

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**”Man vill ju göra saker av lust”
Säljares upplevelser av flow**

Filip Westerlund

Självständigt arbete 15 poäng
Kandidatuppsats
PX1500
Vårtermin 2019

Handledare: Lena Låstad

”Man vill ju göra saker av lust” Säljares upplevelser av flow

Filip Westerlund

Sammanfattning. Studien har undersökt vad flow innebär för säljare. I studien intervjuades nio säljare om sina flow-upplevelser och vilka organisatoriska förutsättningar och hinder för flow de upplever. Resultatet från de semistrukturerade intervjuerna togs fram med tematisk analys. Flow bland säljare karaktäriseras av känslan att vara ”inne i bubblan”, som innebär en tillfällig förlust av självuppfattning och beskrivs som en positiv utgångspunkt samt rörelse framåt. Förutsättningar för flow identifieras som organisatoriskt stöd och autonomi, kommunicerande av mål samt bekräftelse och feedback. Hinder för flow identifieras som avbrott i öppna kontorslandskap. Studien föreslår att flow utgör en inre motivationsfaktor bland säljare och kan i sin helhet användas för att öka medvetenhet kring fenomenet och främja flow inom organisationer.

Flow har tidigare beskrivits som ett lustfyllt medvetandetillstånd där människor blir totalt uppslukade eller absorberade av en aktivitet (Nielsen & Cleal, 2010). Begreppet beskrevs även som ”den optimala upplevelsen” (Csikszentmihalyi, 2003) som ledde till en ”peak performance” (Ullén m.fl., 2012) och därmed har flow blivit ett viktigt konstrukt i en arbetsrelaterad kontext. Detta eftersom associationer till personalengagemang och personalthälsa gjorts i flertalet studier (Fagerlind Ståhl, Gustavsson, Johansson, & Ekberg, 2013) samt även prestation (Engeser & Rheinberg, 2008). Säljarens arbete innebär att dra största möjliga nytta av marknadens möjligheter för att optimera organisationens chanser till försäljning av produkter och tjänster i ett vinstdrivande syfte (Limaye & Pande, 2016). En säljare som arbetar med att sälja in tjänster och produkter till andra företag benämns inom organisationer som business-to-businessförsäljare (B2B-säljare). En B2B-säljare ansvarar för företagets försäljning gentemot andra bolag och för att sköta samt utveckla dessa kundrelationer (Storbacka, Ryals, Davies, & Nenonen, 2009). Yrkesgruppen särskiljer sig från andra i sin direkta uppgift att öka företagets vinst och arbetsmiljön blir på så vis krävande samt förutsätter god hälsa för att kunna nå företagets ofta högt uppsatta mål (Amyx & Jarrell, 2016). Således bör en optimal psykologisk upplevelse av flow (Csikszentmihalyi, 2003) och en peak performance (Ullén m.fl., 2012) bland B2B-säljare innebära vinster både för individen och organisationen. Trots detta är flow inom försäljning ännu inte beforskat i någon större utsträckning (Sridhar & Lyngdoh, 2017).

Framförallt är det forskaren Mihaly Csikszentmihalyi som gjort begreppet flow känt, då han sedan 1970-talet bedrivit forskning på området. Csikszentmihalyis intresse för flow började med frågan om varför människor verkade vara särskilt dedikerade och engagerade i uppgifter som inte gav några uppenbara, externa belöningar. I de första intervjustudierna som utfördes blev den gemensamma nämnaren flow-tillståndet, som idag utgörs av följande komponenter: (1) balans mellan uppfattade utmaningar och färdigheter, (2) tydliga proximala mål, (3) direkt feedback, (4) inre motivation, (5) hyperfokus, (6) tillfällig förlust av självuppfattning, (7) störd tidsuppfattning, (8) känsla av kontroll (Csikszentmihalyi, 2003) (9) sammansmältning av handlade och medvetande (Fagerlind Ståhl, Gustavsson, Karlsson, Johansson, & Ekberg, 2015). I senare studier har

ytterligare ett karaktärsdrag, (10) uppmärksamt engagemang (Abuhamdeh & Csikszentmihalyi, 2012) lagts till.

Förutom de 10 grundkomponenterna visste man enligt Csikszentmihalyi (1975) att upplevelsen av flow var en övergående känsla i vilken individen känner sig stimulerad, kan dra nytta av sina färdigheter och därigenom utökar sina förmågor. Flow-tillståndet gav på så vis en njutbar helhetsupplevelse som upplevaren kände sig aktiv i (Csikszentmihalyi 1975; 2003). Csikszentmihalyi (2003) beskrev i sin forskning att utvecklandet av individens förmågor skedde eftersom det inte var njutbart att göra exakt samma uppgifter om och om igen, varför nya utmaningar som gav möjligheten att använda och utveckla de färdigheterna vi hade behövdes. I takt med denna ständiga upptäckt blev individer således mer komplexa genom sina nya färdigheter. Csikszentmihalyi (2003) menade att det var viktigt att förstå att upplevda färdigheter och utmaningar bygger på subjektiva värderingar, vad som är en utmaning för någon är inte per automatik det för någon annan (Csikszentmihalyi, 2003).

Inre motivation var enligt tidigare forskning en viktig del av flow-upplevelsen (Bakker, 2005; Demerouti, 2006; Csikszentmihalyi, 2003), men Csikszentmihalyi (1975) menade att flow kunde bli aktiverat av externa mål och uppstå i vilken aktivitet som helst. Detta pekade på hur något som initialt är en uppgift som är externt motiverad i form av en betald arbetsuppgift, kan bli självuppfyllande och skapa flow under utförandet av samma uppgift (Engeser & Schiepe-Tiska, 2012). Flow var således fullt möjligt att uppnå på arbetsplatsen, varför Csikszentmihalyi (2003) talade om ”arbetets paradox”. Arbetets paradox syftade på hur människor enligt Csikszentmihalyi (2003) upplevde mer flow på jobbet än på fritiden, eftersom fler mål och ett tydligare syfte än med fritidsaktiviteter som exempelvis tv-tittande fanns. Ändå jobbade, paradoxalt nog, en del människor för att just vara lediga och sysselsätta sig med saker som låg långt ifrån den ”optimala upplevelse” som flow kunde innebära (Csikszentmihalyi, 2003). Med det sagt menade Csikszentmihalyi (2003) att man kunde förändra alla arbeten till att bli mer njutbara och innehålla mer flow, men att problemet låg i att arbetsledningen istället prioriterade annat.

Karaktärsdrag av flow-upplevelsen har tidigare identifierats i arbetsrelaterade kontexter. Engeser och Rheinberg (2008) fann att känslan av att veta vilken åtgärd som passar och borde tas ingick i flow-upplevelsen, att flow-upplevelsen innebar känslan av att händelser på ett logiskt sätt efterföljde varandra och att sammanhanget i tillståndet kändes självklart. Känslan av att man presterar bra och löser uppgiften framgångsrikt identifierades också i flow-upplevelsen (Shernoff & Anderson, 2014). Tidigare forskning identifierade även tre, arbetsrelaterade huvudelement av flow-upplevelsen (Nielsen & Cleal, 2010), absorbering, njutning och inre motivation (Bakker, 2005; Demerouti, 2006). En studie på flow-upplevelser bland säljare presenterade hur dessa karaktäriserades av passion, absorbering och eudaimonia, ett grekiskt ord som brukar översättas till en form av lycka och ett mentalt, intensivt tillstånd av välgång och välbefinnande (Medhurst & Albrecht, 2016; Nationalencyklopedin, u.å.).

