok tosset, hvad er det du står og siger'..... Jeg er ikke så bange for det der med at man får et nej.....Men det er mere det med at man skal få formuleret sig rigtigt sådan at det virker korrekt overfor kunden, det er det jeg er allermest bange for. "

"Det dræner enormt meget og så er det jeg står i den der situation at jeg står og ikke får sagt noget som helst fordi jeg synes det lyder forkert ik."

Denne form for angst skal ses i kontrast til personalets høje fokus på faglighed. Normen om ikke at gå på kompromis med faglighed står så stærkt, at det kan give sig til udtryk i en angst for, om man nu også gør det godt nok, og siger de rigtige ting til kunderne.

5.2 Konklusion fokusgruppe –Stacey

Jeg har i de foregående afsnit set på hvordan farmakonomernes identitet påvirkes af overgangen fra fagperson til sælger, med udgangspunkt i Staceys CRP-teori.

I afsnittet "Faglighed, faglighed, faglighed" belyste jeg de ideologiske valg og kommunikative handlinger. Det blev her tydeligt at faglighed stod som et stærkt tema i interviewet. Fagligheden er udtryk for en norm, der ikke kan gås på kompromis med. Hvis fagligheden bliver truet, så jeg at det skaber en frustration hos medarbejderne, som gør det svært for dem at sælge. I kontrast til normen om faglighed står værdien omsorg for kunden. Det at drage omsorg for kunden er for personalet en vigtig del af deres identitet. Sættes normen stærk faglighed overfor værdien omsorg for kunden skabes et paradoks som personalet skal

identificere sig med igen og igen i løbet af en arbejdsdag. Jeg så også at omsorgssalg blev benyttet som retorisk kneb og skabte en negativ klang hos nogle medarbejdere.

I afsnittet "Udvikling eller afvikling" belyste jeg de magtrelationer der viste sig i fokusgruppen i relation til salg. Det at have en angst for, at blive ekskluderet på grund af manglende salg fyldte meget for en fokusgruppedeltager. Dialogen omkring dette viste at der opstår et "dem" og "os" mellem deltagerne. Jeg så også at angsten havde stor indflydelse på arbejdet, både i relation til om det var fyringsgrund og i relation til, om man nu gør det godt nok. Angsten for om man nu gør det godt nok, skal ses i relation til ideologien omkring høj faglighed og omsorg for kunden.

På baggrund af analysen, synes der at være indikationer for, at farmakonomerne oplever ændringer i deres ansættelsesforhold og i deres identitet, som følge af udviklingen i at gå fra fagperson til sælger. Frygten for ikke at slå til overfor kunden har indflydelse på farmakonomernes handlinger og frygten for ikke at slå til overfor chefen i forhold til salgstal har indflydelse på arbejdet, der i yderste konsekvens kan få konsekvenser for, om man fortsat ønsker at arbejde på apotek. Overgangen fra fagperson til sælger synes dermed at påvirke farmakonomernes identitet.

5.3 Analyse af fokusgruppeinterview - Weick

I dette afsnit vil jeg analysere fokusgruppeinterviewet med udgangspunkt i Karl E. Weicks teori om sensemaking. Analysen inddrager fire af de syv begreber Weick definerer som relevante for sensemaking. Egenskaben identitet behandles i afsnittet "Fagperson eller sælger?", egenskaben retrospekt behandles i afsnittet "Den gamle skole", egenskaben social behandles i afsnittet "Hopper med på vognen" og til slut egenskaben ongoing som behandles i afsnittet "Salg, salg, salg".

5.3.1 Fagperson eller sælger?

Meningsskabelse tager udgangspunkt i den person, der forsøger at skabe mening. Men hvem er denne person? I fokusgruppeinterviewet bliver det meget hurtigt klart hvordan deltagerne ser sig selv. Farmakonomerne ser deres egen identitet som faglig. Selv om deltagerne ser

meget forskelligt på salg, er de alle fælles om, at faglighed står meget stærk. Dette underbygges af følgende citater, fra de forskellige fokusgruppedeltagere:

"Vi har faglighed. Det er jo den vi har med i vores rygsæk, det er vores faglighed."

"Det er ligesom vores hovedkerne. Det er jo det vi står her for. Vi udøver vores faglige rådgivning og så kan vi gå hen og supplere."

"Det er jo også den faglige viden du hiver frem der."

"Så skal det være fagligt relevant for at jeg kan gå ind i og sælge til en kunde."

"Det sætter fokus på faglighed. Så længe vi er faglige."

"Jeg synes heller ikke det er noget problem med salg så længe det er fagligt relevant."

Ifølge Weick bestemmes identitet af de interaktionsprocesser individet befinder sig i. I organisationer foregår identitetskonstruktion ikke kun indenfor de sociale systemer, men også i en konstant spejling i forhold til omverdenens konstruktion af organisationens identitet. Det spiller altså ind på identiteten, hvordan personalet tror, at omverdenen ser apoteket. Personalet giver udtryk for følgende, i forhold til hvordan omverdenen ser apoteket:

"Altså fordi jeg vil sige, egentligt kommer de jo på apoteket fordi de forventer vi er fag personale."

"Og det tror jeg også er hvad kunderne forventer af os. De ved godt at de ikke er gået ind i en Matas hvor de skal diskutere om øjenfarven skal være blå eller grøn. De forventer et rigtigt svar, vi kan ikke bilde dem en historie ind."

"Det tror jeg også er folks forventning, at vi er mere faglige end vi er sælgere. Hvis de vil have noget vejledning om noget så er det jo os de kommer til."

Det ses her, at den måde vi forstår os selv på, påvirker den måde vi forstår omverdenen. Alt efter hvordan vi opfatter os selv, vil det være noget forskelligt vi optages af i omverdenen. Ligesom omverdenen er med til at definere hvordan vi ser os selv. Dette vises meget tydeligt i ovenstående citater. Identiteten bliver en interaktion med andre og identitetsskabelsen går begge veje.

I organisationer kan medarbejdere påtage sig forskellige identiteter og bekræfte deres egen identitet gennem deres handlinger, ligesom deres handlinger er med til at skabe deres identitet. Så hvordan ser personalet sig selv i forhold til salg? Der er ingen tvivl om, at personalet ser deres identitet som faglig, men er salg også en del af identiteten? Her er billedet ikke ligeså stærk som ved faglighed, da det ikke er alle fokusgruppemedtagere der viser, om salg er en del af deres identitet.

"Et eller andet sted er salg jo noget vi altid har gjort, det er bare blevet italesat på en anden måde, for vi har jo egentlig, et eller andet sted altid solgt, det er jo en butik der har jo altid været salg, der er bare mere fokus på, at det er os der gør en aktiv del i at få et salg."

Ovenstående citat viser at salg mere omtales som noget man skal og ikke som noget der er en del af identiteten. Salg har altid været en del af hverdagen, men ikke som noget, hvor personalet skal gøre en aktiv indsats. To andre fokusgruppemedtagere beskriver salg således:

"Som Farmakonom D siger så er apoteket jo en butik som alle andre, så derfor er det lidt også en nødvendighed at sælge, og ikke kun for at sælge, men også for at drage omsorg for kunden, så kunden føler at det er kunden der er i fokus, så det er ikke bare at sælge, det er rent faktisk at kunden går gladede herfra."

"Altså salget jeg ser det som en mere naturlig del, for i bund og grund er et apotek en købmandsforretning der skal køre rundt."

Her ser medarbejderne salg som en mere naturlig del af arbejdet og inddrager også at det medvirker til at drage omsorg for kunden. Salg er her, mere en del af personernes identitet.

Og hvad siger omverdenen i forhold til salg?

"Det kommer an på hvordan det bliver leveret. Hvis det er sådan et tankstation salg så trækker de sig. Ellers så tror jeg de bliver glade for det. Og siger tak for hjælpen."

"Jeg tror også meget det kommer an på hvad det er for en kunde. For der er nogle der er vokset op med tankstation salget, og de siger helt bevidst ja tak eller nej tak. Og de tænker egentligt ikke over at de bliver solgt noget for det er de vant til efterhånden. Hvor dem fra den lidt ældre generation, det er de ikke vant til, de tænker hvorfor skulle jeg købe den. Hvor vi andre er vant til at få tilbud langet i hovedet hele tiden og tage stilling til den vil jeg gerne have, den vil jeg ikke have."

"Jeg tror det kommer an på kundegruppen også. Og mange af dem synes jo det er fint nok. Og specielt hvis det er fagligt relevant."

Hvor det var tydeligt, at fokusgruppedeltagerne så, at omverdenen så apoteket som en faglig butik, så er det mere blandende tilbagemeldinger der kommer, når det drejer sig om salg. Her ser fokusgruppedeltagerne et mere nuanceret billede af, hvad omverdenens holdning er til salg. Det ses således igen, at den måde vi forstår os selv på, påvirker den måde vi forstår omverdenen. Det er ikke en naturlig del af alle fokusgruppedeltagernes identitet, at være sælgere og derfor påvirker det hvordan det opfattes, at omverdenen ser på salg.

At fokusgruppedeltagerne særligt ser sig selv som stærkt fagligt funderede, gør også at deres identitet sættes på prøve hvis de skal agere som mindre faglige.

"Der er ikke noget fagligt i det, at stå at kigge på folks hænder, har du mon tørre hænder. Der synes jeg, der knækker filmen altså for mig. Der kan jeg ikke være med, det synes jeg er forkert."

Her er det ikke muligt for personen at bekræfte sin egen identitet gennem handlinger, da identiteten faglighed ikke opfyldes. Derved bliver det svært for personen at skabe mening og dermed handle.

5.3.2 Den gamle skole

Weick siger, at mening skabes retrospektivt eller tilbageskuende. Vi skaber altså mening i en begivenhed eller handling efter den har fundet sted. Det at skabe mening retrospekt kan betragtes som en kobling af mange tidligere erfaringer og erindringer, der knyttes sammen og

påvirker meningsskabelsen. Forforståelse og erfaringer er således vigtige for meningsskabelsen i forhold til hvordan vi oplever og forstår de ting vi møder.

I forhold til salg, har fokusgruppedeltagerne noget meget forskelligt med i deres bagage, der dermed giver dem en forskellig forforståelse for salg. Bagagen er i høj grad defineret af hvor længe siden det er, at den enkelte tog sin uddannelse. Fokusgruppens yngste deltager siger:

"Altså for mig kommer det meget naturligt, men jeg tror det er fordi jeg er så ny i faget som jeg er og fordi jeg har haft det valgfag som jeg har haft, og jeg har været elev det sted hvor jeg har været elev og hvor der også har været meget fokus på det. Så for mig er det ikke en barriere, jeg er bare sådan, det er bare det man gør."

Hun har afsluttet sin uddannelse indenfor det sidste år, og har arbejdet på et apotek med stort fokus på salg. Det hun har med i bagagen gør således at hun har et naturligt forhold til salg og betragter det som en naturlig del af hverdagen. Når bare uddannelsen er et par år ældre ses et andet billede. Dette stemmer overens med, at der særligt er arbejdet med salg de seneste 2-3 år, som beskrevet i casen i kapitel 2.

"Altså jeg vil bare sige, da jeg tog min uddannelse, og det, jeg blev færdig her for 3,5 år siden, der var der ikke så meget fokus på salg bare dengang, så bare på de 3,5 år har det udviklet sig helt vildt meget."

"Jeg synes vores udgave (af uddannelse, min tilføjelse), vi er jo fagligt nok klædt på til det med behovsafdækning og sådan noget, men det der måske manglede lidt på vores årgang var noget træning i at få det ud af munden."

Vi skal altså ikke mange år tilbage før, at salg ikke var en naturlig del af hverdagen og det derfor ikke er en del af den forforståelse fokusgruppedeltagerne har. For medarbejderne med højest anciennitet har salg slet ikke været en del af uddannelsen.

"Og det var slet ikke med i min uddannelse."

"Altså så jeg er jo blevet uddannet et sted hvor det er faglighed der er italesat."

Det at salg ikke er en del af forforståelsen, gør at medarbejderen har svært ved at skabe mening om salg, fordi meningsskabelse sker ud fra fortiden og fortidens erfaringer. Hvis den retrospektive meningsskabelse forstyrres af forandringer i organisationen, her ved introduktion af salg, kan meningsskabelsen svækkes.

"Det falder mig ikke naturligt, men jeg er også fra den gamle skole, det er hundrede år siden jeg tog uddannelsen. Jeg har jo heller ikke lært salg heller."

