



# Motivasjon hos norske ledere

*En empirisk studie av betydningen resultatlønn og egenskaper i jobben har for leders motivasjon*

**Camilla Kyrkjebø Hjørnevåg og Siril Steine**

**Veileder: Professor Rune Lines**

Selvstendig arbeid, Økonomisk styring

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

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

---

## Sammendrag

Graden et firma klarer å forene de ansattes individuelle interesser med de overordnede strategiske målene, har lenge vært ansett som en avgjørende faktor for firmaets prestasjoner (Jensen og Meckling, 1979). En utbredt antagelse er at resultatlønn kan motivere til å øke innsatsen og jobbe for å møte eiernes krav til virksomheten. I nyere forskning har Deci og Ryan (1985) foreslått nye rammeverk om motivasjon i arbeidslivet, og betrakter ikke bare ytre, men også indre motivasjonsmekanismer. Denne studien fortsatte i det samme sporet.

Vi ønsket å finne ut om resultatlønn faktisk motiverer leder til å øke innsatsen og å jobbe for eiernes interesser. Ved hjelp av datamateriale fra AFF's lederundersøkelse fra 2011 utført på norske ledere, undersøkte vi en rekke sammenhenger for å kunne si noe om hva som synes å motivere ledere til å yte innsats og få dem til å opptre i samsvar med organisasjonens strategiske mål.

Hovedfunnet i denne studien er at ytre belønninger ikke hadde noen sammenheng med innsats og *interest alignment*. Derimot fant vi indikasjoner på at lederne ble motivert av indre belønninger de får for jobben de utfører. Den første indikasjonen på dette var da vi ikke fant en sammenheng mellom innsats og resultatlønnvariablene (resultatbonus, aksjeopsjoner, aksjeeierskap eller fallskjerm). Overaskende nok fant vi sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og både innsats og *interest alignment*. Dette antyder at indre motivasjon er en svært viktig motivasjonskilde. Vi fant at de fem egenskapene i jobben – feedback, variasjon, identitet, autonomi og viktighet – ser ut til å øke indre motivasjon. Resultatene våre antyder hvor viktig det er å designe ledernes jobb på en måte som fremmer indre motivasjon framfor resultatlønn for å motivere lederne til økt innsats og å jobbe for å ivareta eiernes interesser.

## Forord

Denne studien er en del av vår mastergrad i økonomi og administrasjon på Norges Handelshøyskole, der vi har hatt økonomisk styring som hovedprofil.

Ved valg av tema for masteroppgaven ville vi at temaet skulle være av interesse for allmennheten, dagsaktuelt og interessant for oss å skrive om. Vi hadde fagene "Management Control" og "Økonomisk organisasjonsteori" i fjor, der motivering av ansatte gjennom belønning var et av emnene. Mange ledere mottar store deler av lønnen i form av resultatbasert lønn, som er ment å motivere dem til å handle i selskapets interesser. Denne praksisen har blitt sterkt kritisert av en rekke forskere innenfor emnet. Denne problemstillingen syntes vi var så spennende at vi valgte å basere studien vår på lederes motivasjon.

Arbeidet med studien har vært utfordrende og lærerikt. Det har vært spennende å gå i dybden på lederes motivasjon og effekten av resultatlønn på motivasjon. Arbeidet har gitt oss nyttig kunnskap om motivasjon i arbeidslivet. Det blir dermed spennende å se hvordan praksisen med resultatlønn blir framover.

Avslutningsvis vil vi rette en spesiell takk til vår veileder Rune Lines som har vært en god ressurs for oss, og gitt oss god oppfølging underveis. Vi ønsker også å rette en takk til Caroline Gjertsen som lærte oss å bruke tekstskriving programmet LaTeX, som gjorde kildehenvisninger betraktelig lettere.

Bergen, 19. Desember 2014,

---

Camilla Kyrkjebø Hjønnevåg

---

Siril R. Steine

# Innhold

<b>Innhold</b>	<b>iii</b>
<b>Liste over figurer</b>	<b>vi</b>
<b>Liste over tabeller</b>	<b>vii</b>
<b>1 Introduksjon</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn . . . . .	1
1.2 Problemstillinger . . . . .	2
1.3 Avgrensning og presisering av problemstillingen . . . . .	4
1.4 Definisjon av begreper . . . . .	4
1.5 Studiens disposisjon . . . . .	5
<b>2 Økonomiske insentiver</b>	<b>6</b>
2.1 Utbredelse av resultatbasert lønn . . . . .	7
2.2 De ulike formene for resultatbasert avlønning . . . . .	8
2.2.1 Oppsummering . . . . .	12
<b>3 Teoretiske perspektiver</b>	<b>13</b>
3.1 Hva er motivasjon? . . . . .	13
3.1.1 Indre og ytre motivasjon . . . . .	15
3.2 Teorier om kompensasjon . . . . .	16
3.2.1 Forventningsteorien . . . . .	16
3.2.2 Prinsipal-agent teori . . . . .	18
3.2.3 Stewardship teori . . . . .	23
3.3 Jobbkarakteristikamodellen . . . . .	25
3.4 Selvbestemmelsesteorien . . . . .	31
3.5 Fortrenging og forsterkning av indre motivasjon . . . . .	36
Forventninger, betingelser og oppgavetype . . . . .	37
Problemet med tidligere forskning . . . . .	38
3.6 Konklusjon . . . . .	39
<b>4 Problemstillinger og hypoteser</b>	<b>40</b>
4.1 Hypoteser . . . . .	41
4.1.1 Hva kan forklare leders ytre motivasjon? . . . . .	41
4.1.2 Hva kan forklare leders indre motivasjon? . . . . .	41

---

4.1.3	Hva kan forklare leders innsats? . . . . .	42
4.1.4	Hva kan forklare leders Interest alignment? . . . . .	44
<b>5</b>	<b>Metode</b>	<b>47</b>
5.1	Studieobjektet . . . . .	47
5.2	Forskningsdesign . . . . .	48
5.2.1	Hensikten med studien . . . . .	48
5.2.2	Forskningstilnærming . . . . .	49
5.2.3	Datainnsamling . . . . .	50
5.2.3.1	Primær og sekundærdata . . . . .	50
5.2.3.2	Kvantitativ og kvalitativ metode og data . . . . .	51
5.3	Evaluering av datamateriale . . . . .	52
5.3.0.3	Generell anvendelighet . . . . .	53
5.3.0.4	Presis anvendelighet . . . . .	53
5.4	Faktoranalyse . . . . .	57
5.5	Regresjonsanalyse . . . . .	58
<b>6</b>	<b>Analyse av data</b>	<b>65</b>
6.1	Beskrivende statistikk . . . . .	65
6.2	Faktoranalyse . . . . .	70
6.3	Regresjonsanalyse . . . . .	76
6.3.1	Hvilke faktorer har betydning for ytre motivasjon? . . . . .	77
6.3.2	Hvilke faktorer har betydning for indre motivasjon? . . . . .	78
6.3.3	Hvilke faktorer har betydning for innsats? . . . . .	80
6.3.3.1	Resultatlønn og jobbkarakteristika . . . . .	81
6.3.3.2	Ytre motivasjon . . . . .	82
6.3.3.3	Indre motivasjon . . . . .	83
6.3.3.4	Fortrengningseffekten . . . . .	84
6.3.3.5	Oppsummering om faktorene som kan ha betydning for innsats . . . . .	86
6.3.4	Hvilke faktorer har betydning for interest alignment? . . . . .	86
6.3.4.1	Resultatlønn og jobbkarakteristika . . . . .	88
6.3.4.2	Ytre motivasjon . . . . .	90
6.3.4.3	Indre motivasjon . . . . .	91
6.3.4.4	Oppsummering . . . . .	92
<b>7</b>	<b>Diskusjon</b>	<b>94</b>
7.1	Ytre motivasjon . . . . .	95
7.2	Indre motivasjon . . . . .	96
7.3	Innsats . . . . .	97
7.3.1	Sammenhengen mellom resultatlønn og innsats . . . . .	97
7.3.1.1	Ytre motivasjon og effekten på innsats . . . . .	99
7.3.2	Sammenhengen mellom jobbkarakteristika og effekten på inn- sats . . . . .	100
7.3.3	Sammenhengen mellom indre motivasjon og innsats . . . . .	101

