



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi
Psykologprogrammet

Effekten av KBT-baserad coaching på säljstil, säljförmåga och arbetsprestation hos säljare.

Nima Widestedt

Psykologexamensuppsats. 2013

Handledare: Johan Bertlett,
Thomas Sewerin
Examinator: Lars-Gunnar Lundh

Sammanfattning

Studiens syfte var att undersöka hur KBT-baserad psykologisk coaching kan påverka säljförmåga, säljstil och arbetsprestation hos säljare på ett större svenskt telekomföretag. Av de tolv säljare som ingick i studien fick sex genomgå coaching och övriga deltagare utgjorde en kontrollgrupp. Formulären Sales Orientation Customer Orientation (SOCO) och Selling Skills användes för att studera säljstil respektive säljförmåga före och efter coaching. Arbetsprestation mättes med hjälp av chefsskattningar. Resultaten visade att såväl coachinggruppen som kontrollgruppen utvecklade högre säljförmågor och arbetsprestation över tid. Deltagarna bedömde sig vara mer kunniga om sina produkter och konkurrenter, ha en större förmåga att presentera sina produkter och deras chefer bedömde att de presterade bättre i sitt arbete. Resultaten visar också att de observerade förändringarna sannolikt inte är orsakad av coaching som metod. Att samtliga deltagare utvecklas positivt avseende försäljningskicklighet och arbetsprestation tyder på gemensamma orsaker som exempelvis säsongeffekter, interventionseffekter eller gruppgemensamma faktorer. Studien är den första som empiriskt studerar hur psykologiskt baserad coaching kan påverka säljstil, säljförmåga och arbetsprestation hos säljare.

Nyckelord: Coaching, KBT, SOCO, Selling Skills, säljförmåga, försäljning, arbetsprestation, OCB.

Abstract

The purpose of the study was to examine the possible effects of psychologically based coaching on sales factors and work performance of salesmen working at a major telecommunication company in Sweden. Six of the participants received cognitive behavior therapy (CBT) based coaching and the remaining six participants comprised the control group. The Sales Orientation Customer Orientation SOCO and Selling Skills questionnaires were used to study selling orientation and selling skills respectively and manager ratings were used to study participant work performance. All studied variables were measured before and after coaching. The results show that the participants exhibited significantly higher selling skills and work performance over time. The participants estimated that they were more knowledgeable regarding their products and competitors, were better able to present their products and their managers estimated that their work performance was higher. The results also indicate that the observed changes probably are not caused by the method of coaching. The positive development in selling skills and work performance observed in the both groups of participants indicate that the positive effects observed are due to common causes such as seasonal effects, intervention effects or other group specific causes. The study is the first to empirically investigate the effects of coaching on selling orientation, selling skills and work performance in salesmen.

Keywords: Coaching, CBT, SOCO, selling skills, sales, work performance, OCB.

Det utbredda användandet av coaching som interventionsform för ledarskapsutveckling under senare år visar på ett kommersiellt och ekonomiskt värde för företag och organisationer (Orenstein, 2006). Coaching leder bland annat till högre produktivitet och högre nivåer av self-efficacy hos ledare (de Haan, Duckworth, Birch, & Jones, 2013; Leonard-Cross, 2010; Olivero, Bane, & Kopelman, 1997; Parker-Wilkins, 2006) och är ett effektivt sätt att främja lärande inom organisationer (de Haan et al., 2013). Coaching har visats vara verksamt för att utveckla andra professionella grupper än ledare (Patti, Holzer, Stern, & Brackett, 2012). En yrkesgrupp som har mätbara prestationskrav och som är centrala för organisationers kommersiella framgång är säljare. Säljare har i likhet med ledare en roll som innebär komplexa krav på social interaktion och relationsskapande (Abiala, 1999; Plouffe, Hurland, & Wachner, 2009). Det är därför ett antagande att säljare kan dra samma fördelar av coaching som ledare i sin yrkesroll och att organisationer som helhet kan dra nytta av detta. Under planeringen av föreliggande studie kunde ingen studie av relationen mellan psykologiskt baserad coaching, säljfaktorer och arbetsprestation hittas i den vetenskapliga litteraturen. Studien har därför som målsättning att undersöka hur KBT-baserad psykologisk coaching kan påverka säljfaktorer såsom säljstil, säljförmågor och arbetsprestation hos säljare på ett större svenskt telekomföretag. Säljfaktorer studerades med förmätning och eftermätning för att skapa en bredare bild av hur säljare påverkas av coaching.

En tänkbar koppling mellan coaching, generell arbetsprestation och säljprestation går att finna i affektteorier. Affekter spelar en central roll i KBT-baserad coaching (Gyllensten, Palmer, Nilsson, Regnér, & Frodi, 2010), i försäljningsprocesser (Erevelles & Fukawa, 2013) och i säljarbete (Abiala, 1999). En annan tänkbar koppling mellan coaching och arbetsprestation kan vara organisational citizenship behavior (OCB). Tidigare forskning har påvisat ett samband mellan OCB och arbetsprestation hos säljare (Marshall, Moncrief, Lassk, & Shepherd, 2012). Abiala (1999) menar att säljrollen är förknippad med emotionell och kognitiv belastning baserat på Oakes (1990) begrepp "sales paradox". Säljparadox innebär en rollkonflikt där säljare måste kombinera de två inkompatibla målen att sälja och att ge kunden bästa möjliga service.

Säljfaktorer

För att studera hur deltagarna påverkades av coaching användes säljfaktorerna säljstil och säljförmåga. Säljfaktorerna mättes före och efter coaching för att studera hur dessa faktorer påverkas av coaching.

Sales Orientation/Customer Orientation (SOCO) är en konceptualisering av säljares *säljstil* som etablerades av Saxe och Weitz (1982). Grundidén är att säljare ställs inför möjligheten att offra omedelbara, kortsiktiga försäljningar till förmån för att etablera och/eller upprätthålla långvariga och ömsesidigt vinstgivande relationer. Sales Orientation (SO) beskriver en säljorienterad approach som syftar till att maximera kortsiktiga försäljningsresultat medan Customer Orientation (CO) beskriver en kundorienterad approach som utgår ifrån kundens intressen där de produkter som säljaren erbjuder matchar de behov som kunden har.

Säljförmåga har identifierats som en viktig faktor hos säljare (Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar, & Ladd, 2002). Selling Skills skalan mäter säljförmåga utifrån dimensionerna interpersonell säljförmåga (IS), försäljningsskicklighet (FS) och teknisk säljförmåga (TS). Interpersonell säljförmåga rör säljarens verbala och icke-verbala skicklighet. Försäljningsskicklighet rör säljarens förmåga att presentera sina produkter och slutföra försäljningar. Teknisk säljförmåga rör säljarens kunskap om sina produkter och konkurrenter (Rentz et al., 2002).