"Men problemet er også, at for os der har været her i gamle dage, vi synes at salg det er det man gør i herretøjsforretninger, hvor der helt umotiveret spørges, skal du ikke også have 5 par sokker med."

I kontrast til dette står fokusgruppens ældste deltager, som har taget uddannelsen for mange år siden, hvor den handlede om produktion af lægemidler og ikke om kommunikation. Som nævnt i casen i kapitel 2, har farmakonomer med lang anciennitet været igennem en stor faglig omvæltning gennem årene.

"Altså der har jeg en helt anden holdning til det. Det er også fordi at, ja hvad skal jeg sige, jeg har ligesom Farmakonom E også den gamle uddannelse, hvor der blev fokuseret meget på produktion og så var det også receptreglerne, dem kunne vi jo nærmest i søvne ik, og det der med at informere i skranken, det gjorde man stort set ikke."....."Altså for mig har det været en større, altså fagligheden, at der er så meget faglighed, det har for mig været en meget større ændring. Altså salget jeg ser det som en mere naturlig del, for i bund og grund er et apotek en købmandsforretning der skal køre rundt."

Weick siger, at det er vigtigt at bemærke, at det kan være nødvendigt at plukke i erfaringen, da der ofte vil være meget information at vælge i mellem når der skal skabes mening. Her har individet brug for værdier, prioriteter og klarhed over præferencer, for at skabe klarhed over hvad der er vigtigt. Her har medarbejderen altså været igennem en større ændring ved overgangen fra produktion til faglighed end ved overgangen fra faglighed til også at sælge. Retrospekt danner denne medarbejder således mening om salg i en anden kontekst end de medarbejdere, der har en nyere uddannelse, fordi det opfattes som en naturlig ting at sælge.

Forforståelser for salg bliver således dels hentet i den enkeltes uddannelse og dels ud fra andre faktorer, som illustreret i nedenstående dialog.

"Farmakonom D: Det er nok også hvad man har fået af opdragelse.

Farmakonom E: Og så vores alder taget i betragtning.

Farmakonom F: Jeg tror bare man har forskellig tilgang til det. Hvor noget falder mere naturligt end andet. "

5.3.3 Hopper med på vognen

Vi skaber mening sammen med andre. Selv om sensemaking ses meget individuelt, forsøger vi at skabe mening i en social sammenhæng. Tanker, følelser og adfærd hos den enkelte, er influeret af andre. Det betyder at sensemaking i forhold til salg også er en social proces. Undervejs i fokusgruppeinterviewet ses også, at deltagerne bakker hinanden op, eller skifter mening, når de hører andre fortælle om salg. Et godt eksempel er en farmakonom som har været meget positivt stemt overfor salg. Da de andre fortæller om hvordan salg fylder i hverdagen, hopper hun, med på vognen.

"Men det er rigtigt, nogen gange kan det være, der er nogen kampagner, hvor jeg også tænker oh christ, de kan virkelig være tunge, hvor man virkelig synes det er svært at få solgt det ikke også."

At meningsskabelse sker som en social proces fremgår også af analysen omkring identitet i afsnittet "Fagperson eller sælger?". Her synes jeg, der er et eksempel på, at de syv egenskaber der er med i meningsskabelsen overlapper. Opfattelsen af hvordan omverdenen ser apoteket og hvordan det påvirker identiteten, mener jeg også kan ses som en social proces. Meningsdannelsen sker sammen med andre, hvad enten de er tilstede eller ej. Da meningsskabelse som en social proces også handler om hvordan vi forestiller os andre vil agere. Så forestillingen om hvordan kunden vil reagere på salg, har noget at sige i forhold til meningsskabelsen. Vedrørende disse forestillinger, så jeg tidligere, at der var et meget nuanceret billede. Måske fordi det er svært at skabe mening om, hvordan salg ses af andre, både i forhold til identitet og i forhold til sociale forhold.

5.3.4 Salg, salg, salg

Weick ser meningsskabelse som en kontinuerlig proces. Han siger *"Sensemaking never starts. The reason it never starts is that pure duration never stops"*⁵². Han mener altså, at vi altid er midt i noget. Vi er kastet ind i kontinuerlige begivenheder. Fokusgruppedeltagerne giver også udtryk for, at salg fylder meget i hverdagen. Man kan se det som, at salg er en begivenhed der er kastet ind i.

"Altså der er fokus på det hele tiden. Synes jeg. Man har den liggende i baghovedet hele tiden."

"Men jeg vil sige, og det kan da godt være det kommer på sigt, men det fylder da meget. Altså hver gang der kommer en kunde og man tænker hvad skal jeg sælge til ham her."

"Jeg vil sige jeg bruger meget af min dag på arbejde på at tænke på det jeg ikke synes jeg er god nok til og det er sådan noget som salg."

"Og det er sådan lidt bagvendt og det dræner enormt meget og så er det jeg står i den der situation at jeg står og ikke får sagt noget som helst fordi jeg synes det lyder forkert ik."

Så når medarbejderne er kastet ud i salg, står de midt i dette projekt og er løbende nødt til at handle og forsøge at skabe mening. I en sådan proces opstår ofte følelser, hvis projektet afbrydes, der kan være både negative eller positive alt efter om afbrydelsen generer projektet eller gavner det. Ovenstående citater har en negativ klang, hvilket kan være et tegn på, at medarbejderne har svært ved at skabe mening i processen og med det at skulle sælge. Det fylder meget for dem, hele tiden at skulle tage stilling til salg og hele tiden forsøge at skabe mening.

En anden medarbejder viser dog en mere positiv indstilling, idet processen opleves som inspirerende, til trods for, at det fylder meget i hverdagen.

⁵² Weick, 1995 s.43

"Det fylder rigtig meget, men omvendt synes jeg også det er meget inspirerende. Det føler jeg at det er. Fordi jeg synes at det giver en, en større tilfredshed et eller andet sted, for det giver tilfredse kunder at man afdækker behovet."

5.4 Konklusion fokusgruppe -Weick

Jeg har i de foregående afsnit set på, hvordan farmakonomernes identitet påvirkes af overgangen fra fagperson til sælger, med udgangspunkt i Weicks teori om sensemaking.

I afsnittet "Fagperson eller sælger?" belyste jeg sensemaking egenskaben identitet. Her så jeg, at personalets identitet i høj grad er faglig. Med hensyn til salg, er det et mere nuanceret billede der ses, hvor kun få af fokusgruppemedtagerne ser salg som en del af deres identitet. I forhold til synet på omverdenen, er der også en stor forståelse af, at omverdenen ser apoteket som fagligt og i mindre grad som salgsorienteret. Jeg så desuden et eksempel på hvordan det bliver svært at skabe mening, når identiteten faglighed ikke opfyldes.

I afsnittet "Den gamle skole" belyste jeg sensemaking egenskaben retrospekt. Her så jeg hvordan der er stor forskel på hvad den enkelte har af forforståelser for salg, i forhold til hvornår de er uddannede. Når salg ikke er en del af forforståelsen, får medarbejderen svært ved at danne mening om salg, da meningsdannelsen sker ud fra fortidens erfaringer. Her var der dog en ældre medarbejder, der skilte sig ud, idet det opfattes som en naturlig ting at sælge.

I afsnittet "Hopper med på vognen" så jeg hvordan det sociale aspekt påvirker meningsskabelsen, da mening dannes i en social sammenhæng. Jeg så også en kobling til egenskaben identitet i forhold til der dannes mening om hvordan vi forestiller os hvordan andre vil agere. Til slut så jeg i afsnittet "Salg, salg, salg" hvordan meningsskabelse er en ongoing proces. Salg fylder meget i hverdagen og kan være med til at frembringe både positive og negative følelser.

På baggrund af analysen, synes der at være indikationer for, at farmakonomerne oplever ændringer i deres identitet, som følge af udviklingen i at gå fra fagperson til sælger. Der er

flere eksempler på, at disse ændringer gør det svært at skabe mening omkring salg og dermed handle.

5.5 Samlet konklusion identitet

For at besvare undersøgelsesspørgsmålet *"Hvordan bliver det faglige personales identitet påvirket af overgangen fra fagperson til sælger på Ballerup apotek?"* har jeg foretaget et fokusgruppeinterview vedrørende salg, og derefter brugt Staceys teori om CRP og Weicks teori om sensemaking til at analysere fokusgruppeinterviewet.

Analyserne af fokusgruppeinterviewet viste begge, at det faglige personales identitet er i forandring.

Faglighed fremstår som et stærkt ord i forhold til identitet, dette bekræfter begge analyser. Jeg så, at personalet står overfor et paradoks i forhold til at sætte normen faglighed overfor værdien omsorg for kunden. Ligesom det var svært at skabe mening, når identiteten faglighed ikke opfyldes.

Meningsdannelsen omkring salg er påvirket af personernes forforståelser og her ses det, at personalet har noget meget forskelligt med i bagagen. Ligesom det blev klart at salg fylder meget i hverdagen. Dette gør det svært at skabe mening, hvilket kan frembringe både positive og negative følelser, ligesom det kan skabe en frygt hos medarbejderne i forhold til at slå til overfor kunden og overfor chefen. Dette kan påvirke arbejdsindsatsen i negativ retning.

På baggrund af den samlede analyse, synes der at være indikationer for, at farmakonomerne oplever ændringer i deres identitet, som følge af udviklingen i at gå fra fagperson til sælger. Disse ændringer bekræftes i begge analyser. En ændring i identitet kan have indflydelse på personalets motivation til at sælge, derfor undersøges i næste afsnit hvordan medarbejderne er motiverede til salg. Her breddes undersøgelsen ud, til at omhandle en større del af de ansatte.

6. ANALYSE –Hvordan er personalets motivation i forhold til salg?

Jeg har i sidste kapitel beskrevet hvordan det faglige personales identitet er påvirket af overgangen fra fagperson til sælger. Dette kapitel fokuserer på det faglige personales motivation, da jeg ønsker at undersøge *"Hvordan er det faglige personales motivation i forhold til salg på Ballerup apotek?"* Her analyseres spørgeskemaundersøgelsen med udgangspunkt i Ryan og Decis Self Determination Theory. Hvor det er relevant inddrages ligeledes input fra fokusgruppeinterviewet.

Kapitlet er delt op i en række afsnit; 6.1 Grundlag for undersøgelsen, 6.2 Motiveret eller amotiveret?, 6.3 Kompetence, 6.4 Autonomi og 6.5 Sociale forhold. Analysen om motivation afsluttes med en samlet konklusion om respondenternes motivation.

Analysen vedrørende motivation foretages med udgangspunkt i det realistiske paradigme.

6.1 Grundlag for spørgeskemaundersøgelsen

Ud fra analysen af fokusgruppeinterviewet, så jeg en forandring i identitet hos fagpersonalet, som kan have betydning for medarbejdernes motivation i forhold til salg. Jeg har derfor gennemført en spørgeskemaundersøgelse⁵³ med fokus på motivation.

Som tidligere beskrevet, er der, for at få, et så bredt svar som muligt, uddelt spørgeskemaer til *alle* farmaceuter, farmakonomer og elever på Ballerup apotek, med et timetal på over 120 timer pr. måned. Af praktiske årsager er populationen dog afgrænset til de medarbejdere der er på arbejde i den korte periode dataindsamlingen pågik. Medarbejdere på ferie, barsel mm. er således ikke en del af undersøgelsen. Spørgeskemaet er uddelt til 28 medarbejdere og der er indkommet 21 svar, hvilket giver en svarprocent på 75 %.

Spørgeskemaets emner er inspireret af Ryan og Decis Self Determination Theory. Ryan og Deci skelner mellem intrinsisk og ekstrinsisk motivation, hvor intrinsisk motivation giver større drivkraft og bedre resultater end ekstrinsisk motivation. Derfor søger jeg at afdække graden af motivation i spørgsmål 4-14 i spørgeskemaet.

⁵³ Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen findes i bilag 7.