Samtidigt som karaktärsdrag av flow-upplevelsen hade identifierats i arbetsrelaterade kontext, fanns det relativt lite forskning på de organisatoriska förutsättningarna för arbetsrelaterad flow (Nielsen & Cleal, 2012). Detta trots Csikszentmihalyis (2003) tydliga budskap om hur flow förekommer på arbetet och att detta dessutom ledde till effektivitet. Tidigare fynd bland studier visade att flow på arbetet relaterade till autonomi, feedback, socialt stöd och coaching (Bakker, 2005) men även tydliga regler och tydliga mål (Salanova, B. Bakker, & Llorens Gumbau, 2006). Medhurst

och Albrecht (2016) visade i sin intervjustudie med business-to-business-säljare (B2B-säljare) att flow-upplevelsen berodde på villkor som engagemang, intresse, tydlighet och kontroll samt utmaning. Dessutom identifierades de organisatoriska förutsättningarna för flow i en B2B-försäljningskontext till autonomi, chefsstöd och möjligheter till professionell utveckling (Medhurst & Albrecht, 2016)

Forskning av Csikszentmihalyi (1975; 1988; 2003) och senare studier på arbetsrelaterad flow har visat på upplevelsens karaktärsdrag, samt vissa förutsättningar för och prestationshöjande effekter som flow-upplevelsen har. För att kunna öka kunskapen om flow inom B2B-försäljning behövs dock dynamiken bakom flow bland säljare definieras bättre (Medhurst & Albrecht, 2016). Syftet med denna studie är därför att bidra till en bättre förståelse av flow-upplevelsens innebörd och de förutsättningarna samt hinder för flow som finns i en försäljningsrelaterad kontext.

Syftet undersöks med frågeställningarna ”Hur upplever säljare flow?” samt ”Vilka är de organisatoriska förutsättningarna och hindren för flow?”.

Metod

Då syftet med uppsatsen var att förstå vad flow innebär för säljare genom säljarens individuella upplevelse, föll metodvalet på en kvalitativ ansats. Detta eftersom syftet ämnade förklara, beskriva och tolka säljarnas syn på och erfarenheter av flow-fenomenet i en arbetsrelaterad kontext (Ahrne, 2011). Då relativt lite forskning på B2B-säljare och arbetsrelaterade flow-upplevelser fanns, bedömdes en kvalitativ metod med fördel kunna användas utforskande (Materud, 2009). Som datainsamlingsmetod valdes semistrukturerad intervju. Detta bedömdes lämpligt, eftersom en fördjupad inblick i hur säljarna reflekterade kring sin flow-upplevelse och organisationen ansågs viktigt för syftet med studien. En induktiv ansats för undersökningen valdes, eftersom syftet med undersökningen var av teoriutvecklande snarare än teoriprovande karaktär. Då det fanns mycket forskning på det psykologiska fenomenet flow i allmänhet men avsevärt mindre på flow-fenomenet inom försäljningsyrket, undersöktes i första hand grundforskning på fenomenet och artiklar om arbets- och säljrelaterad flow.

Deltagare

I urvalet eftersträvades en viss heterogenitet bland säljarna för att få fram olika perspektiv och upplevelser som bidrar till en djupare förståelse av fenomenet. Med tanke på studiens omfattning gjordes dock bedömningen att en viss avgränsning inom säljyrket behövde göras för att säkra upp identifierandet av meningsbärande mönster i materialet. Med denna bakgrund föll valet på att undersöka B2B-säljare eftersom dessa har följande parametrar gemensamt 1) de representerar ett bolag gentemot ett annat bolag och 2) de är oftast en del av en organisationsstruktur. Intervjupersonerna rekryterades med ett bekvämlighetsurval. Vissa av deltagarna rekryterades via författarens sociala nätverk, medan andra rekryterades i form av ett snöbollsurval efter tips från intervjupersoner som redan medverkat. Då olika perspektiv och upplevelser var av intresse eftersträvades även en heterogenitet i urvalets köns- och åldersfördelning. I urvalet definierade sig fem deltagare som män och fyra som kvinnor och åldern på deltagarna varierade mellan 23 och 60 år med en medelålder på 43.

Instrument

Med frågeställningarna som utgångspunkt arbetades en semistrukturerad intervjuguide fram (Bilaga 1). Intervjuguiden baserades på en begränsad mängd tidigare forskning på området. Deltagarna kontaktades via telefon, sms och mail. I informationen som gavs till deltagarna fanns dock ingen specifik information om flow-begreppet. Detta beslut togs för att hindra deltagarna från att bilda sig en uppfattning av begreppet i förväg och på så vis färga intervjumaterialet. Beskrivningen om intervjuens tema hölls kort och formulerades enligt följande ”Intervjun handlar om att känna sig uppslukad av uppgifter på arbetet”. I intervjun ställdes sedan först frågan ”Berätta om en situation där du känt dig uppslukad av en arbetsuppgift?” och därefter frågan ”Vad associerar du begreppet flow med?” innan den psykologiska definitionen presenterades. De efterföljande, öppna frågorna om flow ställdes sedan utifrån den upplevelse som intervjupersonen initialt redogjort för.

Tillvägagångssätt

En initial pilotstudie om två intervjuer med syfte att pröva intervjuguiden gjordes innan studien inleddes. Då data från de två pilotintervjuerna bedömdes vara av god innehållsmässig kvalitet inkluderades även dessa intervjuer i underlaget för denna uppsats. Totalt nio intervjuer utfördes.

I den initiala kommunikationen med deltagarna skickades en beskrivning av syftet med och temat för intervjun, att det var frivilligt att delta och att de när som helst hade möjlighet att avbryta medverkan. I informationen nämndes även att intervjun skulle komma att spelas in, transkriberas, bearbetas och utgöra underlag för denna uppsats. Deltagarna fick även informationen om att resultatet skulle komma att behandlas konfidentiellt, det vill säga anonymiseras. Alla intervjuer inleddes sedan med en upprepning av informationen som deltagarna fått på förhand. Samtliga deltagare gav sitt samtycke och därefter startades inspelningen och intervjun påbörjades. Intervjuerna spelades in med inspelningsfunktionen på Iphone 7.

Deltagarna själva valde plats för intervjuerna med resultatet att dessa skedde i direkt anslutning till eller i närheten av deras arbeten. Detta tillvägagångssätt motiverades med Braun & Clarkes (2013) resonemang att en förbokad plats för intervjun både kan göra intervjupersonen obekväma, men även orsaka praktiska problem med svårigheter att hitta till platsen, ordna parkering och liknande. Fokus låg således på att deltagarna skulle känna sig bekväma och med enkelhet kunna ta sig till platsen för intervjun.

Samtliga intervjuer utgick från intervjuguiden, men justerades utefter en följsamhet till deltagarens svar och vad som bedömdes vara relevant för syftet med uppsatsen. Ibland ställdes frågor i en annan ordning och återkommande ställdes fördjupande frågor för att förtydliga deltagarens svar. Verifierande frågor där deltagarens svar speglades ställdes kontinuerligt för att säkerställa en korrekt uppfattning. I slutet av varje intervju erbjöds alla deltagare att ändra eller tillägga ytterligare information till materialet. Intervjuerna pågick mellan 33 och 46 minuter, och kvaliteten på ljudupptagningarna var övergripande god. I direkt anslutning till alla intervjuer transkriberades allt ortografiskt (Braun & Clarke, 2013). I transkriberingen

anonymiserades alla deltagare med en kod som refererades till i resultatdelen och de utvalda citaten.

För att analysera intervjuerna användes tematisk analys, i enlighet med Braun & Clarkes (2013) tillvägagångssätt. Denna analysmetod innebar att undersöka framtagna data med syftet att identifiera meningsbärande mönster. Då en induktiv ansats valts för undersökningen användes inga förutbestämda koder eller teman, utan dessa arbetades fram ur det transkriberade materialet. I processen med sex steg var steg ett att läsa och återigen läsa det framtagna materialet för att lära känna den data som framtagits. Detta gjordes redan vid transkriberingarna då skrivandet och lyssnandet till intervjuerna var en process som utfördes med stor noggrannhet. Särskild uppmärksamhet riktades till de mönster som upptäcktes under transkriptionen. Dessa första mönster antecknades i marginalen av transkriberingarna.