Jaramillo, Ladik, Marshall, och Mulki (2007) har i en metaanalys studerat SOCO och menar att SOCO predicerar säljares arbetsprestation med en effektstorlek av $r=.14$ och konfidensintervall 90 % (.04-,23). Studien visar också att effekten inte modereras av kundtyp (privat/företag) eller subjektiva/objektiva mått. Jaramillo et al. (2007) menar att säljstil kan predicera säljprestation, där hög säljprestation tillskrivs faktorn CO som innebär att säljare lägger energi på att förstå vilka behov kunder har för att erbjuda dem produkter som kan tillfredsställa dessa behov. Singh och Koshy (2011) studerade säljstil i förhållande till egenutvecklade prestationsmått för värdeskapande, relationsutvecklande och kundtillfredsställelse. Studien gjordes på säljare i Indien. De menar att CO hos säljare var positivt relaterat till värdeskapande inom ramen för kundrelationer och till relationsskapande. Resultaten visar också att SO var positivt relaterat till relationsskapande om än i mindre utsträckning än CO. Wachner, Plouffe, och Grégoire (2009) visade att säljstil kunde predicera prestation hos säljare med högre nivåer av säljförmåga. Deras resultat visar också att säljare med lägre nivåer av säljförmåga presterade bättre med en säljorienterad approach. Säljförmåga påverkade prestationen både direkt men modererade även prestationen via både SO och CO. Högre SO ökade prestationen endast i samband med lägre nivåer av säljförmåga. En hög CO kopplades till en ökad säljprestation endast i kombination med högre nivåer av säljförmåga. Plouffe et al. (2009) undersökte om

säljfaktorerna säljstil och säljförmåga kan förklara säljares säljprestation. Resultaten visade en signifikant koppling mellan subjektiva mått på säljprestation och säljförmåga. Säljstil uppvisade däremot en svagare koppling till subjektiv prestation. Säljstil och säljförmåga visade på en låg korrelation och författarna menar därför att kombination av säljfaktorer leder till en högre förklarad varians.

Erevelles och Fukawa (2013) menar att försäljning och säljledning är baserat på affekter. Samtidigt som säljare ofta förlitar sig på rationella resonemang innebär de flesta köpsituationer beslut fattade utifrån affekter. Svårigheter att observera, identifiera, mäta och klassificera affektiva processer anges som en tänkbar orsak till den begränsade forskningsexpansionen inom området. Erevelles och Fukawa beskriver bland annat att negativa affekter inverkar negativt på säljares prestation och att kunder agerar på affekter under försäljningsprocessen. Ett exempel på en sådan negativ växelverkan är då negativa affekter leder till ångest som leder till försämrad kommunikation med kunder som leder till försämrat säljresultat för säljare. Affekter identifieras också som ett sätt för säljare att få tillgång till stora mängder omedveten inlärd kunskap. Marshall et al. (2012) visar att säljares prestation kan kopplas till OCB hos industrisäljare i USA. De fann en positiv korrelation mellan OCB och CO.

Sammantaget visar tidigare studier att säljares kundorienterade (CO) säljstil och säljförmåga kan predicera deras säljprestation. Säljorientering (SO) har kopplats till en negativ inverkan på säljprestation hos skickliga säljare. Säljstil och säljförmåga är därför faktorer som är intressanta att studera i samband med coaching av säljare. Affekter spelar en central roll i försäljningsprocesser och påverkar säljares generella arbetsprestation. Arbetsprestation är därför en faktor som påverkas av säljstil, säljförmåga och sannolikt faktorer som OCB och säljares generella affektiva tillstånd.

Coaching

För att kunna studera hur coaching påverkar säljfaktorer som säljstil, säljförmåga och arbetsprestation fick deltagarna genomgå KBT-baserad coaching.

Neenan (2008a) beskriver vikten av att kunna identifiera och undanröja hinder i samband med coaching. Han menar att coacher sällan kan hjälpa klienter till personlig utveckling endast genom att följa en handlingsplan. Qing (2013) genomförde en analys av struktur och

karakteristik hos effektiv coaching och fann i en kritisk granskning sju genomgående viktiga komponenter bland populära coaching-metoder:

1. *Coaching relationen* där uppbyggande av förtroende, kommunikation, engagemang, support och samarbete är viktiga inslag.
2. *Coaching cykeln* som startar med måluppsättning. Andra steget är identifiering av mönster i tänkande om idéer, händelser och relationer. Dessa frågor skapar en övergripande bild eller ett stort system där coachingsamtalet kan starta. Därefter planeras agerande mot måluppfyllnad med hjälp av observationer, bedömningar och analyser för att överblicka och utvärdera situationer i klientens liv. Slutligen avslutas cykeln av en stödjande struktur och konstruktiv feedback.
3. *Feedback och utvärdering av resultat*. De möjliga resultat av coaching som har identifierats är ökad självmedvetenhet, förbättrad måluppfyllnad, förhöjd livskvalitet sänkt stressnivå, förbättrad förmåga till självuttryckande och självförtroende, förbättrad kommunikationsförmåga, effektivare tänkandestrategier och förmåga till emotionell reglering. Feedback och utvärdering av resultat är verktyg för att strukturera och förbättra coachingprocessen och erbjuda användbar information för coach och klient om den utveckling som sker i samband med coachingen.
4. *Kontext och miljö*. Författarna presenterar ett stort antal faktorer som påverkar coaching såsom ålder, utvecklings- och livsstadier, sociokulturella, individuella och personlighetsmässiga faktorer och individuella förväntningar inför coaching.
5. *Essentiella coachingförmågor och tekniker*. För att uppnå maktbalans, tillit, konfidentialitet och kommunikation inom coachingrelationen krävs specifika förmågor. Coacher måste ha förmåga till att bibehålla klientens agenda, att erbjuda stöd vid konkreta åtgärder och hantera aspekter av självsabotage, motstånd och svåra emotioner. De flesta studerade coaching modeller inbegriper frågande och lyssnande som essentiella coachingfärdigheter.
6. *Kvalitéer och attityder hos en effektiv coach*. Utöver tidigare nämnda förmågor, tekniker och kompetenser måste en professionell coach ha andra kvalitéer som inverkar i samband med coaching. Det finns en signifikant skillnad mellan att effektivt använda coachingfärdigheter och att vara en effektiv coach. Det finns ett antal kvalitéer som utgör en effektiv coach, nyfikenhet, optimism, ärlighet, trovärdighet och öppenhet är några

exempel på sådana kvalitéer. En bra coach är icke-dömande och antar att svaren finns hos klienten och som med en lösningsfokuserad ansats kan fokusera på vad de kan göra istället för att hamna i en negativ spiral.

7. *Etik i praktiserandet av coaching.* Många etiska frågor från psykoterapi återkommer i samband med coaching. Etiska frågor som är särskilt viktiga för coaching är vikten av att fastställa vem klienten är och vilka inblandade parter som har prioritet, vilkas intressen coachen tjänar, konfidentialitet, risken för maktmissbruk och juridiska ansvarsfrågor.

Olivero et al. (1997) undersökte hur produktiviteten hos chefer inom offentlig sektor påverkades av utbildning och coaching. De studerade chefer som deltagit i en konventionell ledarskapsutbildning under tre dagar och därefter fått individuell coaching i åtta veckor. Studien visar att både ledarskapsutbildning och coaching ledde till en signifikant ökning i deltagarnas produktion av skriftliga rapporter. Ledarskapsutbildningen ökade deltagarnas rapportskrivande med 22,4 %. Kombinationen av ledarskapsutbildning och coaching ökade deltagarnas rapportskrivande med 88,0 %. Olivero et al. (1997) påpekar att kravet på presentation inför grupp kan ha utgjort en stor påverkan på deltagarnas produktivitet.