---

7.3.4	Fortrengning og forsterkning av indre motivasjon . . . . .	103
7.4	Interest alignment . . . . .	104
7.4.1	Betydningen av resultatlønn for interest alignment . . . . .	104
7.4.2	Sammenhengen mellom ytre motivasjon og alignment . . . . .	106
7.4.3	Sammenhengen mellom indre motivasjon og alignment . . . . .	107
7.4.4	Sammenhengen mellom jobbkarakteristika og interest alignment . . . . .	107
7.5	Besvarelse av problemstillingene . . . . .	108
7.5.1	Hvilke faktorer har betydning for indre og ytre motivasjon? . . . . .	109
7.5.2	Hvilke faktorer har betydning for innsats? . . . . .	110
7.5.3	Hvilke faktorer har betydning for interest alignment? . . . . .	112
7.5.4	Begrensinger og forslag til videre forskning . . . . .	113
7.5.5	Implikasjoner for kompensasjonspolitik og jobbdesign . . . . .	114

**A Benyttede spørsmål fra AFF's Lederundersøkelse fra 2011****123**

# Figurer

3.1	Jobbkarakteristikamodellen . . . . .	26
4.1	Faktorer som kan påvirke leders innsats . . . . .	43
4.2	Hypotetiske sammenhenger . . . . .	44
4.3	Faktorer som kan påvirke leders interessealignement . . . . .	45
4.4	Hypotetiske sammenhenger . . . . .	46
6.1	Prosentvis fordeling av kjønn i lederstillinger . . . . .	66
6.2	Prosentvis fordeling over leders alder . . . . .	66
6.3	Prosentvis fordeling over lederstilling . . . . .	67
6.4	Prosentvis fordeling over bransjer lederne jobber i . . . . .	68
6.5	Prosentvis fordeling over ledererfaring i i nåværende virksomhet . . . . .	69
6.6	Prosentvis fordeling erfaring i annen virksomhet . . . . .	69
6.7	Oppsummering av sammenhenger . . . . .	87
6.8	Oppsummering av sammenhenger . . . . .	93

# Tabeller

6.1	Egenverdi . . . . .	70
6.2	Faktorladninger . . . . .	71
6.3	Egenverdi innsats . . . . .	74
6.4	Faktorladning innsats . . . . .	74
6.5	Hvilke faktorer har betydning for ytre motivasjon? . . . . .	77
6.6	Hvilke faktorer har betydning for indre motivasjon? . . . . .	79
6.7	Faktorer som kan påvirke innsats . . . . .	82
6.8	Sammenhengen mellom ytre motivasjon og innsats . . . . .	83
6.9	Sammenhengen mellom indre motivasjon og innsats . . . . .	84
6.10	Fortrengningseffekten . . . . .	85
6.11	Faktorer som kan påvirke alignment . . . . .	89
6.12	Sammenhengen mellom ytre motivasjon og alignment . . . . .	91
6.13	Sammenhengen mellom indre motivasjon og alignment . . . . .	92



# Kapittel 1

## Introduksjon

### 1.1 Bakgrunn

For bedrifter er det helt avgjørende for overlevningsevnen at de ansatte er motivert til å utføre arbeidsoppgavene sine på en best mulig måte. Et firma er avhengig av den samlede motivasjonen til de ansatte for å realisere sitt prestasjonspotensiale (Cerasoli et al. 2014). Ledere påvirker de ansattes arbeidsinnsats og velferd direkte gjennom sine beslutninger og atferd. Det er derfor nyttig å vite hva som motiverer leder til å utføre sin lederrolle på best mulig måte. Firmaets prestasjoner avhenger i stor grad hvor godt lederne retter jobbinnsatsen sin mot organisatoriske mål, det er med andre ord ikke nok at ledere legger ned en stor arbeidsinnsats. Prinsipal-agent teorien har pekt på at individenes interesser ikke alltid er i samsvar med organisasjonen som helhet (Jensen og Meckling, 1979). Dette kan drive leder til å oppføre seg på måter som begrenser firmaprestasjoner. For å sikre at leder arbeider i samsvar med organisasjonens interesser brukes resultatbasert avlønning.

Det har vært en solid økning i bruken av resultatbasert avlønning hos ledere i mange land de siste tiårene (Bragelien, 2012). Resultatbonus, aksjeeierskap, fallskjerm og aksjeopsjoner er de mest populære resultatavlønningene ledere mottar, og har ført til at lederes lønn har økt voldsomt. Populariteten skyldes at det antas at denne

avlønningsstrukturen vil få leder til å øke innsatsen og vil forene ledernes interesser med organisasjonens. Den voldsomme økningen i lederlønninger har skapt en debatt som handler om at ledere mottar for mye i lønn. Antakelsen om at resultatbelønning stimulerer ledere til å handle i organisasjonens beste har blitt sterkt kritisert, blant annet av motivasjonsforskere som mener at disse antakelsene er feil. Stadig flere empiriske undersøkelser viser at resultatlønn ikke har en insentiveffekt på mennesker. Ergo er det ikke selve lønnsnivået som er problemet, det er den variable delen av lønnen som bør fokuseres på i debatten.

Å forstå ledernes motivasjon er viktig fordi utformingen av lønn og belønningssystemer hviler på forestillinger om leders motivasjon og motiverende forhold. I forbindelse med lederundersøkelsen AFF utførte i 2011 ble ledernes motivasjon og de motiverende forhold i en leders jobb undersøkt. I analysen av resultatene ble det konkludert med at ledere anser indre belønninger jobben ga dem som viktigere enn ytre belønninger de fikk for å utføre jobben. De oppga også at ytre belønninger ikke virket motiverende (Rønning et al. 2013).

Det har altså blitt påvist at indre motivasjon og egenskaper i jobben kan ha den ønskede effekten på innsats. Det er imidlertid gjort få studier av skillet mellom indre og ytre motivasjon hos ledere, hvordan de henger sammen, og hvilke årsaker og konsekvenser formene har. Formålet med denne studien er å undersøke den relative betydningen av de ulike formene for motivasjon på innsats og interest alignment.

## **1.2 Problemstillinger**

I denne empiriske studien skal vi benytte oss av AFF's lederundersøkelse fra 2011 på 2910 norske ledere i ulike sektorer og ledernivå. Denne konteksten gjør det mulig å se på ulike sammenhenger relatert til lønnsdebatten.

Vi skal undersøke linker mellom resultatlønn, ytre motivasjon og de to jobbutfallene innsats og interest alignment. De fleste bedrifter antar at resultatlønn tjener bedriften ved at den motiverer de ansatte til å øke innsats. Den rådende antakelsen er at

resultatlønn vil bidra til at ledernes interesser forenes med bedriftens, fordi resultatlønnen gjør at leder også ønsker å maksimere resultatet. Videre skal vi undersøke indre motivasjon og betydningen for innsats og interest alignment. Selvbestemmelsteorien er den mest utbredte teorien om sammenhengen mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Deci (1976) fant at indre motivasjon var positivt relatert til arbeidsinnsats. Kuvaas (2006) fant en sterk sammenheng mellom indre motivasjon og selvrapportert arbeidsprestasjon for kunnskapsarbeidere. Basert på disse funnene skal vi se om indre motivasjon øker innsatsen til lederne i undersøkelsen. Tilslutt skal vi se om jobbdimensjonene – ferdighetsvariasjon, feedback, autonomi, identitet og oppgavebetydning - har betydning for innsatsen man legger ned og hvorvidt dette kan forene interessene til leder med bedriftens.

Vi vil altså utfordre antakelsen om at økonomisk egeninteresse er det eneste som motiverer individet. Våre undersøkelser baserer seg på å utfordre troen om at mennesket ikke bare motiveres av penger, men også at psykologiske og sosiale behov kan ha en innvirkning på motivasjonen. Det er gjort svært mye forskning på dette, den mest kjente teorien er jobbkarakteristikamodellen. Oldham og Hackman (1980) fant at disse jobbdimensjonene er viktig for flere jobbutfall, blant dem indre motivasjon. Det overordnede målet med denne studien er å bidra til forskning på kompensasjonsordninger ved å utforske hvordan de ulike resultatlønnsformene påvirker innsats og interest alignment, og sammenligne dette med effekten av indre motivasjon og jobbdimensjoners påvirkning på innsats og interest alignment. Med denne bakgrunnen kan følgende problemstilling formuleres:

- 1. Hvilken betydning har resultatlønn og egenskaper i jobben for leders innsats?**
- 2. Hvilken betydning har resultatlønn og egenskaper i jobben for leders motivasjon til å jobbe for eiernes interesser?**

### **1.3 Avgrensning og presisering av problemstillingen**

Vi benytter oss av de mest kjente teoriene om kompensasjon i bedrifter prinsippal-agent-teori, forventningsteori og stewardshipteorien for å belyse bruken av resultatlønn. Videre vil vi inkludere motivasjonsteoriene jobbkarakteristikamodellen og selvbestemmelsesteorien for å kunne si noe om effekten av indre motiver på innsats og interest alignment. Datamateriale vi hadde tilgang til var en spørreundersøkelse av 2910 norske ledere. Vi valgte derfor å konsentrere oss om de mest utbredte resultatlønnene norske ledere mottar; aksjeopsjoner, aksjeeierskap, resultatbonus og fallskjerm. Siden de fleste empiriske undersøkelser på resultatlønn har blitt gjort på vanlige arbeidere uten å ta hensyn til om personen er leder eller ei, kan det hende at vi har selektivt utvalg, og at dette påvirker resultatene våre. Det er altså ikke sikkert at våre funn kan generaliseres til alle personer. Videre har vi konsentrert oss om private bedrifter, siden det er der resultatlønn er mest utbredt.