Steg två innebar att göra en komplett kodning av allt material. All data kodades med målsättningen att identifiera vad som helst och allting som ansågs relevant för frågeställningarna. Detta gjordes för hand genom att skriva ut samtliga intervjuer och i marginalerna identifiera vilka sekvenser och ord som utgjorde intresse. För att få en överblick fördes alla koder och innebörd av dessa in i en tabell, för att lättare få en överblick av alla koder samt för vilken frågeställning koderna var relevant. Utifrån vilken frågeställning koden gällde användes olika färgmarkörer för att förenkla bearbetningen.

Tabellen användes i steg tre för att utröna provisoriska teman. I detta steg identifierades sex teman. I steg fyra bearbetades temana i samband med en genomgång av rådata och initiala koder. Denna bearbetning gav en utvecklad definition av varje tema, samt en identifiering av hur dessa mönster tillsammans bildade en helhet som återberättade en samlad bild av materialet. Den samlade bilden bearbetades med mindmapping, vilket innebar en process av omgrupperande och försök till att se materialets helhet ur olika perspektiv. Detta mynnade ut i en revidering av temana som istället blev två till antalet med tre underteman vardera. Denna, slutgiltiga struktur ansågs på ett mer logiskt sätt kunna återge det insamlade materialet.

Steg fem och sex innebar att tydligare definiera varje tema och den data som innefattades samt vad och varför detta var intressant för frågeställningarna och syftet. Det sista steget av tematiseringen utfördes genom att skriva själva resultatdelen utifrån temana och historien bakom dessa. För att säkerställa objektivitet skedde regelbundna återbesök till rådata och koder mellan varven, med syfte att säkerställa att de citat och mönster som presenterades verkligen var baserade på deltagarnas upplevelser. Då tal och skriftspråk skiljer sig markant åt redigerades i viss mån de illustrativa resultaten för att göra dessa mer förståeliga för läsaren. Detta skedde i enlighet med Kvale och Brinkmann (2009) och deras rekommendationer för kvalitativ forskningsmetod.

Resultat

Utifrån den tematiska analysen arbetades två huvudteman med tre underteman vardera fram. Tema nummer ett "Inne i bubblan" med undertemana "Positiv utgångspunkt och rörelse framåt", "Vi-känsla" och "Självvet och målet". Tema nummer två "Organisatoriskt stöd och autonomi" med undertemana "Kommunicerande av mål" "Överkomma hinder på vägen" och "Feedback och bekräftelse".

Tabell 1.

Studiens huvudteman; Inne i bubblan samt Organisatoriskt stöd och autonomi med respektive underteman

Huvudtema	Undertema
1. Inne i bubblan	1.1 Positiv utgångspunkt och rörelse framåt 1.2 Vi-känsla 1.3 Självet och målet
2. Organisatoriskt stöd och autonomi	2.1 Kommunicerande av mål 2.2 Överkomma hinder på vägen 2.3 Bekräftelse och Feedback

1. Inne i bubblan

Säljarna beskriver hur flow-upplevelsen känns som att vara ”inne i bubblan”. Känslan av att vara ”inne i bubblan” ringar in säljarnas känslor kring flow-upplevelsen, eftersom de känner sig uppslukade men samtidigt har svårt att sätta fingret på exakta känslor. Majoriteten av säljarna använder dock flertalet positiva adjektiv när de beskriver känslorna kring flow och menar övergripande att upplevelsen är ”bra” och ”positiv”. Att vara inne i bubblan är lustfyllt och innebär en förlust av tid och rum. Flera säljare upprepar det av författaren föreslagna ordet ”uppslukad” för att beskriva tillståndet. I flera av fallen beskrivs upplevelsen som en avskärmning från verkligheten, en störd tidsuppfattning och förlorad självuppfattning. I bubblan upplever säljarna ett stort fokus och vill inte bli avbrutna av något eller prata med andra, de vill fortsätta med arbetsuppgifterna.

”Det känns ju alltså, jag vet inte om man reflekterar så mycket över hur det känns, men det är ju en bra känsla i alla fall. Sen är det ju väldigt så här att du har ju ingen uppfattning om tid längre. Alltså du kan ju börja kl. 8 och sen är det plötsligt lunch liksom, alltså lite så här: tiden försvinner ju. Och man blir nog, som du säger, det här ordet uppslukad: väldigt, väldigt uppslukad. Jag kan ju bli lite så här att jag inte vill prata så mycket med andra runt omkring, man vill gå in i sin egen lilla bubbla, den är väldigt härlig och positiv, den känns bra liksom, en bra känsla...” D5

Säljarna vittnar om att flow-upplevelsen varar mellan allt från 30 minuter till flera dagar i sträck. Flera deltagare berättar att de i vissa fall har svårt att ta sig ur denna bubbla, de vill stanna kvar i tillståndet eftersom allt känns så positivt och lätt. Ett par säljare berättar också om att de, under flow-upplevelsen inte heller tror att denna kommer upphöra.

”Men känslan av att jag vill bara vara i det här för evigt jag tror inte att det här kommer att sluta den känslan kan jag ha ibland liksom” D7

1.1 Positiv utgångspunkt och rörelse framåt. En majoritet av säljarna vittnar om hur inträdet till flow-upplevelsen eller ”flow-bubblan” primärt känns som en positiv utgångspunkt som sedan utvecklas till känslan av en rörelse framåt. Det som beskrivs i intervjuerna är dels hur en positiv utgångspunkt krävs för att attackera utmaningar och

hamna i flow, dels hur den positiva utgångspunkten föds ur tidigare framgångsrika prestationer och inre motivation. Ett par säljare beskriver också hur man som säljare behöver ha en ”positiv grundfilosofi” och inte låta sig nedslås av nederlag för att hamna i och bibehålla sin flow-upplevelse. Flera av deltagarna berättar även att det många gånger handlar om att ta ett aktivt val, att man ibland behöver välja att ta sig an en uppgift med en positiv utgångspunkt.

”Men jag tror mycket handlar om ens egen sinnesstämning och hur man ser på det, alltså om jag tänker gud det här projektet skulle jag vilja göra på det företaget då kan man ju välja att tänka: gud vad roligt vad häftigt hur kan jag få det så att det skulle passa? Ett annat alternativ skulle ju vara: fasen, jag måste få in mycket pengar jag sätter in ett projekt jaha jag får väl göra det då. För mig är det [flow] mind-setet kring någonting.” D7

Känslan av att vara på väg, som i en rörelse fast utan att behöva anstränga sig kommer enligt flertalet säljare ur en positiv utgångspunkt. Känslan av rörelse och att vara på väg framåt behandlas i samtliga intervjuer när säljarnas flow-upplevelsen beskrivs. Denna rörelse nämns även ske på en väg som är ”rätt” och inger en känsla av att vara på rätt tid vid rätt tidpunkt eller att ligga steget före. Att just hålla tempo och att maximera sin prestation återkommer i flera intervjuer, och beskrivs även i andra ordalag och fraser som ”att bara köra på”, ”när man kör på 100%” eller att ”hela tiden kunna ta nästa steg”.

”Att fan vilket flow jag har nu va. Det går bra det flyter på vi presenterar 5 kandidater och kunden säger ja till alla fem då är det liksom shit vilket flow man har liksom.” D3

1.2 Vi-känsla. De flesta deltagarna nämner teamets och kollegors roll för flow-upplevelsen. Samarbete, tillit, personkemi och en känsla av gemenskap är flera återkommande och tongivande svar i intervjuerna. Dessa känslor för teamet blir för flera av säljarna en del i flow-upplevelsen. För säljarna är det viktigt att ha ett fungerande team på plats innan säljprocessen drar igång. Majoriteten av säljarna beskriver hur man i flow-upplevelsen behöver ett tillgängligt team, men också ett team som består av goda relationer som underhålls kontinuerligt. Att lära känna varandra och skratta tillsammans i icke arbetsrelaterade aktiviteter på kontoret tycker flera säljare är viktigt, då detta uppmuntrar till gemensam arbetslust och därigenom främjar flow.