Parker-Wilkins (2006) menar att möjlighet till träning och konstruktiv feedback är en viktig faktor vid överföring av kunskap. Upprepning och feedback kan ske inom ramen för coaching som därigenom kan fungera som stöd vid utbildning och förändringsarbete. Utifrån en fallstudie visar hon att deltagare inför coaching förväntade sig en effekt inom åtta områden. Dessa områden inkluderade bland annat samarbetsförmåga, underordnades tillfredsställelse och ökad produktivitet. Resultaten visade att ledarna efter coaching bedömde att sju av åtta områden påverkats positivt. Det enda undantaget var ökad mångfald på arbetsplatsen.

Schein (2002) beskriver svårigheten att förutsäga hur interventioner påverkar grupper. Den inverkan som interventioner har på organisationer påverkas av det dynamiska samspelet mellan individ, grupp och kultur och är för komplext för att kunna förutsägas utan tidigare erfarenhet av den specifika organisationen och individerna.

KBT-Baserad Coaching

Det är vanligt med olika former av KBT-baserad coaching som rational emotive behavioural therapy (REBT) och cognitive behavioural coaching (CBC) där kunskap och metoder från KBT

används för att hjälpa klienter uppnå sina mål. KBT-baserad coaching utgår från specifika situationer som klienten vill förändra. Situationer analyseras utifrån faktorerna tankar, känslor, beteende, fysiologi och social kontext (Gyllensten et al., 2010). KBT-baserad coaching syftar till att förändra tankar såväl som beteende, förmå klienten att genomföra målorienterade uppgifter mellan sessionerna, att använda coachingrelationen som partnerskap för problemlösning och att utveckla ett experimentbaserat och nyfiket förhållningssätt till förändring. Det slutliga målet för coaching och KBT är att hjälpa någon att bli sin egen coach eller terapeut. De som söker sig till coaching lider med stor sannolikhet inte av kliniska symptom eller abnorma nivåer av stress. Målet för coaching är att hjälpa klienten uppnå personlig och/eller professionell tillfredsställelse och inte förståelse för och lindring av psykologiska störningar (Neenan, 2008a).

Neenan (2008b) menar att sokratisk frågeteknik är en central del i KBT och innebär öppna frågor som syftar till klargörande av det som klienten sagt. Sokratisk frågeteknik har samma viktiga roll i samband med KBT-coaching. Sokratiska frågor används inom KBT-coaching i syfte att hjälpa klienten att identifiera övertygelser och beteenden som blockerar förändring och att utveckla alternativa övertygelser och beteenden som sannolikt kan framkalla förändring. Genom sokratisk frågeteknik uppmanas klienten till att förtydliga och klargöra sina påståenden och därigenom kunna tänka sig fram till nya insikter. I samband med coaching är även slutna frågor och direkta uttalanden och förklaringar från coachen viktiga för att hjälpa klienten uppnå sina mål (Neenan, 2008b).

Smith (2008) beskriver den roll som metaforer kan spela inom coaching. Metaforer är en del av språket och människors sätt att tänka och uttrycka sig. Genom att analysera och omstrukturera negativa metaforer kan coacher hjälpa klienter att förändra negativa tankemönster. Criddle (2007) menar att det primära målet med coaching är att hjälpa klienten till högre effektivitet och en ökad arbetsprestation snarare än att hjälpa klienten att må bra. Coachingklienter kan dela samma irrationella antaganden som kliniska klienter men coacher kan arbeta med dessa genom att på ett effektivt sätt koppla dem till specifika arbetsrelaterade problem. En viktig aspekt av KBT-baserad coaching är att koppla det som klienten vill arbeta med rörande sitt liv utanför arbetet till arbetsrelaterade utmaningar. Han menar att klienter utöver de inledande målen ofta spontant sätter upp nya, mer personliga mål under coachingprocessen.

Stress, välmående och prestation

Säljare är utsatta för stress i sin yrkesroll vilket kan påverka deras arbetsprestation och hälsa negativt. Yoo och Frankwick (2013) menar att missnöje, utbrändhet och emotionell utmattning leder till lägre arbetsprestation och stress hos säljare. De menar att stress, emotionell utmattning och reducerad arbetsprestation kan motverkas genom ett empatiskt förhållningssätt, stresshantering och kommunikationsfärdigheter. Wharton (1993) visade att graden av autonomi, engagemang i arbetet och förmåga till self monitoring påverkar prestationsförmåga och stressnivåer. En högre medvetenhet om de krav som finns på individen i den aktuella sociala kontexten (self monitoring) innebär en högre prestationsförmåga och mindre psykologisk stress.

Abiala (1999) utgår i en studie av svenska säljare ifrån Guy Oakes begrepp ”sales paradox” för att beskriva säljsituationen. Säljare har i säljprocessen två olika målsättningar att ta hänsyn till. Den första målsättningen är att ge kunden bästa möjliga service och den andra målsättningen är att sälja så mycket som möjligt till så många kunder som möjligt.

Säljprocessens två målsättningar är teoretiskt inkompatibla, samtidigt som de i den vardagliga praktiken samexisterar. Abiala menar att även om säljare förstår och prioriterar de kommersiella målen så orsakar säljparadoxen en viss emotionell och kognitiv spänning hos säljaren.

Palmer och Gyllensten (2008) pekar ut stress som en viktig orsak till hälsoproblem. I en fallstudie beskriver de att KBT-baserad coaching användes för att behandla arbetsrelaterad förhållande beteende hos en deprimerad klient. Deras resultat visar att klientens depressionssymptom avhjälpes med hjälp av coaching. Palmer och Gyllensten menar därför att coaching sannolikt kan användas för att förebygga stressrelaterade psykiska hälsoproblem.

Sammantaget visar tidigare studier att emotionellt arbete och en utmanande arbetsmiljö kan påverka säljare positivt under rätt omständigheter. Coaching har visats vara en metod som skulle kunna hjälpa klienter att hantera negativa effekter av stress.

Verksamma faktorer

Lampropoulos (2001) menar att coaching är beroende av gemensamma faktorer. Han menar vidare att dessa gemensamma faktorer även finns i andra förändringsskapande sociala relationer.

De av Lampropoulos angivna gemensamma faktorerna är:

1. Skapande av en relation
2. Frigörelse från obehag

3. Skapande av hopp och förväntan
4. Medvetenhet och insikt
5. Erbjudande av teoretisk förklaring till problem
6. Konfrontering av problem
7. Lärande
8. Förmåga att hantera ny kunskap och problem

de Haan et al. (2013) studerade verksamma faktorer vid coaching och de fann att klientens bedömning av coachingens resultat var signifikant relaterat till arbetsalliansen mellan klient och coach, self-efficacy och de verktyg som användes under coachingen. Utifrån resultaten argumenterar författarna att coaching på samma sätt som psykoterapi, är beroende av verksamma faktorer. Författarna menar att relationen mellan coach och klient är avgörande för hur klienter upplever resultatet av coaching.