### **1.4 Definisjon av begreper**

Motivasjon kan defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon referer til å gjøre en aktivitet for sin egen del, fordi personen finner aktiviteten interessant og tilfredsstillende. I kontrast, ytre motivasjon referer til å gjøre en aktivitet for instrumentelle grunner, for eksempel å oppnå en materiell belønning (Gagné og Deci, 2005). Resultatlønn er en form for økonomisk insentiv. Det er en belønning en person får som følge av resultatene av atferd - prestasjoner, og omtales også som prestasjonslønn. Insentiver er planer som har forhåndsbestemte kriterier og standarder, og regler for å bestemme og allokere belønning. Penger er trolig det mest brukte insentivet (Pinder, 2008), men insentiver inkluderer alt gitt av en ekstern agent betinget på prestasjoner av en gitt standard av atferd (Cerasoli et al. 2014). Innsats bruker vi for å beskrive hvor hardt ledere

jobber - den energien de legger ned i sitt arbeid. Begrepet *interest alignment* bruker vi for å beskrive hvor motivert en leder i en organisasjon er til å opptre i tråd med eiernes mål. Interessene til eierne er vanligvis å maksimere avkastningen. I studien vil vi altså utforske hva som påvirker ledernes ønske om å følge interesser som sammenfaller med eiernes.

## **1.5 Studiens disposisjon**

For å klare å besvare problemstillingene våre vil vi ved hjelp av teori og egne empiriske funn prøve å trekke en konklusjon om hva som motiverer lederne. Vi starter i kapittel 2 med å introdusere bruken av resultatbasert lønn i bedrifter, og forklarer nærmere hva dette begrepet omfatter. Deretter vil vi i kapittel 3 greie ut om aktuelle teorier som vi skal bruke for å belyse problemstillingene med. Etter å ha presentert teorien vil vi komme fram til hvilke hypoteser vi ønsker å undersøke i kapittel 4. I metoddelen vil vi forklare hvordan vi skal gå fram for å undersøke problemstillingene, og hvilke metoder vi bruker. I kapittel 6 vil vi legge fram resultatene fra hypotesetestene. I diskusjonsdelen i kapittel 7 vil vi se på praksis opp mot teori og empiri. Avslutningsvis vil vi komme til en konklusjon om hva vi har funnet ut i studien.

# Kapittel 2

## Økonomiske incentiver

I det moderne arbeidslivet utgjør de ansatte en svært viktig ressurs for bedriftens verdiskapning. De ansattes motivasjon, initiativ og kreativitet har enorm betydning for bedriftens økonomiske resultat. For å oppnå dette må de ansatte opptre i samsvar med organisasjonens mål. Dagens bedrifter er komplekse organisasjoner preget av arbeidsdeling og spesialisering, noe som har forsterket behovet for kontroll i bedriftene, fordi eierne (eller ledelsen) ikke er i stand til å observere hva lederen (eller de ansatte) faktisk gjør. Utfordringen for ledelsen er å motivere de ansatte til å være like produktive som om de selv var eiere. Avviket mellom arbeidsgivers ønske og den ansattes handlinger kan løses gjennom å utforme belønningssystemer eller incentivkontrakter (Langeland, 1999). Dette kan være i form av aksjeeierskap eller aksjeopsjoner for å nevne vanlige incentivkontrakter. Incentiver er planer som har forhåndsbestemte kriterier og standarder, i tillegg til underforståtte regler for å bestemme og allokere belønninger (Greene, 2010). Ved å utforme incentivsystemer er målet til organisasjoner å påvirke og styre ansattes atferd, slik at de ansattes innsats øker og har mål som samsvar med organisasjonen (Lazear og Gibbs, 2009). I kontrast til variabel incentivlønn står fastlønn, som antas å ikke styre atferden (Langeland, 2009).

## 2.1 Utbredelse av resultatbasert lønn

Bruken av insentivbelønninger som resultatbonus, aksjeeierskap, aksjeopsjoner har økt betydelig de siste 30 årene blant ansatte som tidligere har hatt fastlønn (Bragelien, 2012).

Aksjebaserte kompensasjoner har blitt mer utbredt i løpet av 1980-tallet, spesielt i USA (Hall og Murphy, 2002). Norge ligger litt etter på dette området, men også i Norge har aksjeopsjoner blitt mer vanlig (Langeland, 1999). Den største endringen i kompensasjonspraksis er eskaleringen i lederes og ansattes aksjeopsjoner. I 1992 ga firma i S&P 500 sine ansatte opsjoner til en total realverdi på \$ 11 milliarder, mens i 2000 var verdien økt til \$ 119 milliarder. Aksjeopsjoner er den største komponenten i kompensasjonspakken til ledere i USA (Hall og Murphy, 2003). Den sterkeste veksten i insentivavlønning er ordningen med aksjeopsjoner for ledergrupper, og er hovedårsaken til at ledere i USA har fått enorm økning i kompensasjon. Den gjennomsnittlige reallønnen til en CEO i S&P 500 økte fra \$ 3,5 millioner i 1992 til \$ 14,7 millioner i 2000. Mesteparten av denne økningen kom fra verdien av aksjeopsjoner som økte fra \$ 800 000 i 1992 til \$ 7,2 millioner i 2000. (Hall og Murphy, 2003).

Det er store internasjonale forskjeller i bruken av resultatlønn. I USA har nær halvparten av alle arbeidstakere i dag en form for variabel lønnsordning og i løpet av et år får i underkant av halvparten av disse igjen utbetalt en slik lønn. Den samme tendensen ser vi i Storbritannia, der over halvparten av alle bedrifter har en form for variabel avlønning hos deler av de ansatte. I Norge derimot er det mindre utbredt, men veksten har vært spesielt sterk de siste årene. Fra 1997 til 2005 økte bruken av bonus blant heltidsansatte i private bedrifter fra 18 % til 28 %. Dette tallet inkluderer ansatte som ikke fikk utbetalt bonusen sin det året, men var omfattet av en bonusordning (Bragelien, 2012).

Den sterke økningen i aksjebaserte insentivbelønninger kan ha sammenheng med

stimulerende lovgivning og skatteinsentiver (Langeland, 1999). Utgifter til aksjeopsjoner blir ikke regnet som en utgift i USA. Dette stiller finansregnskapet til bedriftene i et bedre lys enn om de hadde betalt ut vanlig lønn, noe som føres som en kostnad.

### **Formålet**

Det er tre hovedformål med insentivbelønning: Holdningseffekter, produktivitetseffekter og sysselsettingseffekter. Med holdninger menes engasjement, tilhørighet og lojalitet ovenfor bedriften. Produktivitetseffekter kan være økt innsats, bedre samarbeid og forening av de ansattes interesser med bedriftenes mål. Sysselsettingseffekten går ut på at ved variabel avlønning har bedriften økt lønnsfleksibilitet, slik at ved økonomiske nedturer kan de holde sysselsettingen stabil (Langeland, 1999).

## **2.2 De ulike formene for resultatbasert avlønning**

Resultatbonuser, aksjeopsjoner, aksjeeierskap og fallskjerm er de fire vanligste resultatbaserte belønningsformene norske ledere mottar. Vi skal nå forklare hva hver belønningsform går ut på og oppgi begrunnelser for hvorfor bedrifter bruker denne typen belønning på lederne.

### **Resultatbonuser**

Resultatbonus omfatter en variabel, kontant godtgjørelse som gis i tilknytning til oppnådde resultater. Det er en variabel avlønningsform som er betinget – utbetaling skjer ikke med mindre bestemte resultater er nådd (Colbjørnsen et al. 2000). Bonusen knyttes vanligvis til årsresultatet, men kan knyttes til andre tidsperioder.