”Teamet påverkar flow, jag menar man vill ju göra saker av lust och har man kollegor som uppmuntrar det, har man en arbetsplats som uppmuntrar det, så kan man öka sitt flow ordentligt. På min gamla arbetsplats så spelade vi pingis varje lunch, jag menar en kvart med pingis är inte mycket rent arbetstidsmässigt men det gav ju någon form av gemenskap. Det gav att man skrattade lite extra det gav att liksom vi blev ett gäng.” D8

Teamet uppfattas av flera säljare som en uppbackning, ett bollplank och stöd när man är ”inne i bubblan”. Säljarna beskriver hur det inom teamet är viktigt med öppenhet, att det är högt i tak vad gäller dialoger och att man alltid ska kunna fråga om hjälp. Gemensamma mål, att visa tacksamhet samt att peppa och uppmuntra varandra är också tongivande i de intervjusvar som säljarna ger om teamets roll för flow-upplevelsen. Flera deltagare nämner hur teamet kan bidra till ökad kreativitet och engagemang och i vissa

fall beskrivs även hur teamet förmedlar flow, att teamets engagemang är en förutsättning för flow-upplevelsen.

”Vi är ju liksom ett team. Så i det här danska fallet [flow-upplevelsen], då la alla tid så det blev väldigt trevligt och då blir det också en gruppkänsla, en vi-känsla som är väldigt viktig. Att man kan vara kreativ och komma med idéer och saknar man en resurs är det alltid nån som känner nån som man kan dra in å sånt där så. Det engagemanget.” D9

1.3 Självet och målet. För säljarna innebär flow-upplevelsen och tillvaron ”inne i bubblan” ett starkt fokus på målet. Alla deltagare vittnar om hur flow innebär en målmedvetenhet och ett helhetsengagemang från start till slut. Svar som innehåller ”Ihärdighet” och att ”gå helhjärtat in” i säljprocessen är båda tongivande för intervjuvaran. Dessutom vittnar flera säljare om att de prioriterar arbetsuppgifter, målen och affärerna före sig själv och sina egna behov när de är ”inne i bubblan” av flow. Säljarna berättar att de blir frånvarande i övrigt och varken kan eller vill slita sig från de arbetsuppgifter som leder till målet. Flera säljare berättar att de i sin flow-upplevelse känner att det helt enkelt inte går att sluta i vissa lägen, att de måste fortsätta tills målet är uppnått.

”Då blir man faktiskt helt uppslukad, man är väldigt målmedveten att få affären och då äter, sover och skiter man på samma ställe tills det sitter. Många olika delar är det som ska funka.” D4

Efter flow-upplevelsen beskriver dock flera säljare hur tröttheten kommer och behovet av vila infinner sig. På så vis går säljarnas berättelser isär. Å ena sidan är flow-upplevelsen en härlig, positiv utgångspunkt och rörelse framåt i en bubbla, å andra är det en kraftansträngning som kräver återhämtning.

”...och sen efter den här upplevelsen [av flow] då så är man helt liksom nästan färdig och bara inte orkar någonting och måste vila.” D1

2. Organisatoriskt stöd och autonomi

Majoriteten av säljarna efterfrågar organisatoriskt stöd i form av it-support, snabbt beslutsfattande och utbildning från organisationen för att enkelt kunna ta nästa steg i säljprocessen och därmed hamna i och bibehålla flow. Säljarna beskriver hur uteblivet organisatoriskt stöd leder till låsta situationer och ett stopp i säljprocessen, vilket i sin tur leder till att flow-upplevelsen avbryts. När detta stöd inte fungerar, upplevs en låg grad av autonomi vilket flera säljare uttrycker som skäl för att byta jobb.

”...de [organisationen] måste verkligen serva, och sen det här med resandet det är skitviktigt. Att det inte är för komplicerat [...] det hade vart en katastrof om man skulle behöva begära tillstånd för en affärsresa till Karlskrona när man ska va på en demo och sen får man vänta för att få det, och inte kunna göra förberedelser och sånt för att man inte vet om man får åka. Såna grejer, då blir det riktigt jävla jobbigt det är vid dom tillfällena då jag byter jobb.” D9

Flera deltagare berättar att ett fungerande organisatoriskt stöd istället medför autonomi i den bemärkelsen att det möjliggör för säljarna att själva driva säljprocessen vidare. Säljarna menar att de behöver det organisatoriska stödet för att själva få kontroll i den mångfacetterade ”spindeln i nätet roll” som de i många fall har. Säljyrkets komplexitet blir tydlig i flera intervjuer, och deltagarna vittnar om hur variationen på arbetsuppgifter och resande inom tjänsten ställer krav på att ett snabbt och tillgängligt organisatoriskt stöd. Snabba, klara besked från organisationen ger säljarna möjlighet att själva styra och kontrollera säljprocessen, vilket enligt deltagarna främjar flow eftersom störande avbrott minimeras.

”...just hastigheten i att hitta lösningen. Helt klart. Flow handlar ju om att hitta snabba lösningar hela tiden, få snabba beslut hela tiden [från organisationen] så det inte stoppar upp i processen.” D2

2.1 Kommunicerande av mål. Alla säljare nämner i intervjuerna hur ett tydligt kommunicerande av vad målen och förväntningarna är främjar flow. Flera säljare nämner även att kommunikation om varför ett mål eller förväntning finns främjar flow. Säljarna uttrycker hur de gärna hade sett fler arbetsuppgifter kopplade till mål, även om det gäller organisatoriska mål snarare än individuella. Deltagarna beskriver att detta är hjälpsamt ur ett motiverande perspektiv, att få mål kommunicerade bidrar till att arbetsuppgifterna känns tydligare och mer meningsfulla vilket i sin tur främjar flow. Utifrån samma resonemang beskriver flera deltagare hur otydliga och flummiga arbetsuppgifter som organisationen inte definierar några direkta mål för som flow-hämmande. Tongivande för intervjuerna är säljarnas beroende av att organisationen på ett tydligt sätt kommunicerar ut målsättningar, eftersom dessa utgör de grundläggande incitamenten för både prestationer och flow-upplevelser.

”Målbilder. Alltså att man vet inom ett bolag hur och vart man ska, eller vad tanken är. Någon form av ackord om du förstår.” D3

Flera deltagare berättar att kommunicerandet av mål sätter tonen och identifierar de utmaningar som triggar flow-upplevelser hos säljarna. Ett tydligt kommunicerande om vad som är nästa utmaning möjliggör dessutom praktisk och mental förberedelse som enligt säljarna främjar flow.

”Jag tror det är just utmaningen och målet som triggar igång det [flow]. Och det tror jag alla människor behöver, oavsett om det handlar om att bestiga berg eller vinna en seger eller idrottstermer så handlar det om att när du får ett mål framför dig så är det mycket, mycket enklare att liksom fokusera och samla kraft.” D4

2.2 Överkomma hinder på vägen. De hinder för flow som nämns av säljarna är i huvudsak externa och kan kopplas till deras vardag, där de dagligen eller ett par dagar i veckan arbetar i öppna kontorslandskap. Majoriteten av säljarna identifierar öppna kontorslandskap som ett hinder för vägen in i ”flow-bubblan”, men även som störande för flow-upplevelser som de är mitt uppe i. Även om ett par deltagare nämner hur en öppen organisatorisk miljö är viktig för uppkomsten av flow, var alla överens om att flow-upplevelser i det öppna kontorslandskapet hänger på en skör tråd. Detta beror på de frekventa avbrott som säljarna upplever i kontorslandskapet. Dessa avbrott för flow-

upplevelsen handlar generellt sett om konversationer som uppfattas i periferin, telefoner som avger ljud, personer som går förbi och kollegor som helt sonika kommer förbi och vill prata om icke-arbetsrelaterade ämnen. Flera respondenter menar att de aktivt använder strategier för att undvika dessa externa hinder som i förlängningen även blir interna, då avbrotten leder till negativa affekter som exempelvis irritation.