I en kvasiexperimentell studie visade Leonard-Cross (2010) att undersökningsdeltagare som fick developmental coaching rapporterade signifikant högre self-efficacy nivåer än kontrollgruppen. Developmental coaching definieras som en metod där både privata och professionella ämnen ingår i coachingarbetet. Coachens roll i developmental coaching är huvudsakligen som en reflekterande partner (Leonard-Cross, 2010). O'Broin och Palmer (2009) anger en kollaborativ anda som en viktig bidragande faktor till coachingprocessen som helhet. Coachingalliansen stärks av kontraktet mellan coach och klient samt empati och ovillkorligt positiv aktning. Genom att förhandla och omförhandla mål, uppgifter och synsätt inom ramen för coaching kan coacher använda olika aktiviteter i olika konceptuella approacher för att bygga en optimal coachingallians.

Etiska frågeställningar i samband med coaching

Enligt Neenan (2008a) uppkommer frågan om gränsdragningar mellan coaching och terapi i samband med en klient som uppvisar en viss grad av psykologisk svårighet, i klinisk bemärkning. Han menar att en tumregel för när coaching är olämpligt är när klienten inte kan klara av de möten och uppgifter som ingår i coachingarbetet. Det anses oetiskt att byta från coaching till terapi för att behålla klienten. I övrigt är det nödvändigt med en individuell gränsdragning baserad på erfarenhet, förmåga och bedömning (Neenan, 2008a).

Syfte

Studien har som syfte att undersöka vilken effekt coaching har på 1) säljförmågor, 2) säljstil och 3) arbetsprestation hos säljare.

Utifrån syftet formulerades följande hypoteser (H):

H1: Vid förmätning förväntas coachinggruppen och kontrollgruppen inte skilja sig signifikant avseende a) interpersonell säljförmåga (IS), b) försäljningsskicklighet (FS), c) teknisk säljförmåga (TS), d) kundorientering (CO), e) arbetsprestation.

H2: Efter interventionen förväntas coachinggruppens resultat avseende a) interpersonell säljförmåga (IS), b) försäljningsskicklighet (FS), c) teknisk säljförmåga (TS), d) kundorientering (CO) och e) arbetsprestation vara signifikant högre än kontrollgruppens.

Metod

Studien baseras på en kvasiexperimentell forskningsdesign, med för- och eftermätning för att studera effekten som 1) deltagare upplever coaching ha på säljstil och säljförmåga och 2) deltagarnas chefer upplever coaching ha på deltagarnas arbetsprestation. Självskattningsformulär för SOCO och Selling Skills användes för att studera deltagarnas säljstil respektive säljförmåga och deltagarnas arbetsprestation studerades utifrån chefsskattningar. För att undersöka om nämnda effekter kan tillskrivas dimensioner som är kopplade till interventionen användes en kontrollgrupp. Målet med att inkorporera en kontrollgrupp i designen var att öka den interna validiteten och matchning användes för att få så liknande grupper som möjligt.

Undersökningsgrupp

Av 12 inbjudna säljare valde samtliga att delta i studien och tilldelningen till försöksgrupp respektive kontrollgrupp gjordes genom matchning utifrån kriterierna: geografiskt säljområde zon 1/zon 2, kön, ålder, utbildningsnivå, arbetslivserfarenhet och säljerfarenhet. Tabell 1 visar den data som användes vid gruppstilldelning, coachinggrupp respektive kontrollgrupp, av deltagare samt sammansättningen efter den slutliga fördelningen. Deltagarna var samtliga heltidsanställda säljare på ett större telekombolag i södra Sverige. Deras arbete var inriktat på försäljning till medelstora företag i Sverige genom kontakt via telefon, epost och fysiska möten. Den ersättningsmodell som organisationen använde sig av var en fast grundlön och ett provisionssystem baserat på försäljning.

Tabell 1

Statistisk data för forskningsdeltagarna som helgrupp, coachinggrupp och kontrollgrupp.

Matchningskriterium	Samtliga	Coachinggrupp	Kontrollgrupp
Män	10	5	5
Kvinnor	2	1	1
Ålder	40,25* (4,4)	40,14* (4,5)	40,33* (4,3)
Gymnasial utbildning	9	3	6
Eftergymnasialutbildning	3	3	0
Arbetslivserfarenhet	17,9* (4,7)	16,5* (6,1)	19,3* (2,6)
Säljferfarenhet	13,2* (6,0)	11,3* (6,8)	15* (5,0)
Geografisk zon1	6	4	2
Geografisk zon 2	6	2	4

*avser medelvärden i antal år, värden inom parentes anger standardavvikelser.

Övriga värden avser antal.

Coaching

Den coaching som forskningsdeltagarna fick var KBT-baserad och bedrevs av författaren till föreliggande studie under handledning. Handledaren var en biträdande psykolog med mångårig erfarenhet av coaching. Den coaching som användes hade inte en förplanerad struktur och klienten fick frihet att bestämma såväl tempo som innehåll. Således fick varje klient frihet och möjlighet att arbeta med ämnen och utmaningar som de själva var motiverade till. En stor del av coachingarbetet var fokuserat på att bygga en arbetsrelation. Den första coachingsessionen var liknande för alla klienter och var strukturerad enligt:

1. Inledning med sammanhangsmarkering och kort introduktion från coachens sida. Där klargjordes det att klienten alltid har företräde om vad som ska ingå i varje session.
2. Klienten fick fritt inleda sessionen utan krav på målsättning, varje klient gjorde detta på olika sätt. Under denna tid ställde coachen frågor och försökte förstå materialet och den problematik som presenterades.
3. Coachen sammanfattade efter 20-30 min det som klienten lyft fram och frågade om fanns något i detta som klienten ville arbeta med? Och bad klienten formulera tänkbara mål utifrån detta.

4. Klienternas svar ledde till förtydligande frågor och därefter gjordes en inledande överenskommelse om målsättningen med coachingen.
5. Sessionen avslutades med en uppgift till nästkommande session.

Övriga sessioner hade olika struktur och innehåll beroende på klienternas utmaningar där KBT metoder som mullvadsteknik, beteende och konsekvensanalys, beteendexperiment, tankeexperiment, rollspel och psykoedukation användes. En återkommande del i coachingen var att koppla klientens problematik rörande sig själv och sitt liv utanför arbetet till arbetsrelaterade utmaningar. Den coaching som forskningsdeltagarna fick syftade till att hjälpa dem att modifiera beteenden som inte är funktionella, anamma affektiva tillstånd som är adekvata i relation till situationen och att våga utmana det nuvarande tillståndet för att kunna utvecklas.

Material

SOCO. Frågeformuläret Sales Orientation Customer Orientation (SOCO) (Periatt, LeMay, & Chakrabarty, 2004) användes för att studera deltagarnas säljstil. Instrumentet består av 10 item som besvaras på en 7-punkt Lickert-skala från 1-mycket låg till 7-mycket hög. Psykometrisk utvärdering av frågeformuläret visade på två dimensioner med fem item vardera baserat på faktoranalys. Dimensionen SO mäter säljares ansträngningar för att maximera kortsiktiga försäljningsresultat medan CO mäter hur mycket säljare utgår ifrån kundens intressen och försöker matcha kundens behov med sina produkter även då det innebär kortsiktigt mindre försäljning. Frågeformuläret har visats vara valid och generaliserbar vid business to business (B2B) kontext som innebär att försäljning sker av företag till företag, Cronbachs α för CO=,74 och för SO=,80. De 10 item som ingår i frågeformuläret (Periatt et al., 2004) översattes till svenska för denna studie och är således ett sedan tidigare obeprövat instrument.