Det er ulike grunner til at firma ønsker å tilby resultatbonuser til sine ansatte. Den mest åpenbare grunnen er at organisasjoner ønsker å øke arbeidsinnsatsen ved å



bruke bonuser som et motivasjonsverktøy, slik at bedriftens resultater økes på kort sikt (Gomez-Meia et. al 2011). En annen fordel er at bonusen kan knyttes til ulike typer resultater. For toppledere kan det være fornuftig å knytte bonusen til finansielle og eierrelevante mål. Målet med å motivere gjennom bonuser er også tett linket til målet om å forene de ansattes interesser med organisasjonens (Lazear og Gibbs, 2009). Bonus kan også fungere som et verktøy for å tiltrekke og beholde talentet (Gomez-Meia et. al 2011). For å tiltrekke de beste arbeiderne, kan organisasjonen designe bonussystemer for å tilby konkurransedyktige vilkår og betingelser. En annen grunn til at bedrifter bruker bonuser er fordi det gir organisasjonen mulighet for fleksibel lønnsutbetaling. Dette anses som mindre risikabelt for bedriften enn å øke grunnlønnen, fordi det gir bedriften økt kostnadsfleksibilitet (Lazear og Gibbs, 2009).

## Aksjeeierskap

Eierskap er en av de vanligste, og kanskje mest effektive måtene dersom man har et langsiktig mål om resultatforbedring. I likhet med aksjeopsjoner knyttes belønningen til kursutviklingen, og dermed forenes eiernes og ledelsens interesser.

Medeierskap er en måte å overkomme problemene med moralsk hasard og uheldig utvalg (jfr. Prinsipal agent teorien). Dersom man gir de ansatte et medeierskap, vil det bli i deres ønske å yte sitt beste for bedriften. De ansatte blir regnet som medeiere, og blir indirekte delaktig i bedriftens resultater slik at man har en oppside og en nedside ved denne formen for insentivering. Gjennom å eie aksjer vil de ansatte ha rett på utbytte og å delta på generalforsamling, dermed vil de ikke bli regnet som en vanlig lønnstaker (Alchian og Demsetz, 1979). Denne retten gir dem økt kontroll og rett på residualavkastning, noe som utgjør den primære insentiveffekten av eierskap.

Aksjeeierskap har et stort potensial til å få medarbeiderne til å oppleve psykologisk eierskap. Dette innebærer at de ansatte føler seg som medeiere og utvikler sterk lojalitet og en følelse av skjebnefellesskap med organisasjonen. Aksjeeierskap kan også påvirke de ansatte gjennom normativ indre motivasjon, ytre motivasjon og

at de ansatte får økt innflytelse. Med normativ indre motivasjon menes medarbeidernes ønske om å følge organisasjonens normer og verdier, for eksempel at den ansatte kan identifisere seg med organisasjonen (Kuvaas 2008, s. 16).

## Aksjeopsjoner

Aksjeopsjoner til ansatte er en kontrakt som gir den ansatte rettighet til å kjøpe en aksje til en forhåndsbestemt kontraktspris, i en forhåndsspesifisert periode. Aksjeopsjonen kan typisk ikke utøves umiddelbart, men over en gitt tidsperiode. Ved utøvelse vil den ansatte få en gevinst tilsvarende differansen aksjeprisen overgår kontraktsprisen med. Aksjeopsjonen kan ikke selges, og vil typisk gå tapt om den ansatte forlater firmaet før aksjeopsjonen er utøvd.

Det viktigste argumentet til å gi aksjeopsjoner til ledere er at det vil gi leder insentiv til å handle i tråd med eiernes interesser ved å lage en direkte link mellom leders formue og utviklingen i bedriftens aksjepris. Aksjeopsjoner tildeles ikke bare til ledere, men også andre ansatte i bedriften. Aksjeopsjoner kan bidra til å kommunisere organisasjonens mål om å maksimere aksjonærenes verdi, og således øke de ansattes moral og få dem til å kontrollere hverandres arbeid. I tillegg til å motivere de ansatte, er det antatt at aksjeopsjoner gjør at bedriften vil tiltrekke og beholde høyt motiverte ansatte. Høyt motiverte ansatte som tror de kan bidra til å øke aksjeprisen vil tiltrekkes av bedrifter som tilbyr aksjebasert kompensasjon. Aksjeopsjoner bidrar til å holde ansatte i firmaet fordi opsjonene er designet slik at kun ansatte som blir i firmaet kan høste gevinst av den. I tillegg oppmuntrer aksjeopsjoner leder til å øke risikovilligheten for å øke aksjekursen som må over en terskelverdi for å gi gevinst. En annen grunn til å gi aksjeopsjoner ved siden av insentivaspektet er at det er gunstig skattemessig (Hall og Murphy, 2003).

Det er flere grunner til at insentiver fra aksjeopsjoner og aksjeeierskap har blitt kritisert. Aksjeprisen påvirkes i stor grad av eksterne faktorer bedriftens ansatte ikke kan kontrollere, slik at linken mellom realisert gevinst fra opsjonen og aksjekursen

blir svakere. Den beste løsningen for å forhindre dette på er å indeksere kontraktsprisen mot markedet, slik at kun gode prestasjoner belønnes. Dette er en svært sjelden praksis. Hele 90 % av aksjeopsjoner er utstedt til ansatte under toppledernivå (Hall og Murphy, 2002). Siden de ansattes del av den totale økningen i verdi er såpass liten, er det tvil om aksjeopsjoner har den sterkt motiverende effekten som først antatt (gratispassasjerproblem). Avlønning i form av aksjeopsjoner er forbundet med stor økonomisk risiko sammenlignet med fastlønn. Derfor krever mottakerne høy risikopremie for å akseptere aksjeopsjoner som belønning (Hall og Murphy, 2002). Kombinert med gratispassasjerproblemet synes det å være åpenbart at kontantbasert insentivbelønninger (som resultatbonus) kan gi sterkere insentiveffekter enn aksjeopsjoner (Hall og Murphy, 2003).

## Fallskjerm

Fallskjerm er en avtale mellom ledere og eierne av en bedrift som sier at lederen skal være villig til å forlate sin stilling på øyeblikkelig varsel for et økonomisk vederlag (Colbjørnsen et al. 2000). Fallskjerm er ikke en form for avlønning, slik som de tre andre formene er, men blir regnet som en økonomisk kompensasjon for lederne for å fraskrive seg retten til beskyttelse mot usaklig oppsigelse som alle arbeidstakere har. Men det det kan være flere grunner til at en leder blir skiftet ut. Leder kan ha gjort en dårlig jobb som leder, slik at fallskjerm ofte framstilles som belønning for dårlig utført arbeid. Leder kan også bli skiftet ut som følge av en omstilling eller et eierskifte. Utskiftningen kan skje selv om lederen har gjort en god jobb, men kan betraktes av de nye eierne som feil person til å lede bedriften på grunn av strategiske omstillinger (Colbjørnsen et al. 2000). En fordel for bedriften er at de ikke trenger bekymre seg for å få en lovregel om usaklig oppsigelse tilbake. Dermed kan en slik ordning være med på å gjennomføre en strategisk omstilling på en lettere måte (Colbjørnsen et al. 2000). En annen fordel for bedriften er at eierne kan kreve at lederen går på dagen. Således slipper de å ha lederen i jobb ut oppsigelsestiden. Dersom lederen måtte jobbet ut tiden sin, er det fare for at han gir en dårligere innsats og i verste fall ikke handler etter bedriftens beste. Ut i fra dette kan vi si at

fallskjerm er en kompensasjonsordning som beskytter eierne, men kan skape en mer usikkerhet for lederne.

### **2.2.1 Oppsummering**

Vi har sett at bruken av resultatlønn for å motivere ledere har økt voldsomt de siste 30 årene. I Norge er de fire vanligste resultatformene ledere mottar aksjeeierskap, aksjeopsjoner, resultatbonus og fallskjerm. Disse brukes som et middel for å insentivere leder til å opptre i favør av organisasjonen. Siden dette har blitt sterkt kritisert av psykologer og atferdsforskere, skal vi i neste kapittel se på teoretiske perspektiver som er relevant til å forklare hva som kan motivere ledere til å yte en innsats og opptre i samsvar med organisasjonens mål.

# Kapittel 3

## Teoretiske perspektiver

Målet med det følgende kapittelet er å forklare teoretiske perspektiver vi trenger for å besvare problemstillingene i denne studien. Vi vil først forklare nærmere begrepet motivasjon. Deretter vil vi ta for oss teorier som i hovedsak omhandler ytre motivasjon – prinsipal-agent teori og forventningsteorien. Stewardshipteorien inkluderes fordi den gir en modifikasjon på prinsipal-agent teoriens syn om opportunistiske ledere. Tilslutt vil vi ta for oss motivasjonsteorier som omhandler indre motiverende faktorer: jobbkarakteristikamodellen og selvbestemmelsesteorien. Disse to teoriene prøver å forklare hva som motiverer ansatte på bakgrunn av deres indre behov.