”Jag skulle aldrig bli irriterad på personen men jag skulle kunna bli irriterad efteråt om jag tappar och har svårt att komma in [i flow] sen igen [...] ibland kan man ju bara snappa tillbaka [in i flow] absolut men ibland blir det ju liksom att man tappar flowet [...] Då har jag nästan förstört det helt och hållet, jag kollar mailen emellan och så blir jag avbruten och så kommer jag aldrig tillbaka till att göra det här som jag satt med.” D5

2.3 Bekräftelse och feedback. Upplevelsen av flow är enligt deltagarna starkt relaterad till bekräftelse och feedback i slutskedet av säljprocessen. En bekräftelse i form av en kick, ett rus, ett erkännande eller feedback på uppnått mål leder till en känsla av tillfredsställelse som enligt alla säljare är en tongivande för flow-upplevelsen. Alla säljare nämner bekräftelser i sina berättelser om flow-upplevelsen, även om naturen av dessa skiljer sig åt. Vissa säljare berättar om hur direkta belöningar från organisationen är tongivande bekräftelser i flow-upplevelsen, medan andra menar att vetskapen om och tillfredsställelsen av en signatur från en kund innebär en tongivande bekräftelse för flow-upplevelsen.

”Det är liksom den sista spiken i kistan. Att känna det. Det blir hela grejen, hela grejen blir större och bättre om man har det så. Så det är ju en viktig del av arbetsgivarens roll det är ju att ge dom bekräftelserna på något vis. Det är jättetrevligt. Det kan ju va både i form av en extra slant till liksom, att man får en bonus, men det kan också va någonting som att man får ett omnämmande någonstans.” D9

Deltagarna menar att positiv feedback bidrar till en meningsfullhet, eftersom den både utgör ett bokslut för slutförd uppgift men även ger input till kommande utmaningar. Bekräftelse och feedback ses som en viktig knutpunkt i flow-upplevelsen och härleds till yrket och organisationen, då säljarnas prestationer står under ständig bevakning av medarbetare, chefer och kunder. Flera säljare berättar om att de aktivt uppsöker feedback och bekräftelser, för att säkerställa att den egna uppfattningen av en god prestation stämmer överens med andras.

”I min värld är det så i alla fall att jag tycker att man vill få en positiv feedback, jag vill gärna kunna se själv att det jag uppfattar som rätt uppfattas rätt av andra också för att få bekräftelse.” D9

Diskussion

Syftet med studien var att förstå vad flow innebär för säljare. För att ta reda på detta formulerades de två frågeställningarna ”Hur upplever säljare flow?” och ”Vilka organisatoriska förutsättningar och hinder finns det för flow?”. En intervjuguide (Bilaga 1) användes för att svara på frågeställningarna och uppfylla syftet med studien. Temana

som besvarar frågeställningarna och syftet är tema ett "Inne i bubblan" med undertemana "Positiv utgångspunkt och rörelse framåt", "Vi-känsla" och "Självvetet och målet" samt tema två "Organisatorisk stöd och autonomi" med undertemana "Kommunicerande av mål", "Överkomma hinder på vägen" samt "Bekräftelse och feedback".

I resultatet står det klart att flow bland säljare innebär en lustfylld upplevelse som har vissa förutsättningar och hinder. Enligt resultatet uppstår flow-upplevelsen bland respondenterna i en dynamisk samverkan med organisatoriska förutsättningar, vilket utgör grunden för denna diskussion.

Resultatet av flow som en positiv sensation och förlust av självuppfattning i temat "inne i bubblan" både bekräftar och motsäger tidigare forskning. Temat bekräftar flow-komponenten "tillfällig förlust av självuppfattning" (Csikszentmihalyi, 2003), då flera respondenter explicit berättar om hur de slutar reflektera över sig själva under flow-upplevelsen. Dock menar forskning av Engeser och Schiepe-Tiska att en förlust av självuppfattning utesluter positiva känslor under flow-upplevelsen. Givetvis finns en problematik i att respondenterna redogjort för en upplevelse i retrospektiv, eftersom det öppnar för efterkonstruktioner och inkorrekta minnesbilder. Beskrivningen av flow som en positiv sensation kan således vara efterkonstruktion av spekulativ natur utifrån reflektioner och slutsatser utan säkra grunder (Egidius, 2008). Medhurst & Albrechts (2016) intervjustudie om flow och B2B-säljare som inledningsvis togs upp redovisar dock i likhet med föreliggande studie intervjusvar om en positiv flow-upplevelse. Peifer (2012) argumenterar å sin sida istället för att man ska tala om flow som ett tillstånd kännetecknat av positiv valens, medan andra studier visar på korrelationer mellan positivitet och flow (Engeser, 2016; Fullagar & Kelloway, 2009). Det råder således delade meningar om positivitet och flow-upplevelsen enligt tidigare forskning. Resultatet kan dock redovisa respondenternas svårigheter att sätta ord på den exakta känslan under själva flow-upplevelsen, varför resultatet indikerar att flow bland säljare kännetecknas av en förlust av självuppfattning som beskrivs positivt post-hoc.

Resultatet om den positiva utgångspunkten och rörelsen framåt som kännetecknar säljarnas flow-upplevelser uppvisar således likheter med tidigare forskning, men föreslår också att flow-upplevelsen i sig kan vara den bakomliggande motivationen. Csikszentmihalyi (1988) hävdar i sin forskning att vissa har större benägenhet att uppleva flow, att ha en flow-benägen personlighet benämns av Csikszentmihalyi (1988) som en autoelisk personlighet. Dessa personer har en förmåga att identifiera utmaningar som står i proportion till deras färdigheter istället för att se hinder (Csikszentmihalyi, 1988). Sridhar och Lyngdoh (2017) argumenterade för att anställa säljare med en autoelitisk personlighet, eftersom de sägs vara mer öppna för att dela information och därför har ett bättre utgångsläge att bygga förtroende och tillitsfulla relationer med kunder. Tidigare forskning av Csikszentmihalyi (1988) och Sridhar och Lyngdoh (2017) blir således intressant i relation till föreliggande studie och dess resultat, då det inte kan uteslutas att urvalet av säljarna i studien utgörs av personer med autoeliska drag, samt att denna flow-benägenhet gjort dem framgångsrika i säljrollen.

Den rörelse framåt som säljarna vittnar om kan i sin tur associeras till tidigare forskning av flow-upplevelsen som känslan av att man presterar framgångsrikt (Shernoff & Anderson, 2014) enligt logiska steg i ett sammanhang som känns självklart (Engeser & Rheinberg, 2008). I ljuset av intervjusvaren står det dock klart att inga negativa efterföljder av flow redovisas, vilket i sig inte betyder att flow inte upplevts även när prestation uteblivet. Snarare visar detta återigen på hur respondenterna i en post-hoc förklaring attribuerar flow till ett tillstånd som endast leder till positiva resultat. Att

säljarna enligt resultatet medvetet väljer en positiv utgångspunkt som initierar flow-upplevelsen stöds i sin tur av tidigare forskning på arbetsmotivation. Denna forskning har kunnat påvisa att känslor av njutning influerar valet av positiva beteendemönster hos individen (Seo, Barrett, & Bartunek, 2004). Eftersom flow enligt forskning är en känsla som kännetecknas av just njutning (Csikszentmihalyi, 1988), kan man argumentera för säljarnas positiva utgångspunkt i arbetsuppgifter är influerat av de njutningsfulla flow-upplevelser som tidigare upplevts. Detta stöds ytterligare av Csikszentmihalyi (2003), som menar att flow i sig själv kan motivera individer till aktiviteter. Resultatet indikerar på så vis ett positivt, cirkulärt beteendemönster i säljarnas flow-upplevelser. I ett sådant positivt och cirkulärt beteendemönster bland säljarna motiveras i så fall valet av en positiv utgångspunkt av tidigare upplevt flow, och en positiv utgångspunkt leder i sin tur till flow. En annan faktor som kan ge ledtrådar till säljarnas medvetna val av att attackera problem med en positiv utgångspunkt är den korrelation som uppvisats mellan flow-benägenhet och aktiv problemlösningsstrategi (Asakawa, 2010). Eftersom säljarna enligt resultatet alla upplevt flow och därmed kan betraktas som flow-benägna, skulle valet av en positiv utgångspunkt kunna vara en del av en aktiv problemlösningsstrategi. Resultatet vittnar i vilket fall om att tidigare prestationer med ett positivt utfall leder till ett medvetet val att förhålla sig positivt, vilket enligt tidigare forskning talar för att säljarna har vetskap om att ett sådant förhållningssätt leder till flow och positiva efterföljder.