Säljförmåga. Frågeformuläret Selling Skills (Rentz et al., 2002) användes för att studera deltagarnas säljförmåga. Instrumentet består av 15 item som besvaras på en 7-punkt Lickert-skala från 1-mycket låg till 7-mycket hög. Psykometrisk utvärdering av frågeformuläret visade på tre dimensioner baserat på faktoranalys. Dimensionen interpersonell skicklighet (IS) mäter säljarens verbala och icke-verbala säljförmåga. Dimensionen försäljningsskicklighet (FS) mäter säljarens förmåga att presentera sina produkter och slutföra försäljningar. Dimensionen teknisk skicklighet (TS) mäter säljarens kunskap om sina produkter och konkurrenter. Frågeformulärets

dimensioner korrelerar signifikant med självrapporterade prestationsmått och Cronbachs α för dimensionerna rapporteras vara mellan ,86 och ,91 (Rentz et al., 2002). De 15 item som ingår i frågeformuläret Selling Skills (Rentz et al., 2002) översattes till svenska för denna studie och är således ett sedan tidigare obeprövat instrument.

Arbetsprestation. Ett frågeformulär med ett item användes för att studera chefers uppfattning om deltagarnas arbetsprestation. Instrumentet består av frågan: ”Hur väl presterar följande medarbetare i sitt arbete?” som besvaras på en 7-punkt Lickert-skala från 1-mycket lågt till 7-mycket högt.

Tabell 2

Medelvärden, standardavvikelser, antal deltagare, Cronbachs α vid förmätning och eftermätning.

Skala	Måttillfälle	Coaching (n=5)		Kontroll (n=6)		α (n=11)	α^*
		M	SD	M	SD		
CO	1	6,04	0,67	6,07	0,16	0,12	0,74*
	2	6,08	0,70	6,36	0,63	0,68	0,74*
SO	1	3,68	1,06	3,03	1,37	0,87	0,80*
	2	3,72	1,27	2,57	1,66	0,92	0,80*
IS	1	4,84	0,30	4,80	0,72	0,32	>0,86*
	2	5,04	0,59	5,07	0,50	0,12	>0,86*
FS	1	3,74	0,36	3,93	0,64	0,70	>0,86*
	2	4,00	0,79	4,17	0,38	0,65	>0,86*
TS	1	4,52	0,76	5,33	0,53	0,69	>0,86*
	2	5,00	0,79	5,60	0,38	0,70	>0,86*
Prestation	1	4,30	0,76	4,92	1,32		
	2	5,00	0,61	5,17	1,21		

*Referensvärden för Cronbachs α (Periatt et al., 2004; Rentz et al., 2002).

Statistisk procedur

Alla statistiska analyser genomfördes på variabelnivå. Tre item hade inte besvarats och utgjorde således saknade värden. Analys med Littles MCAR test (Little, 1988) användes för att undersöka

om de saknade värden var slumpmässigt saknade. De tre saknade värdena var enligt Littles MCAR test slumpmässigt saknade. Expectation Maximization metoden (Dempster, Laird, & Rubin, 1977) användes för att ersätta de saknade värdena. Värden utanför medelvärdet ± 3 SD betraktades som uteliggare, inga uteliggare fanns i materialet. All data undersöktes avseende brott mot normalfördelning. Mixed ANOVA användes för att analys av interaktionseffekter och huvudeffekter för tid och metod (coaching/kontroll), vid två tidpunkter (förmätning och eftermätning). Coachinggruppens medelvärden jämfördes med kontrollgruppens medelvärden vid förmätning med hjälp av oberoende t-test. Samtliga beräkningar genomfördes i SPSS version 22. Effektstorleken för coaching respektive kontrollgruppen beräknades med formel för Cohens D. Där värden mellan 0,0 och 0,2 betraktas som ingen eller obetydlig effekt, värden mellan 0,2 och 0,5 som en liten effekt, värden mellan 0,5 och 0,8 som en måttlig effekt och värden över 0,8 som en stor effekt (Cohen, 1988).

Procedur

Upplägget till studien gjordes under maj-juni 2013 och inbjudan riktades till chefer för säljorganisationer på kommersiella organisationer verksamma i södra Sverige. I samband med planeringen framkom det tydligt att deltagarna skulle omfattas av konfidentialitet och att innehållet i coachingen inte skulle delges organisationen. Organisationerna kontaktades via epost och telefon och de kriterier som angavs vid rekrytering av organisationer var:

- Minimum om 16 tillgängliga heltidsanställda säljare
- Möjlighet att tillhandahålla säljdata
- Möjlighet för säljare att få coaching under arbetstid om 1h/vecka i 8 veckor

Intresseanmälan inkom från tre organisationer varav ingen av organisationerna uppfyllde kravet om 16 tillgängliga säljare. De tre företagen fick fördjupad information om studien och utifrån den informationen avböjde en organisation att delta i studien. Det slutgiltiga urvalet gjordes baserat på att det största antalet säljare som potentiellt skulle kunna delta i studien.

Cheferna på den utvalda organisationen ombads därefter att tillfråga organisationens säljare om deras intresse att delta i studien baserat på skriftlig information från författaren. Samtliga säljare anmälde sig intresserade av att delta i studien och att få coaching inom ramen för studien. Cheferna inom organisationen ombads efter avslutad rekrytering att göra en

arbetsprestationsbedömning för samtliga deltagare och lämna den till författaren vid nästa möte. Två fullständiga uppsättningar chefsskattningar om deltagarnas arbetsprestation samlades in.

Innan interventionen påbörjades höll författaren ett möte med samtliga undersökningsdeltagarna där de informerades om villkoren för deltagande i studien. Deltagarna blev under mötet informerade om att deltagande i studien var frivilligt och att de hade möjlighet att avsluta sitt deltagande i studien när som helst utan att ange anledning. Deltagarna informerades också om att de som tilldelades till kontrollgruppen inte skulle få coaching inom ramen för studien. I slutet av detta möte delades ett numrerat självskattningsformulär med SOCO och Selling Skills skalor ut till samtliga deltagare. Deltagarna ombads att fylla in formuläret och lämna in det till kontaktperson på företaget där de hämtades av författaren. Totalt elva användbara självskattningsformulär samlades in och data från en deltagare kunde därför inte användas i studien. De sex deltagarna i coachinggruppen fick därefter coaching vid åtta tillfällen om en h/vecka fördelat över nio veckor.

Efter avslutad coaching delades numrerade självskattningsformulär med SOCO och Selling Skills skalor ut till samtliga 12 undersökningsdeltagare. De ombads att fylla i formulären och lämna in till kontaktperson på företaget där de hämtades av författaren. Totalt 12 användbara enkäter samlades in. Cheferna ombads samtidigt att göra en arbetsprestationsbedömning för samtliga undersökningsdeltagare och lämna dem till författaren. Två fullständiga uppsättningar data om forskningsdeltagarnas arbetsprestation samlades in. Cheferna var vid båda mättillfällena medvetna om vilka deltagare det var som fick coaching.

Resultat

Resultaten visade inte på några signifikanta skillnader, vid förmätning, mellan coachinggruppen och kontrollgruppen avseende dimensionerna CO $t(9) = -0,095, p = ,93, p = ,412$, IS $t(9) = 0,116, p = ,91$, FS $t(9) = -0,573, p = ,58$, TS $t(9) = -2,094, p = ,07$ och arbetsprestation $t(9) = -0,921, p = ,38$. Resultaten stödjer därmed H1 i sin helhet.