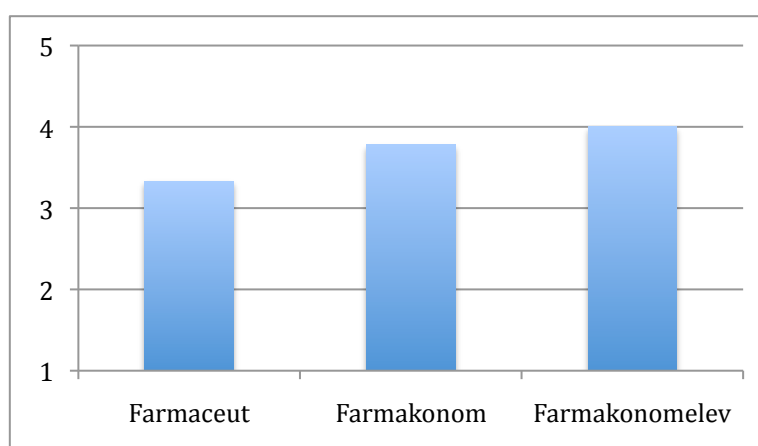
Ryan og Deci beskriver tre behov, -kompetence, sociale forhold og autonomi, hvis tilfredsstillelse medfører, at mennesket bliver aktivt og engageret. Tilfredsstillelse af de grundlæggende behov vil desuden give næring til indre motivation og internalisering af ydre motivation. Tilfredsstillelse af behovene kan således være med til at regulere motivationen.⁵⁴ Derfor afdækker spørgeskemaundersøgelsen graden af kompetence (spørgsmål 15-20), sociale forhold (spørgsmål 21-25) og autonomi (spørgsmål 26-29).

Spørgeskemaet afsluttes med en række åbne spørgsmål om motivation i fremtiden, disse behandles særskilt i kapitel 7 Analyse – Hvilke udfordringer giver dette Ballerup Apotek.

6.2 Motiveret eller a-motiveret?

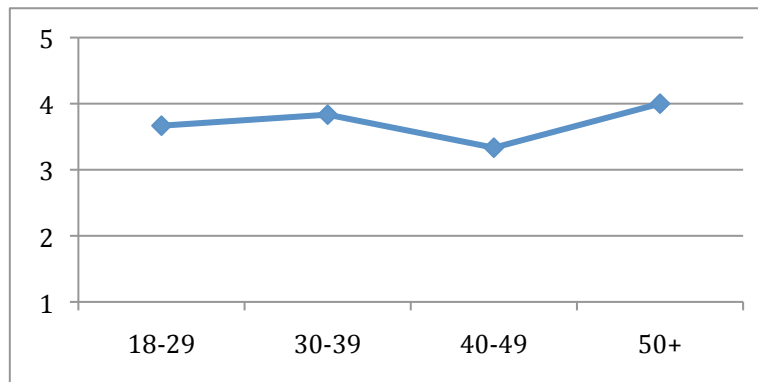
I spørgeskemaet anvendes spørgsmålene 4-5 og 8-14 til at afdække medarbejdernes motivation. Til spørgsmål 4, *"På en skala fra 1-5, hvor 1 er 'slet ikke motiveret' og 5 er 'meget motiveret', hvor motiveret er du til salg?"*, svarer 33 procent af medarbejderne 3. 57 procent af medarbejderne svarer 4 og 10 procent af medarbejderne svarer 5. Samlet set er den gennemsnitlige motivation dermed **3,8** på skalaen fra 1 til 5.

Spørgeskemaet indledes med spørgsmål om alder, anciennitet og uddannelse. Jeg har valgt at udtrække data om alder og faggruppe i forhold til motivation, for at undersøge hvordan gennemsnittet så ser ud. Den gennemsnitlige motivation i forhold til faggruppe fremgår af figur 3 og den gennemsnitlige motivation som funktion af alder fremgår af figur 4.



Figur 3 Gennemsnitlig motivation på en skala fra 1-5, fordelt på faggrupper.

⁵⁴ Ryan og Deci, 2000



Figur 4. Gennemsnitlig motivation på en skal fra 1-5, fordelt på aldersgrupper.

Graferne i forhold til faggruppe og alder viser, at der ikke er den store spredning i svarerne. Dog ses det, at farmaceuter er mindre motiverede end gennemsnittet, mens farmakonom elever er mere motiverede end gennemsnittet.

De resterende data fra spørgeskemaundersøgelsen vil blive præsenteret som en samlet gruppe, dels af praktiske årsager og dels grundet i, at der ikke er den store variation i svarerne.

Hvis skalaen om motivation fra 1-5 oversættes til, at 1 betyder man er a-motiveret, 2-4 betyder man er varierende grader af ekstrinsisk motiveret og 5 betyder man er intrinsisk motiveret, jf. Ryan og Decis Self Determination Theory, som vist i figur 2 i kapitel 4, betyder det, at personalet samlet set er ekstrinsisk motiveret. Kun 10 procent af medarbejderne er intrinsisk motiverede.

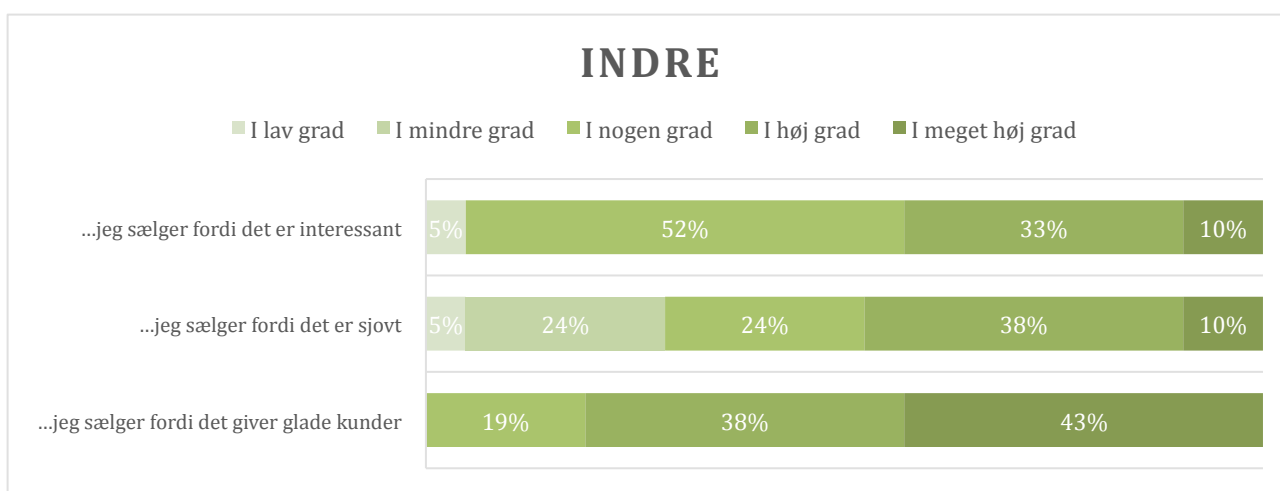
For at få et mere nuanceret billede, af graden af motivation suppleres med en række spørgsmål, der relaterer sig til om den enkelte er intrinsisk eller ekstrinsisk motiverede. Disse vil blive gennemgået nærmere i de følgende afsnit, 6.2.1 Intrinsisk motivation og 6.2.2 Ekstrinsisk motivation.

6.2.1 Intrinsisk motivation

Intrinsisk motivation, eller indre motivation, refererer til, at man gør en aktivitet for den iboende tilfredsstillelse der er i aktiviteten i sig selv. Ifølge Ryan og Deci vil mennesker være indre motiveret af aktiviteter, der har en indre interesse for dem, dvs. aktiviteter der

appellerer af nyheder, udfordringer eller har æstetisk værdi.⁵⁵ Der er tale om aktiviteter man gør for sin fornøjelses skyld og ikke fordi, man har en belønning i sigte.

Jeg har oversat dette med, at hvis man er indre motiveret til salg, er det fordi det er sjovt at sælge, interessant at sælge og fordi det giver glade kunder. Denne operationalisering af begrebet indre motivation, er foretaget for at stille nogle enkle spørgsmål til respondenterne, der relaterer til deres hverdag. Spørgsmål 11-13 i spørgeskemaet afdækker således den indre motivation og figur 5 viser svarerne på spørgsmålene.



Figur 5. Indre motivation. Graf af spørgsmål 11-13 i spørgeskemaet.

På spørgsmålet "*...jeg sælger fordi det er interessant*" svarer 43 procent i høj grad eller i meget høj grad. På spørgsmålet "*...jeg sælger fordi det er sjovt*" gælder det 48 procent af respondenterne. Disse tal viser, at tæt på halvdelen af respondenterne viser træk, der i høj grad eller meget høj grad refererer til indre motivation. Dette er godt for lysten til og engagementet i forhold til salg. Samtidig betyder det også, at over halvdelen af respondenterne viser træk der i nogen grad, mindre grad eller lav grad refererer til indre motivation. Disse medarbejdere udgør en gruppe, der muligvis er mindre aktive og mindre engagerede i forhold til salg.

På spørgsmålet "*...jeg sælger fordi det giver glade kunder*" svarer 81 procent i høj grad eller i meget høj grad. Dette spørgsmål er sværere at sidestille direkte med indre motivation, men

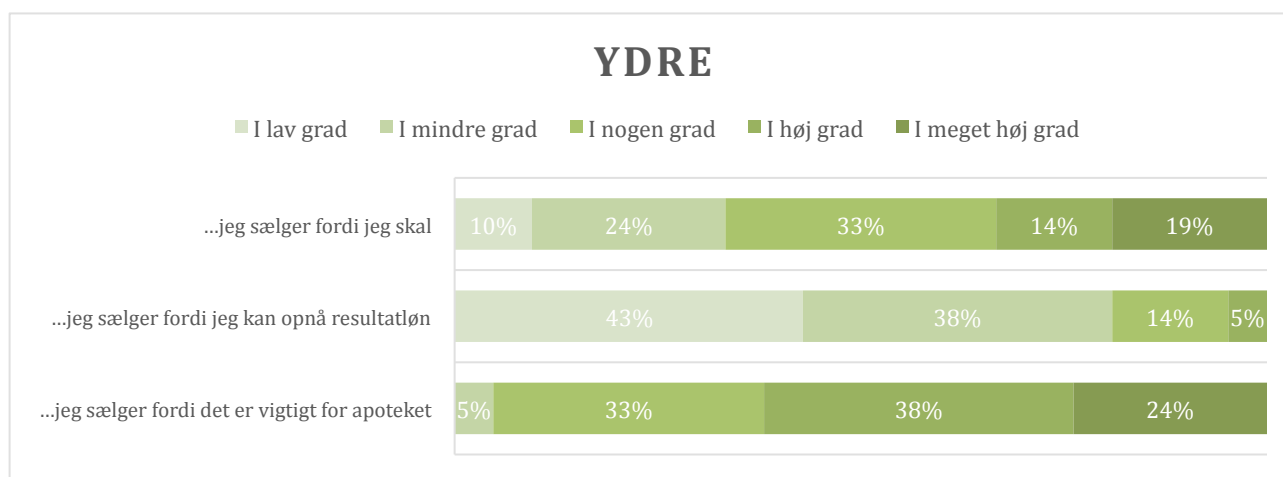
⁵⁵ Ryan og Deci, 2000

siger noget om, hvilken tilfredsstillelse det kan give at sælge. Dette mener jeg også kan være en drivkraft i relation til indre motivation. Svaret viser, at respondenterne i høj grad eller meget høj grad ser noget positivt ved salg. Samtidig ligger det i tråd med, hvad fokusgruppeinterviewet viste, nemlig at omsorg for kunden er en særdeles vigtig værdi.

6.2.2 Ekstrinsisk motivation

Ekstrinsisk motivation, eller ydre motivation, refererer til, at man er motiveret af en håndgribelig eller konkret belønning og ikke af aktiviteten i sig selv. Belønningen kan være løn, en gevinst, god omtale eller at man undgår en straf.

Jeg har oversat dette med, at hvis man er ydre motiveret til salg, betyder det at man sælger fordi man skal, fordi det er vigtigt for apoteket eller fordi man kan opnå en gulerod i form af resultatløn. Denne operationalisering af begrebet ydre motivation, er ligeledes foretaget for at stille nogle enkle spørgsmål til respondenterne, der relaterer til deres hverdag. Spørgsmål 8-10 i spørgeskemaet afdækker således den ydre motivation og figur 6 viser svarerne på spørgsmålene.



Figur 6. Ydre motivation. Graf af spørgsmål 8-10 i spørgeskemaet.

På spørgsmålet "*...jeg sælger fordi jeg skal*" svarer 33 procent i høj grad eller i meget høj grad. Mens 67 procent kun gør det i nogen, mindre eller lav grad. Dette viser, at respondenterne ikke kun sælger fordi de er tvunget til det af ydre årsager. Eftersom ydre motivation giver mindre effektive og engagerede medarbejdere, er dette resultat positivt i forhold til motivation i forhold til salg.