Även om resultatet visar hur upplevelsen är en positiv sensation, föreslår även resultatet att flow-upplevelsen inte är enhälligt gynnsam för säljarna. I undertemat ”Självvet och målet” blir det tydligt att säljarna, när de är helt ”inne i bubblan” bara ser målet framför sig och prioriterar det framför sina egna behov. Resultatet kan förklaras av tidigare forskning av Peifer (2012) som visar att flow-upplevelser bör efterföljas av vila och återhämtning för att skapa balans. Csikszentmihalyi (1975) nämner att flow-fenomenet i sig själv kan uppfylla vissa kriterier för beroende, men inga fynd av kausala samband har identifierats i tidigare forskning. Dock har associationer mellan beroende och flow gjorts inom sportpsykologi, där man redovisat resultat som föreslår att flow-upplevelser bland tävlingssurfare uppvisar beroendetendenser (Partington, Partington, & Olivier, 2009). Resultatet ger således ett nytt perspektiv på flow-upplevelser i en säljkontext, speciellt i kontrast till studierna av Medhurst och Albrecht (2016) och Sridhar & Lyngdoh (2017) som inte redovisat några negativa effekter av flow-upplevelser bland säljare. Resultatet kan på så vis belysa att flow i en säljkontext även kan uppvisa negativa effekter.

Resultatet belyser också att teamet för flera säljare är en viktig del av den positiva flow-upplevelsen ”inne i bubblan”. Deltagarna berättade i intervjuerna att samarbete, tillit, personkemi och gemenskap i teamet var viktig för deras egna flow-upplevelser. Detta stöds av tidigare forskning, som visar att flow-upplevelsen korrelerar med teamprestation (Aubé, Brunelle, & Rousseau, 2014). Aubé m.fl. (2014) menar även att teamflow medieras av engagemang och modereras av graden av informationsutbyte mellan team-medlemmar, något som ligger helt i linje med resultatdelen och undertemat ”Vikänsla”. Flera säljare nämnde också att ett tillgängligt och uppbackande team var en förutsättning för att hamna i flow. Egenskaper hos teamet som samarbete, tillit, personkemi och gemenskap som deltagarna berättade om påminner även om villkor och komponenter för ”Team Flow”(van den Hout, Davis, & Walrave, 2016) som forskats fram de senaste åren. Van den Hout m.fl (2016) menar att villkoren, när de uppfylls leder till komponenterna 1) delad identitet 2) känsla av gemenskap och 3) Tillit. Det är således möjligt att resultatet om säljarnas flow-upplevelser tangerar eventuella upplevelser av

team-flow. Van den Hout m.fl. (2016) menar att team-flow är en funktion av alla teammedlemmars individuella flow, vilket ger denna studie möjlighet att föreslå väl sammansatta team som en viktig komponent i säljares flow-upplevelser.

Temat ”överkomma hinder på vägen” visar hur respondenterna utsätts för avbrott i öppna kontorslandskap vilket hindrar flow. Säljarna vittnar, i enlighet med tidigare forskning, om att öppna samtal mellan kollegor i närheten hämmar koncentration (Pierrette m.fl., 2015). Vissa av deltagarna undvek systematiskt öppna kontorslandskap på grund av detta, medan andra kämpade dagligen för att överkomma dessa hinder för flow. Utarbetade strategier för att hantera öppna kontorslandskap nämndes även explicit bland respondenterna, vilket står i linje med tidigare forskning som visar att personal i öppna kontorslandskap ökar användandet av coping-strategier (Kaarlela-Tuomaala, 2009). Trots detta har få studier gjorts på hur öppna kontorslandskap påverkar komplexa arbetsuppgifter som kräver både hög individuell prestation men även socialt nätverkande och teamwork (Kaarlela-Tuomaala, Helenius, Keskinen, & Hongisto, 2009). Eftersom flow uppkommer av subjektiva värderingar (Csikszentmihalyi, 2003) kan man dock argumentera för att svaret i frågan om huruvida öppet kontorslandskap främjar eller hindrar flow ligger individuellt i säljarens egna preferenser. Även om flow-upplevelser i öppna kontorslandskap är individuellt betingat, föreslår säljarnas genomgående negativa upplevelser att en sådan arbetsmiljö hindrar flow bland säljare.

Organisationen spelar stor roll för säljares flow-upplevelser, vilket återspeglas i tema två där säljarna berättar att organisatoriskt stöd leder till autonomi. Gemensamt för alla organisatoriska stödfunktioner som säljarna nämner är att de leder till ett avstannande i flow-upplevelsen när dessa uteblir eller levereras för långsamt. När det organisatoriska stödet fungerar, ger det istället säljaren autonomi att självständigt kan styra självprocessen med kunden, vilket i sin tur främjar flow. Med tidigare forskning som bakgrund kan känslan av förlorad kontroll förklara resultatet. Känslan av kontroll är enligt Csikszentmihalyi (2003) en av komponenterna av flow-upplevelsen och dessutom enligt forskning en avgörande faktor för arbetsrelaterad flow (Fagerlind Ståhl m.fl., 2013). Känsla av kontroll kan i sin tur enligt Sawyer (2007) beskrivas som att ha autonomi i att få välja de idéer man vill utifrån lämplighet snarare än utifrån organisationens villkor. Autonomi identifierades även av Medhurst & Albrecht (2016) som en organisatorisk förutsättning för flow bland B2B-säljare i sin intervjustudie. Tidigare forskning visar även att organisatoriskt stöd och resurser möjliggör för medarbetare att uppnå sina mål och bli mer motiverade, samt även att autonomi korrelerar positivt med flow-komponenterna motivation, absorbering och njutning (Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003). Resultatet om organisatoriskt stöd och autonomi ligger på så vis i linje med tidigare forskning och kan kopplas till säljarnas behov av att självständigt kontrollera säljprocessen för att uppleva flow.

Ytterligare en viktig organisatorisk parameter för att främja flow-upplevelser bland säljare är ett tydligt kommunicerande av mål och förväntningar, eftersom detta ger säljarna möjligheten att fästa fokus på de aktuella uppgifterna. Forskning visar att specifika och svåra mål både förbättrade prestation, men även ökade chanserna för flow (Sackett, 2008). Tidigare forskning visar i likhet med detta att tydliga mål ökar graden av absorbering när uppgiften utförs (Mannell & Bradley, 1986), vilket är intressant i en flow-diskussion eftersom absorbering är en huvudkategori i flow-upplevelsen (Bakker, 2005). Sackett (2008) argumenterar för att specifika mål ger ökat flow, eftersom mer uppmärksamhet och intresse riktas till uppgiften och på så vis ökar graden av absorbering. Detta leder till att de kognitiva resurserna inte räcker till självuppfattningen, och en förlust

av denna sker (Sackett, 2008) i enlighet med flow-teorin och komponenten ”förlust av självuppfattning” (Csikszentmihalyi, 2003). Således kan man argumentera för att säljarna behöver, eller till och med är beroende av organisationens kommunicerande av mål för sin flow-upplevelse. Detta eftersom kommunicerandet av målen ökar de kognitiva resurser som går till arbetsuppgifterna och minskar de till säljarnas självuppfattning. Resultatet står även i sin helhet i linje med forskningen av Salanova m.fl. (2006) som togs upp inledningsvis och presenterade att tydliga mål relaterar till arbetsrelaterad flow. Med resultatet och tidigare forskning som bakgrund kan studien argumentera för teorin att flow interventioner för säljare bör designas för att ge klarhet och tydlighet i säljarnas målsättningar (Sridhar & Lyngdoh 2017).