Säljare som genomgått coaching förväntades rapportera en högre säljförmåga (IS) än kontrollgruppen. Resultaten visade att det inte fanns någon signifikant interaktionseffekt mellan grupp (coaching/kontroll) och tid för IS, $F(1,9) = 0,23, p = ,88, \eta^2 = ,003$. Det fanns heller ingen signifikant huvudeffekt av tid $F(1,9) = 1,14, p = ,31, \eta^2 = ,11$. eller av grupp $F(1,9) = 0,001, p = ,98, \eta^2 = ,00$. Effektstorleken d för IS var 0.23 för coachinggruppen och 0.22 för

kontrollgruppen. Resultaten tyder på att det inte finns någon skillnad mellan den grupp som fått coaching och kontrollgruppen. H2a) stöds därmed inte.

Säljare som genomgått coaching förväntades rapportera en högre försäljningsskicklighet (FS) än kontrollgruppen. Det fanns ingen signifikant interaktionseffekt mellan grupp (coaching/kontroll) och tid för FS, $F(1,9) = 0,05$, $p = ,94$, $\eta^2 = ,001$. Det fanns en tendens till signifikant huvudeffekt av tid $F(1,9) = 3,68$, $p = ,09$, $\eta^2 = ,29$, där båda grupperna visar en ökning i försäljningsskicklighet över tid. Det fanns ingen signifikant huvudeffekt av grupp $F(1,9) = 0,49$, $p = ,50$, $\eta^2 = ,05$. Effektstorleken d för FS var 0.23 för coachinggruppen och 0.24 för kontrollgruppen. Resultaten tyder på att det inte finns någon skillnad mellan den grupp som fått coaching och kontrollgruppen. H2b) stöds därmed inte.

Säljare som genomgått coaching förväntades rapportera en högre teknisk säljförmåga (TS) än kontrollgruppen. Resultaten visade att det inte fanns någon signifikant interaktionseffekt mellan grupp (coaching/kontroll) och tid för TS, $F(1,9) = 1,14$, $p = ,31$, $\eta^2 = ,11$. Det fanns en signifikant huvudeffekt av tid $F(1,9) = 13,95$, $p = ,01$, $\eta^2 = ,61$ där båda grupperna visar en ökning i teknisk säljförmåga över tid. Det fanns ingen signifikant huvudeffekt av grupp $F(1,9) = 3,82$, $p = ,08$, $\eta^2 = ,30$. Effektstorleken d för TS var 0.31 för coachinggruppen och 0.30 för kontrollgruppen. Resultaten tyder på att det inte finns någon skillnad mellan den grupp som fått coaching och kontrollgruppen. H2c) stöds därmed inte.

Säljare som genomgått coaching förväntades rapportera en högre kundorientering (CO) än kontrollgruppen. Resultaten visade att det inte fanns någon signifikant interaktionseffekt mellan grupp (coaching/kontroll) och tid för CO, $F(1,9) = 0,69$, $p = ,43$, $\eta^2 = ,07$. Det fanns heller ingen signifikant huvudeffekt av tid $F(1,9) = 1,18$, $p = ,31$, $\eta^2 = ,12$ eller av grupp $F(1,9) = 0,26$, $p = ,62$, $\eta^2 = ,03$. Effektstorleken d för CO var 0.03 för coachinggruppen och 0.37 för kontrollgruppen. Resultaten tyder på att det inte finns någon skillnad mellan den grupp som fått coaching och kontrollgruppen. H2d) stöds därmed inte.

Chefer förväntades rapportera en högre arbetsprestation för säljare som genomgått coaching än för kontrollgruppen. Resultaten visade att det inte fanns någon signifikant interaktionseffekt mellan grupp (coaching/kontroll) och tid för arbetsprestation, $F(1,9) = 2,29$, $p = ,17$, $\eta^2 = ,20$. Det fanns en signifikant huvudeffekt av tid $F(1,9) = 10,19$, $p = ,01$, $\eta^2 = ,11$. Ingen signifikant huvudeffekt av grupp fanns $F(1,9) = 0,40$, $p = ,54$, $\eta^2 = ,04$. Effektstorleken d för arbetsprestation var 0.51 för coachinggruppen och 0.10 för kontrollgruppen. Resultaten tyder

på att det inte finns någon skillnad mellan den grupp som fått coaching och kontrollgruppen. H2e) stöds därmed inte.

Diskussion

Resultaten visade på förbättrad teknisk säljförmåga och arbetsprestation över tid hos samtliga deltagare i studien, oavsett grupp. Schein (2002) erbjuder en tänkbar förklaring till resultaten utifrån den intervention som gjorts i organisationen. Schein (2002) menar att oavsedda interventioner som exempelvis forskningsstudien och/eller dess ingående moment i sig kan vara en förklaring till deltagarnas positiva utveckling. Andra orsaker kan vara faktiska eller av deltagarna uppfattade förändringar inom organisationen och chefers förväntningar på utveckling hos deltagarna. Miljömässiga faktorer som påverkar båda grupperna och som inte är relaterade till studien kan förklara förbättringarna. En förklaring till de observerade förändringarna kan också tänkas vara en säsongseffekt eftersom den första mätningen gjordes efter sommarens semestertider och den andra mätningen gjordes under en mer försäljningsintensiv period på året.

Deltagarnas utveckling på teknisk säljförmåga visar att de efter interventionen skattar sin kunskap om sina produkter och konkurrenter högre. Teknisk säljförmåga beskriver säljares förståelse för den egna organisationens rutiner och produkter. Resultaten förändrades över tid och båda deltagargrupperna hade en liknande effektstorlek vilket tyder på en säsongsvariation eller en faktor som påverkat hela deltagargruppen mellan första och andra mättillfället. Resultaten visar också att förändringen sannolikt inte är orsakad av coaching som metod.

En vågad teori om ökningen i teknisk säljskicklighet är att deltagarna av någon anledning närmat sig organisationen på ett kognitivt och emotionellt sätt och att de därmed fått en ökad känsla av förståelse för organisationens produkter och rutiner. Resonemanget bygger på antagandet att skattningar av teknisk säljförmåga påverkas negativt av en kognitiv och emotionell distans till organisationen och dess produkter. Yoo och Frankwick (2013) har beskrivit faktorer (missnöje, utbrändhet och emotionell utmattning) som skulle kunna förklara en sådan distans. Det kan även spekuleras i att den frånvaro från arbetet och/eller en mindre händelserik försäljningsperiod som sommarperioden innebär kan bidra till en känsla av distans.

Deltagarnas utveckling på försäljningsskicklighet visar att de vid eftermätningen har en tendens till att skatta sin säljförmåga högre än vid förmätningen. Att resultaten förändras över tid och båda deltagargrupperna har en liknande effektstorlek tyder på att den upplevda

försäljningsskickligheten är förändringsbar. Även här kan resultaten tillskrivas en säsongseffekt eller tillfälliga gemensamma faktorer för den specifika perioden. Resultaten visar också att förändringen sannolikt inte orsakats av coaching som metod.