På spørgsmålet *"...jeg sælger fordi det er vigtigt for apoteket"* er der derimod 62 procent, der svarer i høj grad eller i meget høj grad. Dette kan også ses som en form for ydre motivation, altså at man gør noget fordi det er vigtigt for arbejdspladsen og ikke fordi man gør det af egen vilje. Dette resultat er således negativt i forhold til motivation til salg. Svaret kan også vise, at medarbejderne har forstået budskabet om, hvorfor det er vigtigt at sælge.

På spørgsmålet *"...jeg sælger fordi jeg kan opnå resultatløn"* svarer kun 19 procent i høj grad eller i meget høj grad. Størstedelen af respondenterne sælger således ikke, fordi de kan se en gulerod i form af resultatløn. Denne form for ydre motivation er således ikke så udtalt for respondenterne.

6.2.3 Kommentarer vedr. motivation og holdninger til salg

Spørgeskemaet rummer udover de kvantitative spørgsmål også en række åbne spørgsmål, hvor respondenterne kan svare frit, dette for at få en større grad af tolkningsmuligheder og et bredere perspektiv på motivation i forhold til salg.

Spørgsmål 5 *"Hvad motiverer dig pt. til at sælge"* viser, at respondenterne særligt ligger vægt på faglighed, kunder og konkurrencer. Særligt glade kunder og omsorg for kunden er en vigtig motivationsfaktor for respondenterne, idet 16 respondenterne ud af 21, har skrevet noget der relaterer til kunder, her illustreret med et par eksempler:

"Kunderne bliver glade og man hjælper dem med deres problem."

"Fordi det giver glade kunder."

"Det gavner kunden og det kan hjælpe dem i deres behandling. Er rart at kunne gøre noget ekstra."

"Bedre service til kunderne."

Ovenstående kommentarer stemmer overens med at 81 procent i høj grad eller i meget høj svarer *"...jeg sælger fordi det giver glade kunder"*. Hvilket også blev bekræftet i fokusgruppe interviewet. Faglighed går også igen i flere besvarelser, som noget der virker motiverende i forhold til salg. Dette er også i tråd med, hvad fokusgruppeinterviewet viste.

I spørgsmål 14 *"Kommentarer vedr. holdninger til salg"*, som er muligheden for at komme med kommentarer til spørgsmålene om indre og ydre motivation, går det igen at kunderne er vigtige. En af respondenterne svarer *"Fantastisk følelse at kunne hjælpe og få glade kunder"*.

Her kommer der også mere negative holdninger frem i forhold til om det er ok at sælge:

"Synes det er fint vi skal sælge mere, men synes det virker meget aggressivt. Men det kan være ligeså meget måden det bliver formuleret på."

"Salg uden forbindelse til recept eller situation finder jeg absurd og lidt påtrængende."

Udover positive og negative tilkendegivelser i forhold til salg, er der en enkelt kommentar vedrørende belønning, *"Resultatlønnen er sjov at få = skulderklap"*. I Self Determination Theory ses belønning som noget der relaterer til ydre motivation. Belønning er således ikke det første der falder respondenterne ind, når der spørges til hvad der motiverer til at sælge og hvad deres holdning til salg er.

6.2.4 Graden af motivation

Ovenstående resultater vedrørende indre og ydre motivation viser, at medarbejderne i en vis grad er motiverede til salg. Et gennemsnit på 3,8 på en skala fra 1 til 5, stemmer godt overens med analyserne om indre og ydre motivation, der viser resultater, der trækker i begge retninger i forhold til hvor motiverede respondenterne er. Enkelte medarbejdere er top motiverede og kan ligge i kategorien indre motiverede, men størstedelen af respondenterne synes at være ydre motiverede i varierende grad.

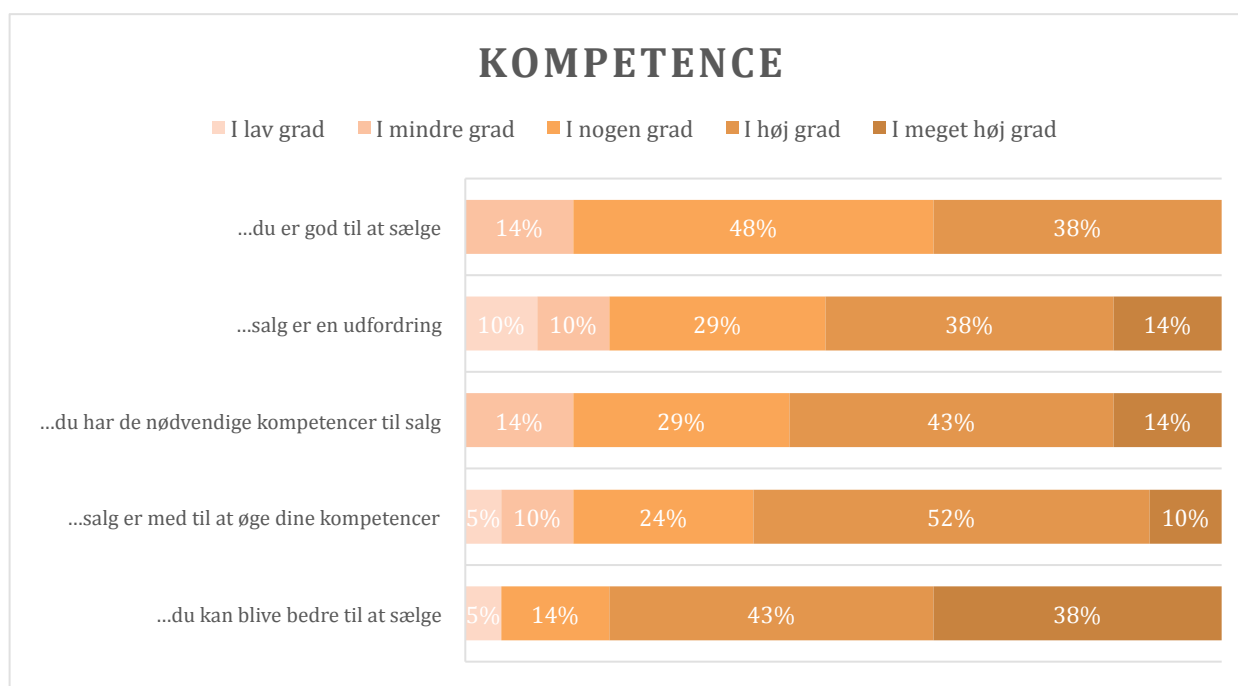
Self Determination Theory tager, som tidligere beskrevet, udgangspunkt i, at ydre motivation kan reguleres, så den kommer tættere på indre motivation. Jo tættere på indre motivation, des større engagement, indsats og effektivitet udvises der. I den forbindelse beskrives tre grundlæggende behov, hvis tilfredsstillelse, vil give næring til indre motivation og internalisering af ydre motivation. Tilfredsstillelse af behovene kan således være med til at regulere motivationen. De tre behov, behovet for *kompetence*, behovet for *autonomi* og behov for *tilhørsforhold* gennemgås derfor i de følgende afsnit, idet spørgeskemaundersøgelsen søger at afdække disse tre behov hos personalet.

6.3 Kompetence

Ryan og Deci argumenterer for, at når behovet for kompetence tilfredsstilles, dvs. når man føler sig kompetent til en opgave, så vil det øge motivationen for den opgave. Behovet for kompetence kan tilfredsstilles via sociale begivenheder som feedback, kommunikation og belønninger. Optimale udfordringer, effektfremmende feedback og fraværet af nedgørende evalueringer er alt sammen med til at fremme intrinsisk motivation.⁵⁶

Mennesket vil således blive stimuleret af udfordringer, hvis udfordringen har en karakter, så den kan løses, men ikke er for svær. Udfordringen kunne for eksempel være en opgave på jobbet, som eksempelvis salg. Det stimulerer vores selvværd at løse udfordringer godt.

Spørgsmål 15-19 i spørgeskemaet omhandler kompetencer i forhold til salg. Figur 7 viser svarerne på spørgsmålene om kompetence.



Figur 7. Kompetence. Graf af spørgsmål 15-19 i spørgeskemaet.

På spørgsmålet "*...du er god til at sælge*" svarer ingen respondenter i meget høj grad. Der er således ingen af respondenterne der ser sig selv som supersælgere, når de vurderer deres

⁵⁶ Ryan og Deci, 2000

egne kompetencer. Cirka halvdelen af respondenterne vurderer, at de i nogen grad er gode til at sælge. Mens 38 procent af respondenterne angiver, at de i høj grad er gode til at sælge.

Svarene kan ses i sammenhæng med det næste spørgsmål *"... salg er en udfordring"* hvor lidt over halvdelen svarer i høj grad eller i meget høj grad. Det stimulerer som sagt selvværdet at løse udfordringer godt, så hvis udfordringen opleves som meget svær kan det have negativ indflydelse på selvværdet. Dette kan være forklaringen på, at ingen respondenter vurderer deres kompetencer som helt i top.

Når man ser på respondenternes svar vedrørende *"...jeg har de nødvendige kompetencer til salg"* ses det, at over halvdelen, 57 procent, føler de i høj grad eller meget høj grad har de nødvendige kompetencer til salg. Dette er positivt, da det fremmer den indre motivation, at behovet for kompetence er tilfredsstillet. Når man føler sig kompetent til en opgave, vil det øge motivationen for opgaven, det kan således være en udfordring, at 43 procent af respondenterne kun i nogen grad eller i mindre grad føler sig kompetente i forhold til salg.

På spørgsmålet om *"...salg er med til at øge dine kompetencer"* svarer 62 procent i høj grad eller meget høj grad. Dette kan ses som, at der er en kompetenceudvikling for den enkelte i forhold til salg. Kun få procent mener det i lav grad eller i mindre grad er med til at udvikle kompetencer. Dette kan betyde, at de allerede har de fornødne kompetencer, eller at de ikke ser salg som en kompetenceudviklende aktivitet.

På spørgsmålet *"...du kan blive bedre til at sælge"* svarer 43 procent i høj grad og 38 procent i meget høj grad. Dette står i kontrast til, at 38 procent af respondenterne angav, at de i høj grad var gode til at sælge. Så selv om respondenterne i en vis grad føler de er gode til at sælge, mener størstedelen af dem, at de kan blive bedre til det. Der er således et stort potentiale hos medarbejderne, der endnu ikke er udnyttet. Det vil således øge den indre motivation, at udnytte dette potentiale, så medarbejderne føler de i højere grad har kompetence til salg.

6.3.1 Kommentarer vedrørende kompetence

Holdningen til, at der er et potentiale til, at blive bedre til salg underbygges også i kommentarerne vedrørende kompetence:

"Vi kan vel alle blive bedre."

"Jeg er villig til at lære mere. Jeg kan altid blive bedre. Jeg lærer meget af alle vores tiltag på apoteket. Aftnemøder og morgenmøder samt coaching."

Ligesom det bemærkes, at kompetence er et væsentligt behov i forhold til motivation til salg:

"Kompetence er altafgørende sammen med lysten til at sælge. Jo bedre viden des større salg."

"Jo mere man ved des bedre kender man sin styrke og svagheder (frit efter Sokrates 😊)"

Dette bekræftes også af medarbejdere der har været på salgskursus, for at øge deres kompetencer:

"Har været på salgskursus –og det ser ud til at virke lidt og det er selvforstærkende."

"Der er ingen tvivl om, at jeg kan forbedre mig. Synes jeg er blevet bedre efter kursus, men synes at motivationen forsvinder hurtigt bagefter. Især fordi fokus er flere steder pga. ansvarsområder der skal passes samtidig med."

Øgede kompetencer ses her, at øge motivationen og evnerne til salg. Men det bemærkes desværre også, at motivationen ikke opretholdes på grund af fokus flere steder og andre ansvarsområder.