I likhet med ett tydligt kommunicerande av mål, blir även organisationens tydliga bekräftelser och feedback gentemot säljarna efter uppnådda mål viktigt för säljarnas flow-upplevelser. I linje med Medhurst och Albrecht (2016) visar resultatet hur uppfyllandet av mål och belöningar ger kraft och är tongivande för säljyrket, men föreslår att detta även är tongivande för säljarnas flow-upplevelser. Säljarna vittnar om hur exponering, uppmärksamhet, bekräftelse och feedback leder till kickar, rus samt känslor av enorm tillfredsställelse som beskrivs som magi, passion och meningen med livet. Majoriteten av säljarna berättar att incitamenten för flow-upplevelserna ligger i externa belöningar i form av pengar, uppmärksamhet och bekräftelse på arbetsplatsen efter en väl utförd arbetsuppgift. Detta står i linje med den forskning av Engeser och Schiepe-Tiska (2012) och Csikszentmihalyi (2003) som menar att uppgifter som är externt motiverade kan bli självuppfyllande och skapa flow under utförandet av samma uppgifter. Eftersom de externa målen som är satta av organisationen via flow-upplevelsen blir självuppfyllande, föreslår resultatet att extern bekräftelse och feedback aktiverar den inre belöning av tillfredsställelse och meningsfullhet som säljarna vittnar om efter en flow-upplevelse. Känslorna tillfredsställelse, glädje och meningsfullhet är enligt Csikszentmihalyi (2003) tydliga i en flow-upplevelse, varför det står klart att resultatet bekräftar denna grundteori även bland B2B-säljare. Både belöningar och flow representerar två positiva aspekter av arbetslivet (Theorell, 2016) och i resultatet blir det också tydligt att säljarna njuter av båda dessa.

I diskussionen som helhet kan vi se hur säljarnas flow-upplevelser flätas samman med organisationen via den säljprocess som de arbetar med. Säljarnas berättelser indikerar att ett positivt, cirkulärt beteendemönster med flow som inre motivation finns men även att organisationens förhållningssätt styr flow-upplevelsen. Organisationen styr flow-upplevelsen eftersom den bestämmer säljarens grad av autonomi, möjligheter till feedback och bekräftelser samt möjligheter till planering och fokus i kommunicerandet av mål. Även om organisationen och säljarnas flow-upplevelser påverkar varandra dynamiskt och kontinuerligt, syns den tydligaste länken mellan säljarens upplevelse av flow och organisationen genom den externa bekräftelsen och feedbacken i slutet av säljprocessen. Detta genom resultatets indikation på att extern bekräftelse och feedback aktiverar den inre belöning av tillfredsställelse och meningsfullhet som säljarna vittnar om efter en flow-upplevelse. Eftersom flow-upplevelsen i sig kan verka som inre motivation (Csikszentmihalyi, 2003), skulle denna kunna utgöra förklaringen till säljarnas känsla och delvis medvetna val av en positiv utgångspunkt i början av nästa säljprocess. Säljarna motiveras på så vis valet av en positiv utgångspunkt med tidigare upplevt flow, och en positiv utgångspunkt leder i sin tur till flow. Utifrån det diskuterade resonemanget har organisationen således möjlighet att omsätta flow-upplevelsen till en inre motivationsfaktor för säljarna. Utifrån resonemanget har organisationen även ett stort

ansvar i att främja säljarnas flow-upplevelser, eftersom uteblivna organisatoriska förutsättningar potentiellt kan blockera flow-upplevelsen och fördelarna den innebär.

Begränsningar

Studiens eventuella begränsningar återfinns i huvudsak i de för- och nackdelar som författarens förkunskaper innebar. Ingen omfattande litteraturgenomgång genomfördes innan intervjustudien, istället påbörjades litteratursökning efter tematiseringen i enlighet med en induktiv ansats. Detta ansågs viktigt för att främja författarens objektivitet i egenskap av redskap för både insamlande och tolkande av material. Även om begränsade kunskaper om flow-fenomenet ansågs vara en fördel, fanns även nackdelar med detta. Eftersom ingen större grundkunskap hos varken författare eller deltagare fanns, går det inte att utesluta risken för att studiens deltagare inte till fullo förstått flow-fenomenet och i intervjuerna talat om närliggande begrepp eller besläktade fenomen som work-engagement, fokus eller koncentration. Trots att en induktiv ansats antogs och ingen större grundkunskap fanns om flow-fenomenet, baserades intervjuguiden på forskning av Csikszentmihalyi (2003) och Bakker (2005), som varit tongivande för forskningen. Denna begränsade bakgrundkunskap inhämtades för att säkerställa intervjuguidens validitet. En viss förförståelse ansågs krävas för att med viss säkerhet kunna styra intervjuerna till samtal relevanta för syftet. Trots att författaren haft kunskap om vissa fundamentala och relevanta konstrukt för forskningsfrågorna bedöms inte denna ha färgat intervjuer eller tolkning av resultatet, men givetvis finns en begränsning i risken för detta. Till studiens begränsningar hör även dess omfattning om 9 deltagare. Även antalet deltagare bedöms som mer än tillräckligt för en mindre kvalitativ intervjustudie (Braun & Clarke, 2013) hade ett större urval kunnat ge ett rikare resultat.

Implikationer för framtida forskning

Denna studie tydliggör hur öppna kontorslandskap är problematiskt för säljare, varför mer forskning på flow bland B2B-säljare behövs för att vidare belysa detta resultat. Sådan forskning skulle i så fall kunna förbättra förutsättningarna för flow bland säljare, då detta är en av de vanligaste kontorslösningarna vi ser idag. Studien föreslår även hur flow bland säljare inte bara leder till ökade resultat, utan även har en baksida av trötthet som kräver återhämtning. Därför föreslås mer forskning på flow-upplevelser och negativa konsekvenser för säljare och organisation för att öka medvetenheten kring detta. Resultatet föreslår att flow-upplevelsen bland säljare följer ett beteendemönster som följer säljprocessen, där tillfredsställelsen som fenomenet ger utgör en inre motivationsfaktor. Resultatet föreslår även hur flow kan odlas genom ett tydligare kommunicerande av mål. Eftersom studien är av liten omfattning behövs dock mer utförlig forskning på säljare och flow-upplevelser för att utröna om resultatet i form av det specifika beteendemönstret går att återskapa. Dessutom behövs kommunicerande av mål som underlag för flow-interventioner prövas i praktiken för att säkerställa att detta ger ökade flow-upplevelser bland säljare.