Chefsskattningar visar att deltagarnas arbetsprestation utvecklats positivt mellan första och andra mättillfället där en huvudeffekt av tid kan identifieras. Det fanns ingen signifikant interaktionseffekt eller huvudeffekt av grupp vilket tyder på att förändringen inte orsakats av coaching. Skillnaden i effektstorlek mellan deltagargrupperna innebär att det kan ha funnits en effekt av coaching på coachinggruppens arbetsprestation som på grund av låg statistisk power inte kunnat påvisas. En förklaring till skillnaden i effektstorlek mellan grupperna kan också vara att de chefer som gjorde skattningarna var medvetna om vilka deltagare som skulle få/fått coaching och att deras skattningar påverkats av detta.

Utifrån Yoo och Frankwick (2013) skulle deltagarnas ökade arbetsprestation kunna bero på ett mer positivt emotionellt tillstånd till följd av arbete med stresshantering, empatisk förhållningssätt från en coach och arbete med kommunikationsverktyg. Effekten av emotionellt arbete beror enligt Wharton (1993) på förståelse för affekter och den sociala omgivningen. Att deltagarna i coaching ökat sin förståelse för sina affekter och sociala omgivning kan erbjuda en möjlig förklaring till förändringar som observerats i deltagargruppens prestationsförmåga.

Resultaten visar att det inte förelåg några skillnader mellan coachinggruppen och kontrollgruppen vid förmätningstillfället i någon av säljfaktorerna. Detta tyder på att experiment- och kontrollgrupperna var adekvat matchade och att kontrollgruppen utgjorde en god kontrolljämförelse i studien.

Vid förmätningen rapporterade forskningsdeltagarna ett medelvärde över sex på en skala från ett till sju på kundorientering (CO) vilket kan bedömas som högt. En begränsning i studien är att resultaten inte kan visa på hur en mindre kundorienterad deltagargrupp skulle kunna påverkas av coaching.

Sammantaget tyder resultaten på att deltagarna efter avslutad coaching bedömde sig vara mer kunniga om sina produkter och konkurrenter, ha en större förmåga att presentera sina produkter på ett bra sätt och deras chefer bedömde att de presterade bättre i sitt arbete. Att de studerade faktorerna förändras över tid och att båda deltagargrupperna med undantag för arbetsprestation har en liknande effektstorlek tyder på att säljförmågor och arbetsprestation är

föränderliga. Resultaten visar också att de förändringar som observerats sannolikt inte orsakats av coaching som metod.

Metoddiskussion

Användandet av en kontrollgrupp i studien visar antingen att interventionen/deltagande i studien påverkar hela organisationen eller att interventionen inte är orsaken till de identifierade förändringarna. Forskningsdesignen med kontrollgrupp har därför visats vara en styrka för studien som helhet då resultaten annars sannolikt skulle blivit missvisande avseende de studerade effekterna av coaching. Reliabilitetanalys för skalorna visar generellt på lägre Cronbachs α än för referensvärden angivna för ursprungsinstrumenten. En orsak till detta kan vara att instrumentets item översatts från engelska till svenska och att ursprungsinstrumentets reliabilitetsmått därför inte gäller. En bidragande orsak till den lägre reliabiliteten kan vara det låga n-talet som ligger till grund för de i studien beräknade Cronbachs α värdena (Cortina, 1993). Det låga deltagartalet i studien innebär därför en begränsning i reliabiliteten i Cronbachs α . Det låga antal forskningsdeltagare innebär också att studien har ett låg statistisk power. Låg statistisk power innebär i förhållande till den metod som använts och studiens syfte att risken för typ II fel är högre. Dimensionen IS uppvisar en för låg intern reliabilitet för att några slutsatser ska kunna dras vad gäller interpersonell skicklighet. Dimensionen CO uppvisade vid första mättillfället en för låg reliabilitet men inte vid det andra mättillfället. Analysen av hur kundorientering påverkats av coaching är därför mindre reliabel som helhet.

IS dimensionen hade en för låg intern reliabilitet där främst två item bidrog till ett lägre α värde. Ett av dessa item var ”Generell förmåga att uttrycka mig icke-verbalt”. Det kan ha varit svårt för deltagarna att värdera sin icke-verbala uttrycksförmåga om det var ett obekant begrepp för dem. Det andra item som bidrog till en reducerad reliabilitet var mer kontroversiellt till sin natur (förmåga att manipulera andra för att kontrollera situationen). En spekulation är att det är mindre acceptabelt i den svenska kulturen att manipulera andra än det är i en amerikansk kultur och att de item som hör till IS skalan därför inte kan användas i en svensk kontext utan att modifieras. Borttagande av de två item med låg intern reliabilitet innebar dock inte förändrade resultat och de behölls därför.

De låga reliabilitetsvärden för IS dimensionen innebär att instrumentet inte kan anses vara tillförlitligt. Eftersom instrumentet inte kan bedömas vara tillförlitligt är även resultaten av

IS måtten inte tillräckligt tillförlitliga för att effekten av coaching på interpersonell skicklighet hos säljare ska kunna bedömas. En begränsning för studien är att den studerade organisationens säljcykler är längre än omfattningen för aktuella studien och att objektiva säljresultat för deltagarna inte varit tillgängliga.

Studien genomförande skedde med hjälp av ansvarig chef för de deltagare som deltog i studien. Det var den ansvariga chefen som tillfrågade deltagarna om deras intresse för att delta i studien. I studien har deltagarnas upplevelse av att bli tillfrågad på detta sätt inte tagits i beaktande. Det går därför inte att bedöma hur det påverkat studiens resultat. Att cheferna varit medvetna om vilka deltagare som fått coaching kan också påverkat deras bedömning av deltagarnas arbetsprestation vilket också är en svaghet i studien.

Vidare studier och framtida forskning

Resultaten visar trots låga deltagartal att coaching skulle kunna påverka säljare positivt. För att bekräfta forskningsfynden i studien är det nödvändigt med replikerande studier med större deltagargrupper. I framtida studier är objektiva säljmått en viktig pusselbit för att dels validera subjektiva säljmått men även för att bidra till en förståelse för hur stor påverkan säljförmåga har på säljresultat. Det vore värdefullt för forskningsläget med studier av de långsiktiga effekterna av coaching.

Validerade och reliabla instrument för mätning av säljförmåga på svenska är en begränsning för forskningen på området. Bristen på beprövade instrument innebär också att organisationer inte kan implementera empiriskt baserad rekrytering och utveckling av säljare.

Ytterligare studier av psykologisk coaching på fler yrkesgrupper skulle bidra till djupare förståelse för psykologisk coaching som metod.