### 3.1 Hva er motivasjon?

En organisasjons mest verdifulle ressurs er human kapital representert ved arbeidsstyrken (Langeland, 1999). Den beste måten å sikre høy produktivitet og prestasjoner i et firma er å ha høyt motiverte ansatte som ønsker å gjøre det bra og tjene organisasjonens i sin beste interesse. Motivasjon er trolig det største problemet mange organisasjoner har i dag. Ifølge (Merchant, 2007) er mangel på motivasjon en av de største problemene i bedrifter. De knytter dette opp mot dårlige prestasjoner i bedrifter. På grunnlag av dette er det vitalt for bedrifter å forstå hvordan de kan motivere sine ansatte.

Ordet motivasjon stammer fra det latinske ordet "movere", som oversettes til "det som forårsaker endring" (Pinder, 2008). Motivasjon kan defineres som "de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål" (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Motivasjon er altså en indre prosess som bidrar til å forklare menneskers oppførsel. Fra et organisatorisk synspunkt kan arbeidsmotivasjon defineres som settet av interne og eksterne krefter som initierer arbeidsrelatert atferd, og bestemmer formen, retningen, intensiteten og varigheten (Cerasoli et al. 2014). For at organisasjoner skal sikre høy prestasjon og produktivitet er det et behov for å forene lederne atferd med målene og den overordnede strategien til firmaet. Dette er ikke mulig med mindre organisasjonen virkelig vet hva som motiverer de ansatte (Huczynski, 2001).

Behov er det som ligger bak enhver motivert handling. Behov er en form for mangeltilstand, som innebærer en oppfatning av at noe mangler. Dette behovet er en forutsetning for motivasjon, men er ikke tilstrekkelig for å utvikle motivasjon (Aaker, 2001). Behov defineres som en persons ønsker, lyster og motiv, noe som gjør behov til noe individuelt (Baard et al. 2004). Opplever en ansatt at det finnes udekket behov i forbindelse med arbeidsoppgavene, impliserer dette at motivasjonen svekkes. Motivasjonen til medarbeiderne er med andre ord noe som kan påvirkes av organisasjonen. Det vil si at det er viktig for organisasjonen at medarbeiderne har den rette motivasjonen for å kunne oppnå målene til organisasjonen.

Vi kan ikke se motivasjon som en synlig kraft, derfor må vi støtte oss til etablerte teorier for å guide oss gjennom måling av observerbare manifestasjoner av motivasjon. Målet med motivasjonsteorier er å predikere atferd. Det vil si at i organisasjoner der hver ansatt er med på å bidra, er kunnskap om motivasjon viktig for firmaets prestasjon. Oppgaven vil ta for seg teorier om motivasjon, for å se hvilke typer motivasjon som finnes, hvordan den kan påvirkes og hvilke utfall motivasjon kan ha relatert til arbeidet.

### 3.1.1 Indre og ytre motivasjon

Selv om en eksakt forståelse av motivasjon er stadig i utvikling og det er mange måter å kategorisere motivasjon på, er det stor enighet om å skille mellom indre og ytre motivasjon (Rønning et al. 2013). De to motivasjonstypene representerer ulike årsaker til å utføre en aktivitet.

Indre motivasjon er atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse glede eller mening knyttet til oppgavene vi utfører. Ifølge Deci (1971), er en person indre motivert når en utfører en aktivitet kun med en forventning om belønning for aktiviteten i seg selv. Indre motivasjon representerer ønsket om å utforske nye ting og nye utfordringer, analysere ens egen kapasitet, observere og oppnå kunnskap. Ønsket er drevet av en interesse eller glede i oppgaven i seg selv, og eksisterer naturlig i individet heller enn å styres av eksterne krefter eller et ønske om belønning. Deci beskriver indre motivasjon som involvering i en pågående prosess av å søke og ta nye utfordringer (Deci og Ryan, 1976). Økt indre motivasjon fører til mer selv initiert handling og større tankemessig fleksibilitet, noe som fører til økt skaperevne, innovasjon og kreativitet (Deci, 1996). Høy indre motivasjon fører også til begrepsmessig læring og dypere forståelse av stoffet slik at tilegnede kunnskaper og ferdigheter kan brukes fleksibelt i nye situasjoner (Deci, 1996). Psykologer ser på indre motivasjon som det primære motivet til mennesker (Frey, 2001).

Ytre motivasjon er en instrumentell form for motivasjon. Innsatsen blir et instrument for å oppnå ytre belønninger, og kilden til motivasjon ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten og rettes heller mot resultater som følger av aktiviteten (Kuvaas, 2005). Den økonomiske modellen av menneskelig motivasjon baserer seg på at mennesker er nyttemaksimerende vesener, og at arbeidsinnsatsen er et resultat av ytre motivasjon. Den ser på penger som den viktigste måten å motivere på, og endring i atferd forklares med endringer i priser (Frey, 1997).

## 3.2 Teorier om kompensasjon

Kompensasjon er et av de prinsipielle komponentene i en bedrifts styringsverktøy, og defineres som belønningen (monetær og ikke-monetær) de ansatte får for å utføre jobben (Gagné og Deci, 2005). Monetær belønning inkluderer grunnlønn (som er fast), lønnsjusteringer og insentivbelønning. Variable lønssystemer er veldig populære, og anbefales av HR-spesialister fordi slike systemer er antatt å gjøre bedriften mer konkurransedyktig (Lawler, 2000). Denne antakelsen hviler på forventningsteoriens rammeverk, der motivasjonen bestemmes av forventninger, instrumentalitet og valens. Den dominerende teorien om å styre leders innsats mot organisasjonens mål, hviler nesten utelukkende på antakelser om prinsipal-agent teorien (Gagné og Deci, 2005). Disse to teoriene ligger til grunn at eiere og ledere ikke har felles interesser. Vi skal nå presentere disse to teoriene som et bakteppe for å begrunne rasjonale med å gi ledere resultatlønn.

### 3.2.1 Forventningsteorien

Forventningsteorien er en kognitiv prosessteori om motivasjon som baseres på ideen om at folk tror det er et forhold mellom innsatsen i jobben, prestasjonene de oppnår som følge av innsatsen, og belønningen de mottar på grunnlag av innsats og prestasjoner (Lunenburg, 2011). Forventningsteorien identifiserer altså hva som kan gjøres for å motivere ansatte.

Forventningsteorien bygger på forestillingen om at mennesket er rasjonelt og nyttemaksimerende. Kjernen i teorien er at den enkelte vil vurdere alternativ atferd og velge det som gir best utbytte. Individets atferd er et resultat av bevisste valg.

Forventningsteorien har tre elementer: forventninger, instrumentalitet og valens. En person er motivert til den graden han eller hun tror at 1) en innsats vil føre til en gitt prestasjon (forventning) 2) om forventet prestasjon er oppnådd, vil dette resultere i belønning (instrumentalitet) og 3) verdien av belønningen er høy (valens).



Forventninger er en persons estimat på sannsynligheten (fra 0 til 1) for at en gitt jobbinnsats fører til et bestemt prestasjonsmål. Dersom en person ikke tror at en gitt innsats fører til en bestemt prestasjon er forventningen null. Ledere må altså tro at de er har kunnskap og ferdighetene til å utføre jobben på en vellykket måte. Prestasjonsmålet må også være mulig å nå. Dersom målet er satt for høyt, vil leders forventning om å nå målet være lav. Leder må også tror at de har en viss kontroll over utfallet. Dersom leder tror at utfallet er utenfor deres evne å påvirke, er forventningen null (Lunenburg, 2011).

Instrumentalitet er et individs estimat på sannsynligheten (fra 0 til 1) for at en gitt prestasjon fører til belønning. Dersom en leder ser at gode prestasjoner alltid fører til økt lønn, vil instrumentaliteten være 1. Dersom det ikke er sammenheng mellom gode prestasjoner og belønning, vil instrumentaliteten være 0. For å forsikre en høy grad av instrumentalitet, må lederne kunne forvente at et gitt nivå av prestasjon vil lede til et tilsvarende nivå av belønning. Det hjelper lite at lederen forventer at han vil nå et mål dersom det er usikkert om atferden fører til et bestemt resultat. Det er viktig at lederne tror at gode prestasjoner vil resultere i verdsatte belønninger (Lunenburg, 2011).