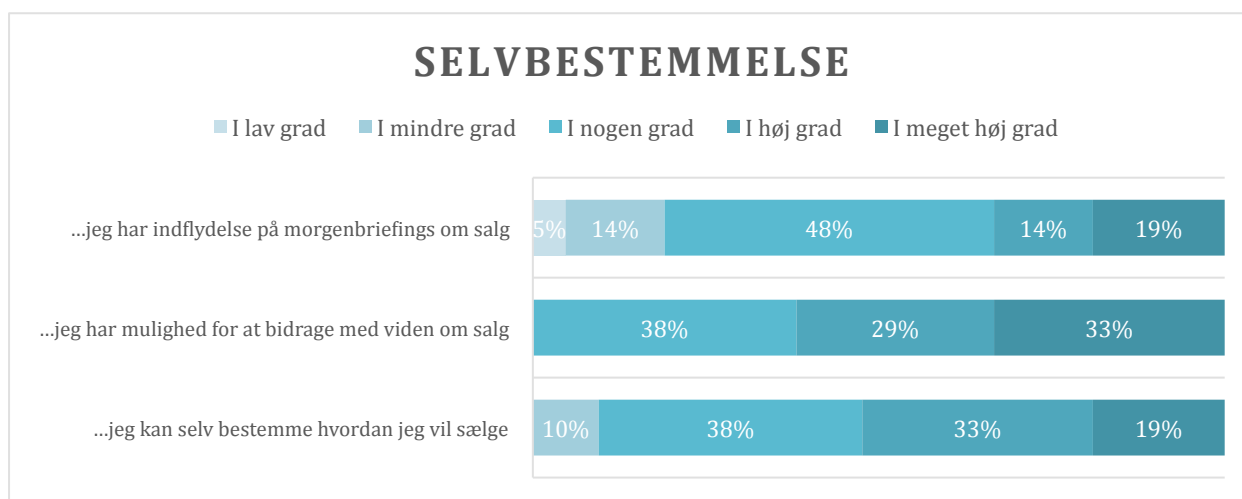
6.3.2 Opsummering vedrørende kompetence

Respondenterne giver udtryk for, at salg er en udfordring. Mange føler ikke de har de rette kompetencer til salg, og ingen af respondenterne ser sig selv som super sælgere. Til gengæld svarer over halvdelen af respondenter, at salg i høj grad eller meget høj grad, er med til at øge deres kompetencer og fire ud af fem mener de kan blive bedre til at sælge.

Det viser et stort potentiale i forhold til at øge motivationen til salg, ved at øge kompetencerne, idet Ryan og Deci argumenterer for, at når behovet for kompetence tilfredsstilles, dvs. når man føler sig kompetent til en opgave, så vil det øge motivationen for opgaven.

6.4 Autonomi

Følelsen af kompetence, som beskrevet i forrige afsnit, vil ikke styrke den indre motivation med mindre der samtidig opleves en grad af autonomi. Det er således ikke nok at føle sig kompetent eller effektiv, man skal også føle en grad af selvbestemmelse for, at det resulterer i indre motivation.⁵⁷ Autonomi beskrives som behovet for at føle integritet, vilje og vitalitet.⁵⁸ Jeg forstår dette som retten til selv at vælge og til selv at regulere sin adfærd og handlen. Spørgsmål 26-28 i spørgeskemaet omhandler autonomi i forhold til salg. I spørgeskemaerne er autonomi benævnt selvbestemmelse, for at øge forståeligheden for respondenterne. Figur 8 viser svarerne på spørgsmålene om autonomi.



Figur 8. Selvbestemmelse. Graf af spørgsmål 26-28 i spørgeskemaet.

På spørgsmålet *"...jeg har indflydelse på morgenbriefings om salg"* svarer 33 procent i høj grad eller i meget høj grad. Knapt halvdelen svarer, at de i nogen grad har indflydelse på morgenbriefings. Størstedelen af respondenterne føler således at de har indflydelse på morgenbriefings, hvor der tales om salg og udveksles gode råd og ideer. I kommentarerne vedrørende selvbestemmelse fremgår *"Er kun til morgenbriefing 1 gang ugentlig"*. Dette afspejler en udfordring ved, at personalet er spredt over fem forskellige afdelinger på forskellige adresser.

Endvidere ses det, at 62 procent mener, at *"...jeg har stor mulighed for at bidrage med viden om salg"*. Der er således gode muligheder for at dele sin viden om salg.

⁵⁷ Ryan og Deci 2000

⁵⁸ Deci og Ryan 2000

På spørgsmålet *"...jeg kan selv bestemme hvordan jeg vil sælge"* svarer lidt over halvdelen at de i høj grad eller meget høj grad oplever dette. Ti procent mener til gengæld, at de kun i mindre grad selv kan bestemme hvordan de vil sælge. To af respondenterne har desuden kommenteret dette vedrørende selvbestemmelse:

"Hvis man ønsker det er der stor mulighed for indflydelse på dette."

"Vi bestemmer jo selv hvordan vi spørger kunderne og der har vi forskellige måder at gøre det på."

6.4.1 Opsummering vedrørende autonomi

Respondenterne ser ud til at føle en stor grad af selvbestemmelse i relation til salg. Hvis man ønsker det, kan man have indflydelse på processen og der er selvbestemmelse i hvordan man spørger kunderne i relation til salg.

Behovet for autonomi er således, i stor grad, opfyldt for respondenterne. Sammenholdt med følelsen af kompetence, er oplevet autonomi med til at øge den indre motivation hos medarbejderne.

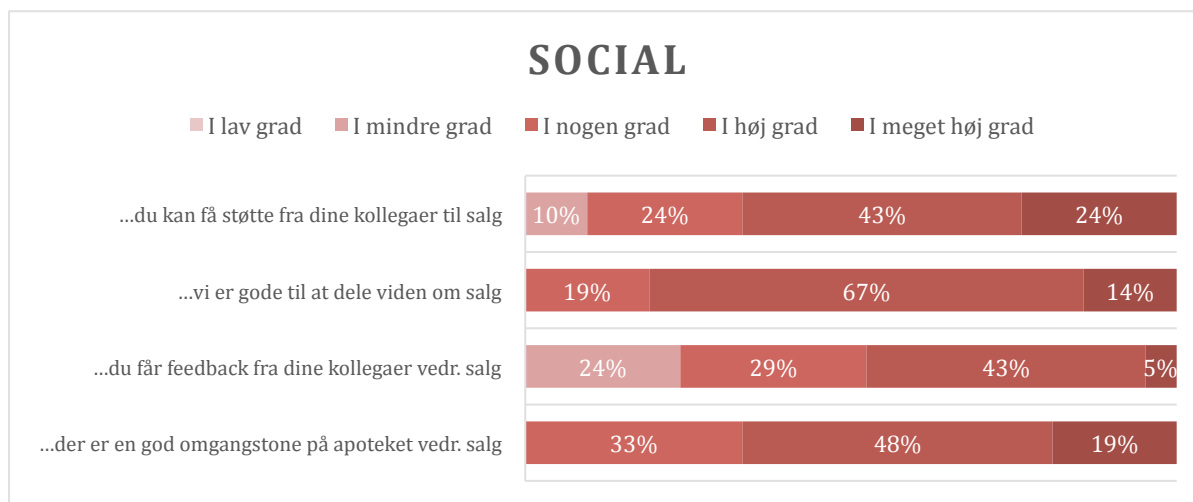
6.5 Sociale forhold

Deci og Ryan argumenterer for, at autonomi og kompetence anses for, at influere mest kraftfuldt på indre motivation. Men teorien viser også, at sociale forhold spiller en rolle i opretholdelsen af indre motivation, om end en mere fjern rolle. Sikre sociale forhold spiller altså en rolle for indre motivation.⁵⁹

Sociale forhold, eller tilhørsforhold, handler om at være knyttet til andre, at høre til. Altså have en meningsfuld kontakt med andre. Tilsidesættes behovet og man føler sig afvist kan det få konsekvenser i form af dårligt selvværd og mis trivsel.

Spørgsmål 21-24 i spørgeskemaet omhandler sociale forhold i relation til salg. Figur 9 viser svarerne på spørgsmålene om sociale forhold.

⁵⁹ Deci og Ryan, 2000



Figur 9. Sociale forhold. Graf af spørgsmål 21-24 i spørgeskemaet.

På spørgsmålet *"... du kan få støtte fra dine kolleger til salg"* svarer 67 procent i høj grad eller i meget høj grad, hvilket viser et godt socialt fundament i forhold til salg. Dette støttes op af kommentaren *"Godt at kolleger deler deres viden og erfaringer"*. 10 procent har svaret i mindre grad. Dette kan enten skyldes, at man ikke føler det er muligt, at få støtte og feedback eller være begrundet i alene arbejde, hvilke forekommer i to af apotekets fem afdelinger. En respondent kommenterer på dette: *"Ved alene arbejde er der jo ikke "fast" mulighed for støtte og feedback"*.

På spørgsmålet *"...vi er gode til at dele viden om salg"* svarer 81 procent i høj grad eller i meget høj grad. Ingen medarbejdere svarer i lav grad eller i mindre grad. Viden deles dels til morgenbriefing og dels på intranettet, som kan læses i alle afdelinger. Det ser således ud til, at viden godt kan deles på distancen, hvilket giver et tilhørsforhold til de medarbejdere med alene arbejde.

Spørgsmålet *"...du får feedback fra dine kolleger vedrørende salg"* scorer ikke helt så højt. Her svarer 24 procent i mindre grad. Det er således lettere at dele viden end egentlig, at komme med feedback til kolleger.

Afslutningsvis spørges til omgangstonen *"...der er en god omgangstone på apoteket vedrørende salg"*. Her vurderer respondenterne udelukkende, at de i nogen, høj eller meget høj grad er enige. En medarbejder kommenterer *"Det bliver bedre og bedre"*, men en anden kommenterer:

"Omgangstonen vedr. salg kan svinge meget, stemningen varierer alt efter om der er enighed om salg samt hvilke produkter der er tale om."

Jeg tolker dette i relation til faglighed. Det er tidligere beskrevet, hvordan høj faglighed er nøgleord for medarbejderne. Sættes fagligheden på kompromis, får det konsekvenser for den enkeltes meningsskabelse, hvilket kan være årsagen til ovenstående kommentar.

En anden medarbejder kommenterer:

"Det kan være ret grænseoverskridende, når man lige pludselig bliver spurgt til morgenmøde. Men synes det er dejligt vi har hinanden at snakke og motivere hinanden. Hjælper hinanden med at finde de rigtige formuleringer."

Oplevelsen af, at det er grænseoverskridende at blive spurgt til morgenbriefing, kan ses i relation til behovet for kompetence. Hvis opgaven ses som grænsende til, hvad den enkelte kan løse, kan det skabe mis trivsel. Medarbejderen bemærker dog, at det sociale aspekt er opfyldt idet der skrives positivt om at hjælpe og motivere hinanden.

I fokusgruppeinterviewet så jeg, at der opstod et "dem" og "os" i relation til salg, hvor "dem" var fokusgruppedeltager med lavt OK-index og "os" var fokusgruppedeltagere med højt OK-index. Dette ses også i spørgeskemaundersøgelsen, hvor en medarbejder skriver:

"Der er lidt et fast hold af supersælgere, der altid bliver fremhævet –det kan godt være lidt for meget, føler det er umuligt at nå der op".

Igen kan dette relateres til, at behovet for kompetence ikke er opfyldt, idet det føles som umuligt at komme på niveau med de dygtigste sælgere.

6.5.1 Opsummering vedrørende sociale forhold

Vedrørende sociale behov ses det i undersøgelsen, at respondenterne mener der er en god omgangstone på apoteket og at der er en god viden deling vedrørende salg. Støtte og feedback fra kolleger scorer ikke helt så højt. Dette kan dels forklares i, at apoteket er spredt over fem adresser og det kan desuden forklares i manglende feedback kultur kolleger i mellem. Overordnet set viser undersøgelsen dog, at der er gode sociale forhold vedrørende salg.

6.6 Konklusion motivation

For at besvare undersøgelsesspørgsmålet *"Hvordan er det faglige personales motivation i forhold til salg på Ballerup apotek?"* har jeg foretaget en spørgeskemaundersøgelse vedrørende motivation i forhold til salg, og derefter brugt Ryan og Decis Self Determination Theory som teoretisk referenceramme.

Spørgeskemaundersøgelsen viste, at medarbejderne i en vis grad er motiverede til salg, med et gennemsnit på 3,8 på en skala fra 1 til 5. Enkelte medarbejdere er top motiverede og kan ligge i kategorien indre motiverede, men størstedelen af respondenterne synes at være ydre motiverede i varierende grad. Self Determination Theory tager udgangspunkt i, at ydre motivation kan reguleres, så den kommer tættere på indre motivation, ved tilfredsstillelse af tre behov, kompetence, autonomi og tilhørsforhold.