Referenser

- Abiala, K. (1999). Customer orientation and sales situations: variations in interactive service work. *Acta Sociologica (Taylor & Francis Ltd)*, 42(3), 207-222. doi: 10.1080/00016999950079790
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences / Jacob Cohen* (2. ed ed.). Hillsdale: L. Erlbaum Associates.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Criddle, W. D. (2007). The transition from therapist to executive coach. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 25(2), 121-141. doi: 10.1007/s10942-006-0037-y
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57. doi: 10.1037/a0031635
- Dempster, A. P., Laird, N. M., & Rubin, D. B. (1977). Maximum likelihood from incomplete data via the EM algorithm. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*(1), 1. doi: 10.2307/2984875
- Erevelles, S., & Fukawa, N. (2013). The role of affect in personal selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 7-24. doi: 10.2753/PSS0885-3134330102
- Gyllensten, K., Palmer, S., Nilsson, E.-K., Regnér, A. M., & Frodi, A. (2010). Experiences of cognitive coaching: A qualitative study. *International Coaching Psychology Review*, 5(2), 98-108.
- Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P. (2007). A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(4/5), 302-310. doi: 10.1108/08858620710773431
- Lampropoulos, G. K. (2001). Common processes of change in psychotherapy and seven other social interactions. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(1), 21-33. doi: DOI:10.1080/03069880020019356
- Leonard-Cross, E. (2010). Developmental coaching: Business benefit -- fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 36-47.
- Little, R. J. A. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association*, 83(404), 1198.
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Lassk, F. G., & Shepherd, C. D. (2012). Linking performance outcomes to salesperson organizational citizenship behavior in an industrial sales setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(4), 491-502.
- Neenan, M. (2008a). From cognitive behaviour therapy (CBT) to cognitive behaviour coaching (CBC). *Journal of Rational - Emotive and Cognitive - Behavior Therapy*, 26(1), 3-15. doi: 10.1007/s10942-007-0073-2
- Neenan, M. (2008b). Using socratic questioning in coaching. *Journal of Rational - Emotive and Cognitive - Behavior Therapy*, 1-16. doi: 10.1007/s10942-007-0076-z

- O'Broin, A., & Palmer, S. (2009). Co-creating an optimal coaching alliance: A Cognitive Behavioural Coaching perspective. *International Coaching Psychology Review*, 4(2), 184-194.
- Oakes, G. (1990). *The soul of the salesman : the moral ethos of personal sales / Guy Oakes*. Atlantic Highlands, N.J: Humanities Press International.
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461.
- Orenstein, R. L. (2006). Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 58(2), 106-116. doi: 10.1037/1065-9293.58.2.106
- Palmer, S., & Gyllensten, K. (2008). How cognitive behavioural, rational emotive behavioural or multimodal coaching could prevent mental health problems, enhance performance and reduce work related stress. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 1-15. doi: 10.1007/s10942-007-0069-y
- Parker-Wilkins, V. (2006). Business impact of executive coaching: demonstrating monetary value. *Industrial & Commercial Training*, 38(2/3), 122-127. doi: 10.1108/00197850610659373
- Patti, J., Holzer, A. A., Stern, R., & Brackett, M. A. (2012). Personal, professional coaching: transforming professional development for teacher and administrative leaders. *Journal of Leadership Education*, 11(1), 263-274.
- Periatt, J. A., LeMay, S. A., & Chakrabarty, S. (2004). The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: cross-validation of the revised version. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 49.
- Plouffe, C. R., Hulland, J., & Wachner, T. (2009). Customer-directed selling behaviors and performance: a comparison of existing perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 422-439. doi: 10.1007/s11747-009-0142-4
- Qing, W. (2013). Structure and characteristics of effective coaching practice. *Coaching Psychologist*, 9(1), 7-17.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 19(3), 343-351.
- Schein, E., H. (2002). Articles: Five Traps for Consulting Psychologists: Or, How I Learned to Take Culture Seriously. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 75-83.
- Singh, R., & Koshy, A. (2011). Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 78-85. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.09.012
- Smith, K. A. (2008). Restructuring metaphors: using mental re-mapping in cognitive coaching. *Journal of Rational - Emotive and Cognitive - Behavior Therapy*, 26(1), 16-29. doi: 10.1007/s10942-007-0070-5
- Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32-44. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.11.003

- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: managing emotions on the job. *Work and Occupations: An International Sociological Journal*, 20(2), 205-232.
- Yoo, J., & Frankwick, G. L. (2013). Exploring the impact of social undermining on salesperson deviance: An integrated model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 79-90. doi: 10.2753/PSS0885-3134330107

Bilaga 1 självskattningsformulär

Deltagare nummer _____

Ringa in en siffra

1 Jag försöker att ta reda på vad kunden har för behov	Aldrig	1	2	3	4	5	6	7	Alltid	
2 En bra anställd måste utgå från vad som är bäst för kunden	Aldrig	1	2	3	4	5	6	7	Alltid	
3 Jag försöker sammanföra kunder som har ett problem, med en produkt/tjänst som hjälper till att lösa deras problem	Aldrig	1	2	3	4	5	6	7	Alltid	
4 Jag erbjuder den produkt/tjänst som bäst passar kundens problem	Aldrig	1	2	3	4	5	6	7	Alltid	
5 Jag försöker att ta reda på vilken typ av produkter/tjänster som kommer att vara mest hjälpsam för kunden	Aldrig	1	2	3	4	5	6	7	Alltid	
6 Jag försöker att sälja så mycket jag kan snarare än att tillfredsställa kunden	Aldrig	1	2	3	4	5	6	7	Alltid	
7 Det är nödvändigt att töja på sanningen när man beskriver en produkt för kunder	Aldrig	1	2	3	4	5	6	7	Alltid	
8 Jag försöker att sälja på kunden allt jag kan övertyga kunden om att köpa, även om jag tycker att det är mer än vad en klok kund skulle köpa	Aldrig	1	2	3	4	5	6	7	Alltid	
9 Jag skönmålar mina produkter/tjänster för att få dem att verka så bra som möjligt	Aldrig	1	2	3	4	5	6	7	Alltid	
10 Jag avgör vad jag ska erbjuda utifrån vad jag kan övertyga kunder att gå med på och inte utifrån vad som kommer att tillfredsställa dem i det långa loppet	Aldrig	1	2	3	4	5	6	7	Alltid	
11 Generell förmåga att uttrycka mig icke-verbalt	Mycket låg		1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
12 Generell förmåga att uttrycka mig verbalt	Mycket låg		1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
13 Medvetenhet om och förståelse för andra personers icke-verbala kommunikation	Mycket låg		1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
14 Förmåga att kontrollera och reglera icke-verbala känslouttryck	Mycket låg		1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
15 Förmåga att manipulera andra för att kontrollera situationen	Mycket låg		1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög

16 Förmåga att vaska fram/hitta potentiella kunder	Mycket låg	1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
17 Förmåga att avgöra om potentiella kunder har ett behov av mina produkter, kan betala begärt pris och kan genomföra ett köp inom en passande tidsram	Mycket låg	1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
18 Förmåga att slutföra en försäljning	Mycket låg	1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
19 Förmåga att presentera försäljningsbudskapet	Mycket låg	1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
20 Förmåga till kundservice/Förmåga att ge kunden service	Mycket låg	1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
21 Kunskap om kundens marknader och produkter	Mycket låg	1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
22 Kunskap om ditt eget företags rutiner	Mycket låg	1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
23 Kunskap om konkurrenters produkter, tjänster och försäljningspolicyer	Mycket låg	1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
24 Kunskap om produktkategorier, inklusive produkttegenskaper och fördelar	Mycket låg	1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
25 Kunskap om kunders verksamhet	Mycket låg	1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög

Bilaga 2 arbetsprestationsformulär

Hur väl presterar följande medarbetare i sitt arbete?

Bedömare: _____

Säljare	Arbetsprestation	Mycket låg	1	2	3	4	5	6	7	Mycket hög
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										