Valens angir verdien belønningen har for den ansatte, eller deres verdsettelse. Lønnsøkninger kan dermed ha ulike verdi for ledere. Ved ulike forventninger og instrumentalitet kan valens være positiv eller negativ (fra -1 til 1). Om en person har sterke preferanser for å oppnå en belønning, er valensen positiv. Dersom personen er indifferent er valensen 0. For at motivasjonen skal være høy, må belønningen være høyt nok verdsatt (Lunenburg, 2011). Det er viktig at organisasjonen har en dyp innsikt i hva lederne ønsker, slik at organisasjonen kan belønne lederne for innsatsen de legger igjen i firmaet. En feil antakelse av hva lederne verdsetter som belønning, kan gi et bonussystem med liten eller ingen motivasjonseffekt. Dersom belønningen er uønsket, kan valensen være negativ (Bjørnstad og Hillveg, 2013).

Det er summen av alle tre faktorene som bestemmer motivasjonen til en person. Det vil si at alle faktorene må være til stede for at en ansatt skal være motivert

(Lunenburg, 2011). Ifølge Vroom (1964) er motivasjon, forventning, instrumentalitet og valens relatert til hverandre ved ligningen

Motivasjon = Forventning x Instrumentalitet x Valens.

Multiplikatoreffekten i ligningen er viktig. Høyere motivasjon oppnås dersom forventningen, instrumentaliteten og valensen er høy. En implikasjon er at dersom en av faktorene er null, vil motivasjonen være null. Derfor, selv om den ansatte tror at innsatsen vil resultere i prestasjoner, som vil gi belønning, vil motivasjonen være null dersom valensen av belønningen er null (belønningen verdsettes ikke av den ansatte).

Oppsummert impliserer denne teorien at dersom ledere skal bli motivert, bør belønningen knyttes sterkt til prestasjoner, som bedriftens resultat. Gitt at lederen verdsetter resultatlønnen og at bedre prestasjoner fører til utfall som resulterer i økonomiske belønninger, skal resultatlønn øke prestasjoner gjennom økt ytre motivasjon og innsats. Dersom belønningen ikke møter forventningene til lederne, kan dette ha en negativ effekt på motivasjonen (Bjørnstad og Hillstad, 2013). Resultatbonus er betinget på prestasjoner, og antas å øke produktiveten og profitten fordi de motiverer individer til å jobbe hardere og bedre (Kuvaas, 2006).

### 3.2.2 Prinsipal-agent teori

Prinsipal-agent teorien har en rekke antakelser om menneskelig atferd som danner grunnlaget for kompensasjonspolitikken i svært mange organisasjoner. Ifølge teorien vil resultatlønn være en måte å styre leders atferd i ønsket retning ved hjelp av belønningssystemer, og denne teorien er relevant for vår utforskning av sammenhengen mellom ytre belønning og leders interest alignment. Vi skal nå se nærmere på teorien for å se på antakelsene som ligger bak.

I en organisasjon oppstår et agentforhold når en prinsipal ansetter en agent til å yte tjenester på prinsipalens vegne (Jensen og Meckling, 1979). Siden vi undersøker ledere, vil vi forholde oss til relasjonen mellom aksjonærer og lederne av bedrifter

for å forenkle utledningen. Det hviler en rekke forutsetninger om individene, som byr på en rekke utfordringer i prinsipal-agentforholdet. Prinsipalen og agenten antas å være rasjonale aktører som begge er opptatt av å maksimere sin egen nytteverdi. Agenten blir regnet for å være egoistisk og gir ikke mer innsats enn det som er nødvendig. Prinsipalen på sin side er opptatt av å produsere best mulig resultat for bedriften. Dette skaper interessekonflikt (Jensen og Meckling, 1979). Det er ikke bare ulike interesser som skaper en strid mellom en prinsipal og agent. En agent sitter på privat informasjon om sine egne handlinger og egne karakteristika. Dette skaper to problem som er betegnet moralsk hasard og ugunstig utvalg (Dixit, 2002).

### **Asymmetrisk informasjon**

Moralsk hasard er et problem som kan oppstå når aksjonærene ikke kan observere atferden til leder (Dixit, 2002). Moralsk hasard vil si at leder opptrer opportunistisk etter avtaleinngåelsen (Hendrikse, 2003). Problemet oppstår på grunn av en interessekonflikt. Leder kan ha ønske om å opptre med hensikt om egen vinning (opportunisme), og kan opptre i strid med den inngåtte avtalen på grunn av aksjonærenes problemer med å overvåke leders interesser. Dette kan skje på bekostning av aksjonærenes interesser og være kostbart for dem. En løsning på dette problemet er å investere i ressurser til overvåking. Informasjonen prinsipalen får ut av overvåkingen, kan brukes i kontrakten (Holmstrøm, 1979). Dersom overvåking ikke er mulig, kan kontrakten utformes på en måte som får leder til å ønske å handle etter aksjonærenes interesser.

Den andre årsaken til asymmetrisk informasjon er ugunstig utvalg, som vil si skjult informasjon. Når de to partene inngår en kontrakt sitter lederen på privat informasjon om sin egen produktivitet som ikke eieren vet (Dixit, 2002). Lederen vet mer om sannsynligheten for å lykkes i jobben enn det eierne gjør. Informasjonen som lederen sitter på i forkant av kontraktsinngåelsen, kan påvirke eiernes betalingsvillighet. Ugunstig utvalg er dermed et *ex ante* informasjonsasymmetriproblem (Hendrikse, 2003). Kontrakten må tilby en tilstrekkelig belønning for at lederen skal avsløre informasjonen han sitter på (Dixit, 2002)

## Risikodeling

Et annet sentralt tema innenfor prinsipal-agent teorien er risikodeling. Dette oppstår når agenten og prinsipalen har ulike holdninger til risiko (Jensen og Meckling, 1976). Man antar at agenten er risikoavers som vil si at ved et valg mellom et sikkert alternativ og et usikkert, velger agenten alltid det sikre alternativet (Hendrikse, 2003). Man antar at prinsipalen i et prinsipal-agent forhold er risikonøytral. Dette på grunn av at han fritt kan diversifisere sine aktiva siden han har god kjennskap til kapitalmarkedet (Hendrikse, 2003).

## Prinsipal-agent-teoriens syn på motivasjon av mennesker

Ifølge standard økonomisk prinsipal-agent teori vil en ytre belønning alltid heve prestasjoner. Den ytre belønningen hever individets prestasjoner gjennom å øke marginalkostnaden ved å redusere innsats i jobben, og samtidig øke den marginale monetære fordelen ved å prestere (Frey, 1997). Dette kalles den relative prisefekten av ekstern regulering og er en måte å disiplinere agenten på. Dermed skal ekstern regulering alt annet likt, heve prestasjoner. Prinsipal-agent teori ser på indre motivasjon som en konstant eller som fraværende (Frey, 1997).

## Utforming av kontrakten

Når man inngår et prinsipal-agent forhold blir det utformet en kontrakt mellom lederen og eierne. På grunn av asymmetrisk informasjon har ikke aksjonærene kontroll over leders atferd. Målet med å utforme kontrakten er å forene leders interesse med aksjonærenes interesser. For å oppnå dette antas det at man må betale lederen for atferden som er i tråd med organisasjonens beste. Den eneste måten organisasjonen kan oppnå dette på er å linke leders betaling til organisasjonens prestasjoner. Agentteorien hviler utelukkende på bruk av ytre motivasjon (Gagné og Forest, 2011). Insentivbetaling blir antatt å føre til interest alignment mellom leders og aksjonærenes mål.

Det er to typer kontrakter som blir brukt i prinsipal-agent teorien: resultatorienterte kontrakter (belønning etter output) og atferdsorienterte kontrakter (belønning etter input). Spørsmålet er hvilke av disse to som er mest effektive (Eisenhardt, 1989). Dersom det ikke foreligger noen form for skjult handling, er en atferdsorientert kontrakt mest effektiv. En resultatorientert kontrakt vil unødvendig overføre risiko til agenten, som er antatt å være mer risikoavers enn det prinsipalen er. I tilfeller der prinsipalen ikke har oversikt over atferden til en agent, har prinsipalen to valg. Han kan enten investere i informasjonssystemer, slik som budsjetter, rapporteringsprosedyrer etc., for å avsløre en agents atferd. Dette er også en løsning på moralsk hasard. Den andre muligheten, som også er en løsning på ugunstig utvalg, er å lage en kontrakt basert på resultatene av en agents atferd. Dette forener agentens interesser med prinsipalen, men prisen er at risikoen overføres til agenten. Risiko oppstår fordi utfallene er kun delvis en funksjon av atferden til agenten. Det kan være andre faktorer som ligger utenfor agentens kontroll som kan påvirke resultatene. Eksempler på dette er teknologiske endringer, konkurrenters handlinger, etc. Når det er lav usikkerhet rundt resultatene, vil kostnadene ved å overføre risiko til agenten være lav, og da vil resultatorienterte kontrakter være attraktivt. Når usikkerheten øker, blir det stadig dyrere å overføre risiko over på agenten, til tross for de motiverende fordelene ved resultatorienterte kontrakter (Eisenhardt, 1979).