I forhold til kompetence giver respondenterne udtryk for, at salg er en udfordring. Mange føler ikke de har de rette kompetencer til salg, og ingen af respondenterne ser sig selv som super sælgere, men fire ud af fem mener de kan blive bedre til at sælge. Det viser et stort potentiale i forhold til at øge motivationen til salg, ved at øge kompetencerne.

Respondenterne ser ud til at føle en stor grad af selvbestemmelse i relation til salg. Hvis man ønsker det, kan man have indflydelse på processen og der er selvbestemmelse i hvordan man spørger kunderne i relation til salg. Behovet for autonomi er således, i stor grad, opfyldt for respondenterne.

Vedrørende sociale behov ses det i undersøgelsen, at respondenterne mener der er en god omgangstone på apoteket og at der er en god viden deling vedrørende salg. Støtte og feedback fra kolleger scorer ikke helt så højt. Overordnet set viser undersøgelsen dog, at der er gode sociale forhold vedrørende salg.

7 ANALYSE – Hvilke udfordringer giver dette Ballerup apotek?

Jeg har i sidste kapitel beskrevet hvordan det faglige personales motivation er påvirket af overgangen fra fagperson til sælger. Jeg så på indre og ydre motivation i forhold til salg og i den forbindelse så jeg på de tre behov, som Ryan og Deci betegner som essentielle i forhold til motivation; kompetence, autonomi og sociale forhold. Jeg vil i dette afsnit se nærmere på, hvad der gør det svært at sælge, hvad der virker demotiverende i forhold til salg og hvordan personalet ser på fremtiden i forhold til salg.

Dette kapitel fokuserer således på undersøgelsesspørgsmålet *"Hvilke udfordringer giver dette Ballerup apotek?"*. I analysen inddrages som udgangspunkt empiri fra spørgeskemaundersøgelse, men empiri og resultater fra fokusgruppeinterviewet inddrages også. Kapitlet er opdelt i følgende afsnit 7.1 Salg som udfordring, 7.2 Salg i fremtiden og 7.3 konklusion.

Undersøgelsen beror hovedsageligt på spørgeskemaundersøgelsen og gennemgås med udgangspunkt i det realistiske paradigme.

7.1 Salg som udfordring

I spørgeskemaundersøgelsen får jeg respondenternes perspektiv på, hvad der gør det svært at sælge (spørgsmål 6) og hvad der virker demotiverende i forhold til salg (spørgsmål 7). Disse input behandles i dette afsnit, for at få medarbejdernes perspektiv på udfordringer i forhold til salg.

7.1.1 Personlige barrierer og faglighed

Når jeg spørger *"Hvad gør det svært at sælge?"* nævner flere respondenter personlige barrierer som en udfordring i forhold til salg, *"Ens egne barrierer"* og *"At turde spørge kunderne. Være faglig nok klædt på"* og *"Der er en barriere (personligt) man vil helst ikke pådutte kunden noget"*. Besvarelserne er i tråd med, hvad fokusgruppeinterviewet viste, at der er en angst for ikke at være dygtig nok fagligt og at man ikke vil prakke kunden noget på.

En respondent nævner også *"manglende viden"* som en udfordring i forhold til salg. Faglighed er altså relevant i forhold til, om man har den nødvendige kompetence til salg, ligesom manglende viden nævnes som en demotiverende faktor:

"Alle situationer er kundebestemt, men manglende viden om, hvilke produkter der kan komplimentere hinanden."

Det betyder også noget for medarbejderne, om salget kan begrundes i faglighed. Respondenterne beskriver *"Når mersalget ikke har nogen relevans til det kunden skal have på recept"* og *"Kampagner uden formål vedr. behandling"*. Hvilket også nævnes som en demotiverende faktor *"Sælge noget som ikke er fagligt relevant for kunden"* og *"Irrelevante produkter i forhold til kunde"*.

7.1.2 Kunder og ventetid

Et andet perspektiv på, hvad der gør det svært at sælge, er forhold omkring kunden og oplevelsen af ventetid.

Forhold omkring kunden går på kundens humør, *"Hvis man kan mærke på kunden at de er sure/irriterede"* og *"Sure og besværlige kunder"*. Ligesom det bemærkes at både kunden og personalet kan have travlt, *"Kunderne har ofte travlt"* og *"Ekstrem travlhed (mange kunder)"*. Travlhed hos personalet og ventetid beskrives som problematisk af seks respondenter i spørgeskemaundersøgelsen, svarende til knapt en tredjedel af respondenterne. Disse faktorer beskrives også som demotiverende i forhold til salg. Ligesom det er demotiverende med *"Kunder der betvivler vores viden"* og kunder der ikke er interesserede i køb *"At få afslag/nej fra kunder."*

7.1.3 Fokus

Fokus nævnes ligeledes som en faktor der har betydning i forhold til om det er svært at sælge eller ej. Fokus kan både betyde i relation til medarbejderen og i relation til hvad der er fokus på i forbindelse med salg. I relation til medarbejderen nævner en respondent i spørgeskemaet:

"Det er svært at holde fokus hvis man f.eks. sidder inde bagved med andre opgaver end skranke-ting, og så bliver hevet ud i skranken i eks. 20 minutter. Der tænker jeg stadig over "det andet" jeg er i gang med, og så er der mindre fokus på salg."

Andre nævner *"For lidt skranketid"* som demotiverende for salg. Dette illustrerer, at medarbejderne kan have svært ved at fokusere på salg, hvis de hele tiden skal ændre fokus i forhold til hvad de laver, eller at de simpelthen er for kort tid i skranken hos kunderne.

I relation til, hvad der er fokus på i forhold til salg, er det problematisk *"Hvis der er fokus på for mange ting af gangen"* eller *"For meget fokus på enkelt præparater"*. Hvis der er fokus på mange produkter på én gang bliver det svært at sælge, mens det virker demotiverende at der kun er fokus på enkelte præparater. Dette viser hvor stor forskel der er på medarbejderne i relation til salg og hvad der virker motiverende.

7.1.4 Konkurrencer/tal

På apoteket afholdes jævnligt salgskonkurrencer, hvor der er fokus på et bestemt produkt. Ligesom der ofte offentliggøres tal i forhold til salg af fokusprodukter eller samlet salg pr. måned eller kvartal. Højest salg pr. kvartal kan udløse bonus. Der er således stort fokus på tal og den enkelte bliver ofte målt på resultater og udvikling. En medarbejder skriver i denne forbindelse hvad der gør det svært at sælge *"En frygt for at der er en forventning om, at man hele tiden skal levere højere og højre tal"*. Mange respondenter skriver også om tal og konkurrencer som noget, der kan virke demotiverende:

"Hvis det hele går op i tal. Jeg synes det vigtigt med målinger bare det ikke tager overhånd. For så bliver det demotiverende i stedet for motiverende, i hvert fald for mig."

"Slå en i hoved" med tal, konkurrencer mm. uden at skele til faglighed."

"Til dels salgslister/opgørelse."

"Hvis de samme personer vinder altid."

Konkurrencer og tal virker motiverende på nogle af respondenterne, men kan altså også have den modsatte effekt, jf. spørgsmål 5 *"Hvad motiverer dig pt. til at sælge"* og virke demotiverende.

7.1.5 Sociale forhold

Undersøgelsen om sociale forhold viste, at der overordnet set var en god omgangstone på apoteket vedrørende salg, og at der var god viden deling. Men når jeg spørger hvad der virker demotiverende i forhold til salg, skriver flere, at negative kolleger har en demotiverende effekt i forhold til salg. Ligesom det er vigtigt med en følelse af fællesskab:

"Når der ikke løftes i flok. Hvis jeg kan høre at mine kolleger ikke er med, at der anbefales noget andet end aftalt"

7.2 Salg i fremtiden

Spørgeskemaet stiller tre spørgsmål vedrørende fremtiden. Et spørgsmål om nu og her, *"Hvad er den/de vigtigste motivationsfaktor for dig i forhold til salg"* og to spørgsmål relateret mere fremadrettet, *"Hvad kunne få dig til, at arbejde mere målrettet med salg?"* og *"Er der noget der kan gøres anderledes vedr. salg, der ville virke mere motiverende for dig?"*.

7.2.1 Hvad er den/de vigtigste motivationsfaktor for dig i forhold til salg?

Spørgsmålet *"Hvad er den/de vigtigste motivationsfaktor for dig i forhold til salg?"* minder om spørgsmål 5 i indledningen *"Hvad motiverer dig pt. til at sælge?"*, der er derfor også sammenfald i svarerne, men der er også ny information at hente.

Der er særligt sammenfald i svar vedrørende omsorg for kunder og faglighed. Her ses igen, at fagligheden er en væsentlig motivationsfaktor i forhold til salg. Det virker motiverende;

"At kunne hjælpe kunder med de reelle problemer de står med."

"At bruge min faglige viden i forhold til at sælge."

"Kunden bliver glad. Jeg selv føler en tilfredshed når det lykkes."

En anden faktor, der anses for vigtig, og som ikke nævnes første gang der spørges til motivation, er at der sker en udvikling for den enkelte:

"At man bliver rost selv om vi ikke vinder salgskonkurrencer. At man ikke skal være bange for en fyring, hvis man ikke er en god sælger, men der stadig sker udvikling. Man bliver ved med at øve sig så man bliver bedre."

"Øve og blive bedre. Ved at opnå succes øges motivationen."

"At man har styr på tingene, dvs. hvis man har den nødvendige kompetence til at sælge så lykkes det også bedre. Man er mere prof i sine salgssætninger."

"At jeg har god baggrundsviden om produkter samt lærer gode indgangsvinkler/spørgemetoder."

Udtalelserne ligger godt i tråd med, at jeg i analysen om behovet for kompetence så, at en stor del af medarbejderne selv mener, de godt kan blive bedre til salg. Kompetencer går her, på både kommunikation og produktkendskab. Flere nævner at mere viden om produkter også er en vigtig faktor i forbindelse med salg. En nævner også, at det er vigtigt at huske de gode historier *"Flere gode oplevelser –jeg skal huske og minde mig selv om at det går godt."*

Øvrige kommentarer vedrørende motivation til salg går på opbakning fra kolleger, at have tid til salg og anvendelsen af praktiske værktøjer som salgsblokke. Desuden er det vigtigt at ændre fokus ind i mellem:

"Jeg synes vi gør det godt som vi gør ved at variere fokus. Fint at vi ikke altid har fokus på salgsblokke eller gode historier, men at vi også taler om salg på andre måder."

7.2.2 Hvad kunne få dig til, at arbejde mere målrettet med salg?

Det mest omtalte emne i relation til, at arbejde mere målrettet med salg er coaching og sparring med kolleger:

"Coaching og træning mellem kolleger eller med coaches udefra."

"Mere sparring med kollegaer (coach)"

"Vi gør hele tiden meget her på Ballerup for salget. Jeg var så en af de heldige der blev coachet af Jakob. Og det var godt og håber selvfølgelig jeg kan øge mit salg."

Ud over coaching og sparring, nævnes også *"Større viden om flere produkter"* og træning *"Ved at øve og se en forbedring"*. Modsvaret til yderligere læring er, at en del medarbejdere, føler de er godt i gang eller ikke har brug for flere input lige for tiden.

"Jeg synes jeg er målrettet nok. "Oversalg" er jeg ikke tilhænger af. Et nej er et nej."

"Synes allerede jeg arbejder meget målrettet."

"Det ved jeg ikke – jeg synes jeg kæmper nok lige nu."

En enkelt medarbejder nævner også, at *"Det er svært at fokusere på personlig udvikling når tiden/ressourcerne er knappe."* Dette stemmer overens med, at mange gav udtryk for, at det var svært at sælge når ventetiden er høj og der er travlt.

7.2.3 Er der noget der kan gøres anderledes vedr. salg, der ville virke mere motiverende for dig?

På spørgsmålet til, om noget kan gøres anderledes i forhold til salg, kommer enkelte nye input. Men overordnet set handler det igen om viden deling og at det ikke skal være det samme hele tiden.

"Dele nye/gode salgsargumenter bedre. Jeg synes generelt vi er gode til det men kunne måske savne nogen af de gode fif til morgenbriefing."

"Nye input. Nye vendinger overfor kunderne."

"Det ved jeg ikke, men godt at der nogle gange er andre der kører kampagner, der prøver andre ting."

"Periodevis fokus på andre ting."

En enkelt nævner også kurser som en kompetencegivende aktivitet, der kan øge motivationen.