Slutsats

Denna studie tillför kunskap om flow-upplevelsen i en säljkontext. Studien har visat att flow-upplevelsen i en kontext av B2B-försäljare kännetecknas av en tillfällig förlust av självuppfattning. Studien kan konstatera att flow-upplevelserna bland B2B-säljare är starkt sammanflätade med organisatoriska faktorer. Studien bidrar också med förståelse för Csikszentmihalyis (2003) grundkomponenter och flow-teori i en säljkontext. Dessutom föreslår resultatet att ett specifikt, delvis självvalt beteendemönster finns bland säljarna. Detta beteendemönster kännetecknas av en positiv inställning som under fördelaktiga organisatoriska villkor försätter säljaren i ett flow som följer säljprocessen. Den meningsfulla tillfredsställelse som i slutskedet av flow-upplevelsen innebär blir en inre motivation för säljarna, vilket leder till en positiv utgångspunkt och nästa flow-upplevelse. Studien bidrar även med kunskapen om att öppna kontorslandskap avbryter och därmed hämmar flow bland B2B-försäljare och att organisatoriskt stöd, autonomi, väl kommunicerade mål och ett väl sammansvetsat team främjar flow. I resultatets helhet kan vi se att den komplexa och dynamiska miljö som säljare verkar i kräver extra eftertanke och tydlighet från organisationens sida för att ge säljarna förutsättningar för flow. Resultatet kan i sin helhet hjälpa säljchefer och säljorganisationer att ta mer hänsyn till de villkor som främjar flow bland B2B-säljare. Resultatet indikerar att flow kan odlas i organisationer via ett tydligt kommunicerande av mål, och föreslår i likhet med Sridhar och Lyngdoh (2017) att flow-interventioner bör designas för att hjälpa säljare med deras målsättande samt ge tydlighet och klarhet i målen. Studien bidrar även med insikten om att flow-upplevelser inom B2B-försäljning kräver medvetenhet bland både säljare och organisationer, eftersom trötthet kan följa efter intensiva flow-tillstånd och därför kräver viss återhämtning.

Referenser

- Abuhamdeh, S., & Csikszentmihalyi, M. (2012). Attentional involvement and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 36(3), 257–267. <https://doi.org/10.1007/s11031-011-9252-7>
- Ahrne, G. & Svensson, P. *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, 2011.
- Amyx, D., & Jarrell, L. (2016). The influence of salesperson depression, low performance, and emotional exhaustion on negative organizational deviance. *Journal of Managerial Issues*, 28(3–4), 127–144.
- Asakawa, K. (2010). Flow Experience, Culture, and Well-being: How Do Autotelic Japanese College Students Feel, Behave, and Think in Their Daily Lives? *Journal of Happiness Studies*, 11(2), 205–223. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9132-3>
- Aubé, C., Brunelle, E., & Rousseau, V. (2014). Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange. *Motivation and Emotion*, 38(1), 120–130. <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1007/s11031-013-9365-2>

- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 26–44. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.001>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Braun, V. & Clarke, V. (2013) *Successful qualitative research*. London: SAGE
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Flow: Den optimala upplevelsens psykologi*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. Washington: Jossey-Bass Publishers.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266–280 (Vol. 11). <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>
- Egidius, H. (2008) *Psykologilexikon*. (4.utg.) Stockholm: Natur och Kultur.
- Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge-skill balance (Vol. 32). <https://doi.org/10.1007/s11031-008-9102-4>
- Engeser, S., & Schiepe-Tiska, A. (2012). Historical Lines and an Overview of Current Research on Flow. I *Advances in Flow-Research* (s. 1–22). https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2359-1_1
- Fagerlind Ståhl, A.-C., Gustavsson, M., Johansson, G., & Ekberg, K. (2013). *Experience of work-related flow: Does high decision latitude enhance benefits gained from job resources?* (Vol. 83). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.010>
- Fullagar, C. J., & Kelloway, E. K. (2009). ‘Flow’ at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 595–615. <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1348/096317908X357903>
- Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius, R., Keskinen, E., & Hongisto, V. (2009). Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices—longitudinal study during relocation. *Ergonomics*, 52(11), 1423–1444. <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1080/00140130903154579>
- Kvale S. & Brinkmann, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, 2009.
- Limaye, S., & Pande, M. (2016). Are there ethics in sales profession – A study. *International Journal of scientific research and management*, 04. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v4i3.06>
- Mannell, R. C., & Bradley, W. (1986). Does greater freedom always lead to greater leisure? Testing a person × environment model of freedom and leisure. *Journal of Leisure Research*, 18(4), 215–230.
- Materud, K. *Kvalitativ metod i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur, 2009.
- Medhurst, A. R., & Albrecht, S. L. (2016). Salesperson work engagement and flow: A qualitative exploration of their antecedents and relationship. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(1), 22–45. <https://doi.org/10.1108/QROM-04-2015-1281>
- Nationalencyklopedin, eudaimonism.

- <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/eudaimonism> (hämtad 2019-05-09)
- Nielsen, K., & Cleal, B. (2010). Predicting Flow at Work: Investigating the Activities and Job Characteristics That Predict Flow States at Work (Vol. 15). <https://doi.org/10.1037/a0018893>
- Partington, S., Partington, E., & Olivier, S. (2009). The Dark Side of Flow: A Qualitative Study of Dependence in Big Wave Surfing. *The Sport Psychologist*, 23(2), 170–185. <https://doi.org/10.1123/tsp.23.2.170>
- Peifer, C. (2012). Psychophysiological Correlates of Flow-Experience. I S. Engeser (Red.), *Advances in Flow Research* (s. 139–164). https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2359-1_8
- Pierrette, M., Parizet, E., Chevret, P., & Chatillon, J. (2015). "Noise effect on comfort in open-space offices: development of an assessment questionnaire": Corrigendum. *Ergonomics*, 58(1), ii. <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1080/00140139.2014.1001602>
- Sackett, A. L. (2008). Promoting flow: An investigation of the effects of various task conditions on flow (Order No. 3332976). *ProQuest Dissertations & Theses Global: Health & Medicine*. (304369740). Hämtad från <https://search-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/docview/304369740?accountid=11162>
- Salanova, M., B. Bakker, A., & Llorens Gumbau, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources*. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8>
- Sawyer, K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration*. New York, NY: Basic Books
- Seo, M.-G., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The Role Of Affective Experience In Work Motivation. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 29(3), 423–439.
- Sridhar, G., & Lyngdoh, T. (2017). Flow and Information Sharing as Predictors of Ethical Selling Behavior. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3743-8>
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890–906. <https://doi.org/10.1108/03090560910961443>
- Theorell, T. (2016). Reward, Flow and Control at Work. I J. Siegrist & M. Wahrendorf (Red.), *Work Stress and Health in a Globalized Economy* (s. 315–332). https://doi.org/10.1007/978-3-319-32937-6_14
- Ullén, F., de Manzano, Ö., Almeida, R., Magnusson, P. K. E., Pedersen, N. L., Nakamura, J., Madison, G. (2012). Proneness for psychological flow in everyday life: Associations with personality and intelligence. *Personality and Individual Differences*, 52(2), 167–172. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.10.003>
- van den Hout, J. J. J., Davis, O. C., & Walrave, B. (2016). The Application of Team Flow Theory. I L. Harmat, F. Ørsted Andersen, F. Ullén, J. Wright, & G. Sadlo (Red.), *Flow Experience: Empirical Research and Applications* (s. 233–247). https://doi.org/10.1007/978-3-319-28634-1_15

Bilaga 1. Intervjuguide

1. Berätta lite om ditt jobb, vad gör du på dagarna?
2. Skulle du kunna berätta lite om en situation där du vart helt uppslukad av en arbetsuppgift?
3. Om du tänker utifrån begreppet flow (förklaring av det psykologiska begreppet) vad är det för tankar som dyker upp?
4. Skulle du kunna berätta om ett tillfälle när du upplevt Flow?
5. Skulle du kunna berätta mer eller om ett annat tillfälle du upplevt detta i ditt jobb? Om vi går tillbaka till den upplevelsen du beskrev i början, kan du utveckla?
6. Finns det tillfällen då du aktivt kan se saker som hindrar eller får dig att hamna i Flow?
7. Du säger att du upplevt/eller inte upplevt flow på jobbet, hur tror du att man skulle kunna öka chanserna för det?
8. Om du skulle ge råd till någon annan för att uppnå flow, vad skulle du säga då?
9. Beskriv för dig, den optimala upplevelsen av flow, hur skulle du säga att du når dit?