I det virkelige liv er det umulig å skrive fullstendige kontrakter der man kan forutse alle tilfeller, bli enig om alle handlinger og sikre at alle parter ønsker å holde seg til kontrakten. Siden mennesker har begrenset rasjonalitet kan man ikke forutsi alt, og heller ikke se for seg alle problemer og løsninger. Som følge av at kontraktene er ufullstendige oppstår faren for opportunistisk atferd (Hendrikse, 2003).

### **Kritikk av standard økonomisk syn på økonomiske insentiver**

Kritikken mot prinsipal-agent teorien retter seg mot antakelsene om at mennesket er rasjonelt, opportunistisk og nyttemaksimerende og motiveres utelukkende av økonomiske insentiver i en jobbsituasjon. Den oppfattes som urealistisk, fordi det ekskluderer andre motiver mennesket kan ha. I tillegg baserer den seg utelukkende

på at mennesker ser på arbeid som et instrument for å oppnå et eller flere mål. Den største kritikken går ut på at prinsipal-agent teorien ikke betrakter psykologiske eller sosiale behov (Langeland, 1999). Dersom økonomiske insentiver var det som fikk individet til å øke innsatsen, skulle det tilsi at for eksempel professorer som mottar fastlønn kun gjør akkurat det som er krevd av dem i jobben. Siden professorer vinner forskningspriser for fremragende arbeid er det tydelig at det er andre aspekter ved jobben enn belønningsstruktur som motiverer dem til innsats. Ifølge Berry og Kanoute (1987) er mennesker moralsk motiverte til å yte en innsats selv uten økonomisk belønning. Moralsk motivasjon kan forklares som å gjøre det man mener er riktig.

Kritikken om prinsipal-agent teorien kommer fra ulike synsvinkler. Vi skal først se på kritikken fra et økonomisk perspektiv. I følge Arrow (1985, referert i Langeland, 1999, s. 46 og 47) er kontraktsrelasjoner mer kompliserte enn det fremgår av de enkle økonomiske modellene. Det er tre begrensninger ved prinsipal-agent teorien som kan forklare hvorfor lederlønninger i liten grad er basert på observerbare størrelser som overskudd og avkastning, kommunikasjonskostnader, overvåkingsproblemer og sosiale belønninger. Den første begrensningen handler om at det er kostbart å utforme og forbedre kontraktene, for så å følge de opp. Dette gjør at det blir laget enklest mulig kontrakter slik at de skal spare kostnader og ikke minst tid. Problemet er da at mange ulike momenter som kan være relevant for en ansatt, ikke kommer med i kontrakten. Dette kan blant annet føre til en usikkerhet for agenten, og det kan også gjøre at agenten blir mer egoistisk fordi han ikke føler at han blir sett og tatt vare på i stor nok grad. Den andre begrensningen handler om at vurderingen av innsats ikke baseres på objektive observasjoner, slik at det er vanskelig å sette et nøyaktig grunnlag for belønning slik teorien forutsetter. Prinsipal-agent teorien får også kritikk for å utelate fokus på sosiale belønninger og normer. Den har isteden et utelukkende fokus på materielle belønninger.

Kritikken fra det psykologiske perspektivet mener at kognitive prosesser er oversett i enkle agentrelasjoner (Freedman et al 1992). Dersom man har et kortsiktig perspektiv er denne synsvinkelen enig med prinsipal-agent teorien om at insentiver

kan skape økt innsats. Men dersom man har et mer langsiktig perspektiv vil insentiver være lite effektivt (Langeland, 1999). En grunn til dette kan være at de ansatte mister interessen sin for arbeidet over tid. Insentiver kan ha en motsettende effekt. For aktiviteter som er lite attraktive kan insentiver skape en negativ effekt. Det vil si at verdien av oppgaven blir vurdert etter belønningen man får for å utføre den (Langeland, 1999).

Prinsipal-agent teorien blir kritisert fra det sosiologiske holdet for ikke å inkludere sosiale nettverk, organisasjonens utforming og virkemåte. Bedriftsledere og ansatte inngår i forskjellige sosiale nettverk som vil påvirke deres handlinger og atferd. Dette er med på å avgjøre om insentivene faktisk fungerer som en motivasjonsfaktor, og om de ansatte gir mer innsats når de får insentiver. Kontraktene blir utformet etter organisasjonens normer og ulike relasjoner i bedriften. Da er tillit og riktig atferd to nøkkelbegrep. Det må være en gjensidig tillit mellom den ansatte og arbeidsgiveren for at man skal klare å oppnå en felles enighet om riktig atferd. For at man skal få til dette er sosiale relasjoner viktig, men likevel kan man ikke være garantert slik oppførsel. Sosiale relasjoner varierer fra ulike organisasjoner, og det er alltid fare for mistillit, opportuniste og uorden (Langeland, 1999). Agentteoriens begreper inkluderer ikke den organisatoriske konteksten, makt og ære, sosiale relasjoner eller tilhørighet. Prinsipal-agent teorien bruker pengebelønning som insentiver, mens i virkeligheten vil sosiale belønninger være viktig for individet. Ifølge Langeland (1999), Arrow (1985) og Granovetter (1992) vil sosiale aktører forfølge sosiale mål som status og ære i tillegg til økonomiske mål.

### **3.2.3 Stewardship teori**

Stewardshipteorien er et nytt perspektiv for å forstå forholdet mellom eierne og ledelsen i et selskap. Stewardshipteorien, eller forvaltningsteorien på norsk, erstatter agenten med en forvalter. Forvalteren blir ansett som å være rasjonell. Som i agentteorien, motiveres forvalterne (lederne) av eierne av bedriften. Men det som er ulikt

fra agentteorien er at det ikke finnes interessekonflikt mellom lederne og eierne. Målet med styring av lederne er å finne mekanismer som fasiliteter den mest effektive koordinasjonen mellom to partier (Donaldson, 1991).

En forvalters nyttefunksjon maksimeres når eiernes formue maksimeres. Forvalteren oppfatter nytten fra interest alignment og en samarbeidsvillig atferd med prinsipalen som høyere enn nytten som kan nås gjennom individualistisk selvinteressert atferd (Davis et al. (1997).

Forvalteren motiveres av indre belønninger, heller enn utelukkende ytre belønninger. Forvalteren, i motsetning til agenten, setter en høyere verdi på kollektive mål enn individuelle mål – forvalteren anser suksessen til selskapet som sin egen oppnåelse. Dette er hovedforskjellen mellom stewardshipteorien og prinsipal-agent teorien. Prinsipal-agent teorien legger mer vekt på ytre motivasjon, mens Stewardshipteorien fokusere på indre belønninger, som kan inkludere muligheter for vekst, prestasjon og selvrealisering. Den indre motivasjon gjør at lederne er villig til å jobbe hardere på vegne av organisasjonen.

Ifølge stewardshipteorien er det situasjonelle og psykologiske faktorer som gjør leder mottakelig for å bli enten agenter eller forvaltere. De situasjonelle faktorene referer til den kulturelle konteksten, heller enn organisasjonens arbeidsmiljø. Det er flere situasjonelle faktorer som predisponerer en leder til å bli forvalter. Blant annet det å jobbe i et styringssystem som er orientert rundt involvering, i motsetning til et kontrollorientert styringssystem. Eller det å jobbe i et kollektivistisk arbeidsmiljø istedenfor et individualistisk arbeidsmiljø. En siste faktor som kan ha en betydning er om styret gir lederne muligheten til å bruke autoriteten og dømmekraften sin. Psykologiske faktorer som predisponerer leder til å bli en forvalter er høy motivasjon, disposisjon til å identifisere seg med målene til selskapet, forpliktelse til verdiorientering, og bedre bruk av personlig makt for å påvirke andre (Davis et al. 1997). For å oppsummere er det psykologiske og situasjonelle karakteristika ved eierne og lederne som er bakgrunnen for en leders rasjonelle valg mellom å være en agent eller forvalter (Davis et al. 1997).