"Kurser til hvordan man bliver bedre til salg. Hvis man er nok kompetent og ved hvad man skal sige/gøre så vil det virke endnu mere motiverende, for en selv."

7.3 Konklusion udfordringer

For at besvare undersøgelsesspørgsmålet *"Hvilke udfordringer giver dette Ballerup apotek?"* har jeg, i dette kapitel set på personalets udfordringer i forhold til salg og forslag til fremtiden. Dette giver anledning til en række udfordringer, jeg vil opsummere her. Resultaterne fra

analyserne om identitet og motivation viste ligeledes en række udfordringer, disse vil ikke blive gengivet i dette afsnit, men er også med til at svare på undersøgelsesspørgsmålet.

I forhold til, hvad der gør det svært at sælge, nævner respondenterne personlige barrierer og manglende viden som en udfordring. Faglighed er også relevant i forhold til, om man har den nødvendige kompetence til salg, og det betyder noget for medarbejderne, at salget kan begrundes i faglighed.

Et andet perspektiv på, hvad der gør det svært at sælge, er hvordan kunden reagerer og oplevelsen af ventetid. Travlhed hos personalet og ventetid beskrives som problematisk, ligesom fokus nævnes som en faktor der har betydning, i forhold til, om det er svært at sælge eller ej. Medarbejderne kan have svært ved at fokusere på salg, hvis de hele tiden skal ændre fokus i forhold til hvad de laver.

Undersøgelsen viser desuden, at hvis der er fokus på mange produkter på én gang bliver det svært at sælge, mens det på andre virker demotiverende at der kun er fokus på enkelte præparater. Dette viser hvor stor forskel der er på medarbejderne i relation til salg og hvad der virker motiverende. Det samme er gældende for konkurrencer og tal, som virker motiverende på nogle af respondenterne og demotiverende på andre.

Medarbejdernes forslag til hvordan, de kan arbejde mere målrettet med salg er coaching og sparring med kolleger, samt bedre viden deling.

8 anbefalinger til ledelsen –Hvordan kan udfordringerne imødekommes fremadrettet?

På baggrund af min analyse af, hvordan medarbejdernes identitet og motivation er i forandring, er jeg kommet frem til en forståelse af problemformuleringen. På den baggrund, vil jeg i dette kapitel komme med handleanvisninger til ledelsen, i forhold til, at arbejde med salg fremadrettet. Kapitlet svarer således på mit sidste undersøgelsesspørgsmål *"Hvordan kan disse udfordringer imødekommes fremadrettet?"*

Anbefalingerne skrives med fokus på, at de skal være brugbare for ledelsen, jeg tager derfor udgangspunkt i, at en anbefaling skal være "SMART". Det betyder, at anbefalingerne er Specifikke, Målbare, Attraktive, Realistiske og Tidsbestemte.

Mine handleanvisninger til ledelsen, omhandler fire forhold som, jeg ud fra analysen, finder vigtige, at medarbejderen skal opleve:

- DU skal være faglig
- DU skal føle dig kompetent
- DU skal have tid til kunderne
- DU skal føle dig tryk

8.1 Anbefaling 1: DU skal være faglig.

Faglighed står som et meget vigtigt nøgleord gennem begge undersøgelser. Det samme gør omsorg for kunden. Det at gå på kompromis med faglighed er, at gå på kompromis med det der giver mening for personalet, hvilket jf. Weicks teori om sensemaking er hæmmende for udvikling. Derfor skal faglighed og omsorg for kunden være nøgleord i forbindelse med salg. Medarbejderen skal have en oplevelse af, at faglighed er vigtig.

Faglighed bliver allerede italesat i forbindelse med salg, men der er også kampagner der, som personalet opfatter det, har mindre fokus på faglighed. Min anbefaling går på, at finde fagligt indhold i alle kampagner, da det vil styrke medarbejdernes meningsdannelse om salg, at

salget er fagligt begrundet. Desuden er det vigtigt at italesætte omsorg for kunden i forbindelse med salg. Hvis det er svært at finde faglige argumenter, så gør opmærksom på, at dette er en af de kampagner, der drager omsorg for kunden.

Udfordringen ved denne anbefaling er, at grænsen for faglighed er forskellig for den enkelte medarbejder. Derfor er det vigtigt at lytte til medarbejdernes holdninger til faglighed og udforske/udfordre dem på deres holdninger. Min anbefaling er derfor, at hver kampagne indledes med en snak om hvordan kampagnen er faglig og hvordan den drager omsorg for kunden. Der skal således spørges til personalets holdninger, for at lukke op for en åben dialog om produkterne. Dette vil desuden fremme behovet for sociale tilhørsforhold, som er en vigtig faktor i forhold til motivation.

SMART

Jeg anbefaler, at kampagner opstartes med en dialog med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvad kan produktet?
- Hvordan er vi faglige?
- Hvordan drager vi omsorg for kunden ved at sælge dette produkt?
- Hvilke sætninger skal der til, for at sælge dette produkt?

Denne indgangsvinkel til kampagner kan gennemføres på morgenbriefings af f.eks. den kampagneansvarlige. Effekten af dialogen kan måles via salgstal. Anbefalingen er således let at igangsætte og realistisk at gennemføre ved de kommende salgskampagner på apoteket. Kampagnerne løber typisk over en 14 dages periode og der måles på salgstal fra dag til dag.

8.2 Anbefaling 2: DU skal føle dig kompetent.

Analysen om motivation viste, at medarbejderne giver udtryk for, at salg er en udfordring og fire ud af fem mener de kan blive bedre til salg. Ingen af respondenterne ser sig selv som supersælgere, men over halvdelen mener, at salg er med til at øge deres kompetencer. Denne ledelsesanbefaling handler derfor om kompetenceudvikling.

Målet med kompetenceudviklingen er, at medarbejdernes kompetencer øges og motivationen til salg dermed også øges, jf. Ryan og Decis Self Determination Theory.

Anbefalingen vil tage udgangspunkt i Guldbrandsens⁶⁰ input til kompetenceudvikling på individniveau. Han nævner fire faktorer, der er relevante for individuel kompetenceudvikling: Viden, holdninger, færdigheder og personlighed. Analysen giver anledning til at komme med anbefalinger inden for områderne viden, holdninger og færdigheder.

8.2.1 Viden

Guldbrandsen siger "En påvirkning af medarbejdernes viden kræver at ny viden bliver hældt på".⁶¹ En metode til dette, er ifølge Guldbrandsen, kurser, hvilket også nævnes af én respondent, som en god metode til kompetenceudvikling. Men manglende viden om produkter, nævnes af flere, som en barriere for salg. Produktkendskab er derfor baggrunden for denne ledelsesanbefaling.

SMART

Jeg anbefaler, at morgenbriefings anvendes mere systematisk til videndeling om produktkendskab. Der skal således tages udgangspunkt i spørgsmål 1, "Hvad kan produktet?" i dialogen angivet i anbefaling 1. Jeg anbefaler, at den kampagneansvarlige uddelegerer, at informere om det givne produkt, til en tilfældig medarbejder. Dette kan gå på omgang, så alle kommer på banen og dermed får opdateret egen viden, ved at skulle fortælle om produktet og andre får opdateret viden ved at høre om produktet.

Anbefalingen kræver planlægning af den kampagneansvarlige i forhold til, at få en udvalgt person til at fortælle om produktet, dette er realistisk at gennemføre ved de kommende salgskampanjer på apoteket. Anbefalingen er attraktiv i det, der ikke er forbundet omkostninger med at øge produktkendskabet, når det iværksættes ved systematisk videndeling blandt personalet.

8.2.2 Holdninger

Spørgeskemaundersøgelsen viste, at holdningerne til salg er både positive og negative. De negative holdninger var, at salg kan virke absurd, aggressivt og påtrængende. Den bedste metode til at udvikle medarbejderens holdninger er ifølge Guldbrandsen coaching og dialog. Apoteket har allerede igangsat kompetenceudvikling ved brug af individuel coaching. Dels

⁶⁰ Guldbrandsen, 2003 s. 110-112.

⁶¹ Guldbrandsen, 2003 s. 110

med coach udefra, og dels med interne salgs coaches, med ansvar for udvalgte medarbejdere. Jeg vil derfor ikke berøre dette emne yderligere, men konstatere at tiltagene ifølge undersøgelsen og jf. Guldbrandsens teori, er hensigtsmæssige tiltag i forhold til, at påvirke medarbejdernes holdninger.

8.2.3 Færdigheder

En motivationsfaktor i forhold til salg, er ifølge en respondent *"Øve og blive bedre. Ved at opnå succes øges motivationen."* Flere angiver, at de kan blive bedre ved, at fortsætte arbejdet med salg. Guldbrandsen siger: Hvis medarbejderen har den nødvendige viden men savner færdigheder, er der tale om et klassisk træningsproblem. Han siger endvidere, at færdigheder udvikles bedst i den daglige arbejdssituation gennem træning med en erfaren kollega. Det er dog vigtigt, at færdighedstræningen bliver sat i system.⁶²

SMART

Min anbefaling går på, at flere medarbejdere tilknyttes en intern coach. Apoteket har pt. tre uddannede coaches, der hver coacher en til tre medarbejdere. Ud fra analysen, mener jeg det vil give værdi, at tilbyde flere adgang til en coach i hverdagen. Dette kræver en større indsats for de nuværende coaches eller, at flere coaches uddannes. Samtidig kræver det tid, til at gå fra i en travl hverdag. Jeg mener det er realistisk, at hver coach har tilknyttet fem til otte medarbejdere, dette vil dække behovet i tilstrækkelig grad, da ikke alle medarbejdere har lige stor brug for coaching. Indtil videre har coaching været igangsat siden januar 2015. Jeg mener ordningen bør fortsætte året ud, for en større gruppe medarbejdere, for at opnå kontinuerligt fokus.

8.3 Anbefaling 3: DU skal have tid til kunderne.

Analysen om motivation viste, at travlhed og lang ventetid for kunden påvirker den enkeltes motivation til at sælge. Flere nævner det, som en barriere for salg.

Målet for ventetid er, at den gennemsnitlige ventetid er under 5 minutter. I marts var den realiserede ventetid på Ballerup apotek en gennemsnitlig ventetid på 3,81 minutter. Apoteket har således en meget flot gennemsnitlig ventetid, men personalet har stadig en opfattelse af,

⁶² Guldbrandsen, 2003 s. 112

at ventetid kan være en barriere. Problemet med lang ventetid opstår typisk i spidsbelastninger, når der pludseligt er mange kunder i kø, og de kommer til at vente længe.

SMART

Min anbefalingen går på, at have fokus på, at minimere perioder med spidsbelastning og kommunikere de gode historier om ventetid til personalet, så de ikke føler sig pressede af de mange kunder.

Det er den daglige leder, kaldet fixen, der har ansvaret for dagen. Anbefalingen går på, at tage en dialog blandt de fire personer der bestrider fix-rollen, om hvordan spidsbelastninger bedst undgås. Samtidig går anbefalingen på, at se på konkrete tal for ventetiden og kommunikere ventetiden til personalet mindst én uge hver måned, for at signalere at der holdes fokus på, at holde ventetiden nede, så personalet føler de har tid til kunderne. Tallene foreligger allerede, så det kræver blot, at disse benyttes mere synligt overfor personalet. Anbefalingen er således realistisk at sætte i værk og gennemføre en uge hver måned fremadrettet.

8.4 Anbefaling 4: DU skal føle dig tryk

Analysen af identitet viste, at der var angst forbundet med det at skulle sælge. Dels en angst for ikke at slå til overfor chefen og i forhold til, ikke at opnå gode resultater i forhold til kolleger og dels en angst for ikke at slå til over for kunderne. Analysen af motivation viste, at konkurrencer og tal virker demotiverende for nogle, mens det for andre virker motiverende. Angsten for ikke at slå til overfor kunderne, på grund af manglende viden, er behandlet under anbefaling 2, der handler om kompetenceudvikling.

Denne anbefaling handler om angsten for ikke at slå til overfor chefen og kolleger. Da målsætninger og konkurrencer virker motiverende på en del af medarbejdergruppen, er anbefalingen ikke at stoppe disse tiltag. Anbefalingen går derfor på, hvordan man kan kommunikere til den del af personalet, der ikke motiveres af disse tiltag.

Ifølge Stacey, vil forandringer i organisationer forårsage skift i de temaer der tales om. Dette kan føre til usikkerhed vedrørende både den individuelle og kollektive identitet. Dette har indflydelse på konversationer både blandt medarbejderne, men også den indre konversation

hos den enkelte medarbejder. Stacey mener ikke det er gavnligt, at sætte svære mål og sætte folk under pres, da dette vil føre til yderligere angst og dermed hindre kreativitet.⁶³

SMART

Min anbefaling går på, at fokusere på, at anerkende dem der har svært ved salg, for det de gør godt. Samtidig med, at anbefale, at fokus i konkurrencer går på personlige mål og den enkeltes udvikling. Anerkendelsen af, at det kan være svært at sælge, skal dels ske på medarbejderudviklingssamtaler og dels løbende i hverdagen. Særligt det sidste anerkender jeg, kræver særligt fokus fra ledelsens side. Det kunne f.eks. ske ved, udover at fremhæve hvem der har solgt mest, også altid at fremhæve, hvem har udviklet sig mest. Dette er realistisk at igangsætte ved kommende målinger af salgstal.

⁶³ Stacey, 2011 s. 479

9 Konklusion

Apotekerne i Danmark har i stigende grad fokus på salg af frihandelsvarer. I nærværende opgave har jeg søgt, at få en forståelse af, hvordan apotekerne er udfordret, af det behov der er for forandring i identitet og motivation i relation til salg. Undersøgelsen er foretaget på Ballerup apotek med det formål, at undersøge hvilke handlemuligheder der er for medarbejdere og ledelse i forhold til, at håndtere disse udfordringer.

Hvordan det faglige personales identitet bliver påvirket af overgangen fra fagperson til sælger, er undersøgt i et fokusgruppeinterview vedrørende salg. På baggrund af den indsamlede empiri og min efterfølgende analyse, har jeg fundet en række indikationer for, at det faglige personales identitet er i forandring.

Faglighed fremstår som et stærkt ord i forhold til identitet. Jeg så, at personalet står overfor et paradoks i forhold til at sætte normen faglighed overfor værdien omsorg for kunden. Ligesom jeg så, at det er svært at skabe mening, når identiteten faglighed ikke opfyldes.

Meningsskabelse omkring salg er påvirket af personernes forforståelser og her viste analysen, at personalet har noget meget forskelligt med i bagagen. Ligesom analysen viste, at salg fylder meget i hverdagen. Disse faktorer gør det svært for personalet at skabe mening og jeg så, at det kunne frembringe både positive og negative følelser. Det viste sig også, at salg kan skabe en frygt hos medarbejderne i forhold til, at slå til overfor kunden og overfor chefen. Denne frygt var hæmmende for medarbejderne.

På baggrund af den samlede analyse af identitet, synes der således at være belæg for, at farmakonomerne oplever ændringer i deres identitet, som følge af udviklingen i at gå fra fagperson til sælger.

Jeg har desuden undersøgt det faglige personales motivation i forhold til salg. Her viste spørgeskemaundersøgelsen, at medarbejderne i en vis grad er motiverede til salg, med et gennemsnit på 3,8 på en skala fra 1 til 5. Enkelte medarbejdere er top motiverede og kan ligge i kategorien indre motiverede, men størstedelen af respondenterne synes at være ydre motiverede i varierende grad.

Med udgangspunkt i, at tilfredsstillelse af de tre behov, kompetence, autonomi og tilhørsforhold er medvirkende til at øge motivationen hos den enkelte medarbejder, har jeg undersøgt de tre behov nærmere.

I forhold til kompetence giver respondenterne udtryk for, at salg er en udfordring. Fire ud af fem mener, de kan blive bedre til at sælge, idet mange føler, at de ikke har de rette kompetencer til salg. Ingen af respondenterne ser sig selv som super sælgere, så undersøgelsen viser, at der er et stort potentiale i forhold til at øge medarbejdernes kompetencer og dermed øge motivationen til salg.

Medarbejderne ser ud til, at føle en stor grad af selvbestemmelse i relation til salg. Hvis de ønsker det, kan de have indflydelse på processen og der er selvbestemmelse i hvordan man spørger kunderne i relation til salg. Behovet for autonomi er således, i stor grad, opfyldt for medarbejderne.

Hvad angår sociale behov, viser undersøgelsen, at medarbejderne mener der er en god omgangstone på apoteket og at der er en god viden deling vedrørende salg. Støtte og feedback fra kolleger scorer ikke helt så højt. Overordnet set viser undersøgelsen dog, at der er gode sociale forhold vedrørende salg.

Undersøgelserne viser, at det ikke er uden udfordringer, at det faglige personales identitet og motivation er i forandring. Analysen af kommentarerne i spørgeskemaerne viser desuden, at kundernes reaktion og oplevelsen af ventetid er barrierer for salg. Her går det også igen, at faglighed er et nøgleord i forhold til salg. Faglighed er også relevant i forhold til, om man har den nødvendige kompetence til salg, og det betyder noget for medarbejderne, at salget kan begrundes i faglighed. I forhold til, hvad der gør det svært at sælge, nævner respondenterne personlige barrierer og manglende viden som en udfordring.

Undersøgelserne har således påvist en række udfordringer i relation til salg på Ballerup apotek.

På baggrund af den samlede analyse, af den indsamlede empiri, har jeg fundet frem til en række handleanvisninger til ledelsen i relation til, hvordan udfordringer i forhold til salg kan imødekommes fremadrettet.

De fire handleanvisninger omhandler fire forhold, som jeg ud fra analysen, finder vigtige, at medarbejderen skal opleve:

- DU skal være faglig
- DU skal føle dig kompetent
- DU skal have tid til kunderne
- DU skal føle dig tryk

De fire forhold sætter fokus på medarbejderens kompetencer og de rammer de skal agere indenfor i relation til salg. Ved at ledelsen er medvirkende til at sikre, at disse fire forhold opleves af medarbejderen, mener jeg salget kan styrkes i fremtiden. Medarbejderne kan ligeledes bruge hinanden til sparring og erfaringsudveksling.

10 Refleksion

Som afslutning på opgaven, ønsker jeg, at belyse nogle af de refleksioner jeg har gjort mig, undervejs i opgaveprocessen, blandt andet, i forhold til mine valg vedrørende teori og videnskabsteoretisk udgangspunkt.

Mine første tanker i relation til forandringen fra fagperson til sælger, kredsede i høj grad om, at denne type af forandring, kunne have indflydelse på personalets identitet. Med tanke på identitet, blev det hurtigt klart, at både Stacey og Weick havde noget relevant at sige, i relation til dette nøgleord. Jeg var dog ikke klar over, om inddragelsen af begge teoretikere ville give en meget ensartet forståelse af identitet eller om analyserne ville trække i meget forskellige retninger.

I analysen af fokusgruppeinterviewet, blev jeg derfor positivt overrasket over, at der dels var overensstemmelse i dele af undersøgelserne, for eksempel at faglighed står som et væsentligt begreb for medarbejderne uanset teoretisk indgangsvinkel, og dels, at analyserne bidrog med forskellig viden. Staceys CRP-teori var god til at afdække den angst, der kan opstå i forbindelse med forandringer, hvor Weicks teori om sensemaking var medvirkende til, at give mig et mere nuanceret syn på, hvordan medarbejdernes forforståelser påvirker forandringsprocessen, jf. analysen om sensemaking egenskaben retrospektiv. Jeg er derfor glad for, at have inddraget begge perspektiver i undersøgelsen.

Analysen af identitet gav således et nuanceret billede af medarbejdernes identitet. Et yderligere perspektiv på undersøgelsen af identitet, ville jeg få ved, at inddrage Gergens⁶⁴ perspektiv på identitet. Gergen siger, at vi skal forstå menneskers handlinger på baggrund af de mange nutidige og fortidige relationer de er sammensat af. Han siger desuden at individet dannes i genskæret af sin relation til andre, for eksempel ens mor, chef, kunde, kollega eller andre. Gergen bruger et billede af en sommerfugl til at illustrere dette, hvor delene i sommerfuglens vinger symboliserer forskellige relationer.

I relation til problemstillingen fra fagperson til sælger, kunne man tolke, at medarbejdernes identitet i forbindelse med faglighed fylder en større del af sommerfuglens vinge end

⁶⁴ Gergen, 2008

medarbejderens identitet i forbindelse med salg. Størrelsen vil dog variere fra medarbejder til medarbejder. Gergen siger, som nævnt, at identiteten dannes i genskæret, af dem man indgår relationer med, og at andres handlinger er modeller for hvad der er muligt. Medarbejdere med en større andel af "salgs-identitet" vil derfor kunne åbne muligheder for de kolleger med mindre "salgs-identitet".

Efter analysen af identitet, blev det klart for mig, at en afdækning af medarbejdernes motivation til salg, ville være et interessant supplement til undersøgelsen, af hvad det betyder at gå fra at være fagperson, til også at være sælger. Dette valg betød også et skifte fra, at se på medarbejderen på individniveau i et konstruktivistisk paradigme, til at folde undersøgelsen ud, og se på motivation i en realistisk optik, blandt hele medarbejdergruppen. Jeg mener, at det har givet nogle interessante resultater, at se på et problem ud fra to forskellige videnskabsteoretiske tilgange. Igen har jeg set, at begge perspektiver har vist overlappende resultater, faglighed står stærk i begge undersøgelsen uanset paradigme, samtidig med, at undersøgelserne har bidraget til forskellig viden. Her tænker jeg for eksempel på meningsskabelse og frygt på den ene side, og hårde facts, som manglende kompetenceudvikling på den anden.

Mit fokus i opgaven har været at skabe information, jeg kan bruge i mit daglige arbejde, jeg har derfor valgt at fokusere undersøgelsen på min egen organisation. Som nævnt i indledningen, ville jeg, ved at lave undersøgelsen på flere forskellige danske apoteker, skulle tage højde for, at apotekerne hver især håndterer forandringsprocessen fra fagperson til sælger forskelligt og er forskellige steder i processen. Havde jeg set på overgangen fra fagperson til sælger på flere apoteker, ville det derfor være relevant at se på mere overordnet teori om forandringsprocesser. Mit ønske var at skabe forståelse for medarbejderne og fokus blev derfor ikke på forandringsprocessen, men på nogle af de emner der relaterer til processen, nemlig identitet og motivation. Det interessante i denne sammenhæng er, at der alene på samme apotek er medarbejdere, der er vidt forskellige steder i overgangen fra fagperson til sælger. Selv om opgavens fokus ikke har været på forandringsprocessen, synes jeg resultaterne kan indikere dette.

Undervejs har jeg ligeledes reflekteret over, hvad det betyder, at jeg har skrevet opgaven alene. Det er en fordel at kende organisationen og have let adgang til data, men samtidig ville det at være to om samme problemstilling give nogle andre refleksioner. En udefra ville se problemstillingerne fra andre vinkler og ville ikke være præget af, selv at være en del af processen.

Afslutningsvis vil jeg glæde mig over, at jeg har mødt stort engagement fra mine kolleger i forhold til indsamlingen af data. Personalet har været meget åbne i deres deltagelse i dataindsamlingen, hvilket jeg sætter stor pris på.

11 Litteraturliste

Darmer, P., Jordansen, B., Astrup Madsen, J., & Thomsen J. (red) (2010). Paradigmer I Praksis. Handelshøjskolens Forlag, 1. udgave.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, Vol 11, No. 4, 227-268.

Gergen, Kenneth (2008): Therapeutic challenge of multi-being, Journal of Family Therapy, Vol 30, s. 333–348.

Guldbrandsen, Klaus (2003). Kompetencekraft –Resultater gennem mennesker. Børsens forlag A/S, 2003.

Jacobsen og Thorsvik (2007) Hvordan organisationer fungerer, en indføring i organisation og ledelse. 2. Udgave. Hans Reitzels Forlag.

Lægemidler i Danmark 2013, Lægemedelforbrug og apoteksdrift i Danmark, Danmarks Apotekerforening.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, 68-78.

Stacey, R. (2011) Strategic management and organizational dynamics. 6. Udgave. Prentice Hall.

Voxted, Søren (2006). Valg der skaber viden –om samfundsvidenskabelige metoder. Hans Reitzels Forlag.

Weick, Karl E. (1995). Sensemaking in Organizations. SAGE Publications, kapitel 2.

12 Bilag

1. Interviewguide apoteker
2. Transskription af interview med apoteker
3. Interviewguide fokusgruppe
4. Invitation til fokusgruppe
5. Transskription af fokusgruppe
6. Spørgeskema
7. Resultater spørgeskema