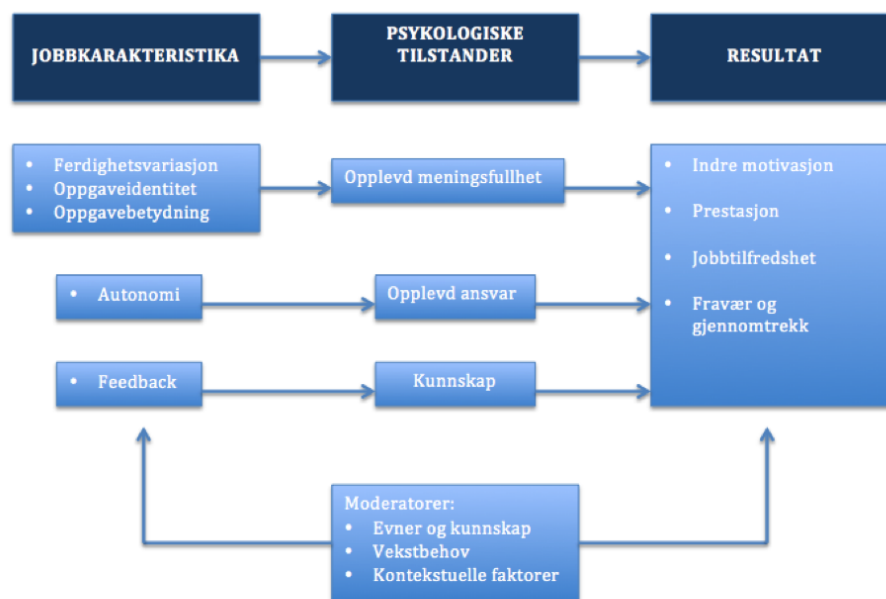


Dersom eierne innfører en kontrollfunksjon, vil ikke det ha samme effekten som i agentteorien siden lederen i utgangspunktet er motivert til å handle i organisasjonens beste. Kontroll kan ha en motvirkende effekt ved å redusere lederens motivasjon da den vil undervurdere den organisatoriske holdningen (Davis et al. 1997).

### 3.3 Jobbkarakteristikamodellen

Jobbkarakteristikamodellen (JKM) er en av de mest innflytelsesrike arbeidsmotivasjonsmodellene vi har i dag (De varo et al. 2007). JKM hevder at den mest effektive måten å motivere individer på, er gjennom et optimal design av jobber (Oldham og Hackman, 1980). Teorien til jobbkarakteristika fokuserer på å fasilitere høy indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005). Måten å øke indre motivasjon på er å designe jobber så de vil 1) gi variasjon, involvere fullføring av et arbeid fra begynnelse til slutt og ha en positiv innvirkning på andre, 2) gi betydelig frihet til den ansatte og 3) gi meningsfull tilbakemelding på prestasjoner.

Et høyt nivå av indre motivasjon er avhengig av tre kritiske psykologiske tilstander: opplevd meningsfullhet, opplevd ansvar og kunnskap om resultater. De psykologiske tilstandene benevnes som kritiske fordi alle tre må være tilstede for at indre motivasjon skal oppstå. Utviklingen av hver av de psykologiske tilstandene er fostret av en eller flere kjernekaraktistika ved jobben: variasjon, oppgaveidentitet, betydning, autonomi og feedback. Med andre ord individers reaksjon på jobbkarakteristika. Individuelle forskjeller modererer graden disse jobbkarakteristikaene har en positiv innvirkning på jobbprestasjoner. Moderatorene er styrke i behov for personlig vekst, kunnskap og ferdigheter samt tilfredstillelse av kontekstuelle jobbfaktorer (lønn, jobbsikkerhet, medarbeidere). Figuren illustrerer hvordan de fem jobbkarakteristikaene påvirker indre motivasjon via de tre psykologiske tilstandene.



Kilde: Hackman & Oldham, 1980

FIGUR 3.1: Jobbkarakteristikamodellen

### De psykologiske tilstandene

Den kausale kjernen i modellen er de tre psykologiske tilstandene - opplevd meningsfullhet av arbeidet, opplevd ansvar for utfallene av arbeidet og kunnskap om resultatene av arbeidet og arbeidsaktiviteter. Disse tre kritiske psykologiske tilstandene må være tilstede for at en person kan være indre motivert.

Å oppleve arbeidet som meningsfullt vil si at individet føler at arbeidet er verdifullt og at det er verdt tiden. Men det er også viktig at arbeidet stemmer med verdiene til individet. Med personlig ansvar menes at individet føler seg personlig ansvarlig for resultatene av arbeidet han eller hun gjør.

En person som har kunnskap om resultatene av ens arbeid vet og forstår hvor effektivt den jobber. Dette medfører at personen kjenner til sine egne prestasjoner, noe som har innvirkning på om personen er fornøyd eller misfornøyd med seg selv. Dermed kan man korrigere atferden for å forbedre prestasjonene.

Ansvarlighet for utfall av jobben er den andre tilstanden. Den går ut på at en person som føler et sterkt ansvar for utfallet av jobben vil henføre dette til sin egen innsats,

uavhengig av om utfallet var bra eller dårlig. En person som ikke føler ansvar for jobbutfallet vil tillegge både gode og dårlige prestasjoner til omgivelsene. Dersom personen som utfører oppgaven føler seg fullt ut ansvarlig for alle tre arbeidsutfallene, men ikke vet hvordan han presterer, vil han tvilsomt oppleve den indre belønningen som kan fremme selvmotivasjon. Det er altså viktig at ansatte påvirkes av jobbutfallene av prestasjonene sine for at de skal oppnå indre motivasjon (Hackman og Oldham, 1980).

Modellen postulerer at et individ opplever positiv affekt i den grad han lærer (kunnskap om resultater) at han personlig (opplevd ansvar) har utført bra på en oppgave han bryr seg om (opplevd meningsfullhet). Denne positive affekten styrker individet, og tjener som et insentiv for ham til å fortsette å prestere bra. Når han ikke presterer bra, vil han ikke føle en "reinstating state of affairs", og han kan i framtiden velge å prøve hardere for å gjenoppnå den interne belønningen god prestasjon gir. Den selv genererte motivasjonen vil være høyest når alle de tre psykologiske tilstandene er tilstede. I likhet, dersom han har full kunnskap om resultatene av arbeidet, men opplever at oppgaven er triviell (føler ingen noe personlig ansvar for resultatet av arbeidet), vil ikke indre motivasjon være høy. Dersom en av de tre psykologiske tilstandene ikke er tilstede, vil dette svekke en eller flere utfallsvariabler.

### **Sammenhengen mellom de fem jobbdimensjonene og de tre kritiske psykologiske tilstandene**

Av de fem jobbkaraktistikaene som fostrer de psykologiske tilstandene, er det tre som bidrar til opplevd meningsfullhet av jobben, en som bidrar til opplevd ansvar og en til kunnskap om jobben.

Tre karakteristika bidrar sammen for å bestemme den psykologiske meningsfullheten av jobben. 1) Ferdighetsvariasjon innebærer graden en jobb krever en rekke forskjellige aktiviteter for å utføre jobben, som involverer å bruke ulike talent og ferdigheter personen innehar. Når en oppgave krever at personen må engasjere seg i

aktiviteter som er utfordrende eller tøyser personens evner eller ferdigheter, vil oppgaven som regel oppleves som meningsfull. Puslespill har samme effekten. Når en jobb trekker på flere ferdigheter, kan den ha en enorm personlig betydning for individet – selv om den, i absolutt sans, ikke er av stor betydning. 2) Oppgaveidentitet er graden en jobb innebærer å fullføre arbeidsoppgavene fullt ut. Dersom den ansatte monterer et helt komplett produkt, burde han synes det er mer meningsfullt enn om han kun var en del av en liten del av monteringen, alle andre faktorer like (som ferdighetsvariasjon). 3) Oppgavebetydning: Graden en jobb har tilstrekkelig innvirkning på livene eller arbeidet til andre mennesker, enten i organisasjonen eller eksterne omgivelser. Når et individ forstår at resultatene av arbeidet kan ha en signifikant effekt på velferden på andre folk, vil meningsfullheten av arbeidet øke.

Autonomi er en jobbkaraktistika som predikeres å heve den ansattes følelse av personlig ansvar for resultatet av oppgaven. Autonomi kan defineres som graden en jobb gir tilstrekkelig frihet, uavhengighet og diskresjon til individet i å planlegge arbeidet og bestemme prosedyrene som bør brukes for å utføre jobben. Økt ansvar for oppgaven kommer til uttrykk gjennom ansattes følelse av at resultatet avhenger av ens egen innsats, initiativ og avgjørelser, istedenfor instruksjoner fra en overordnet eller jobbprosedyremanual. I slik tilfeller burde individet føle et sterkt personlig ansvar for suksessen og feilene som oppstår i jobben.

En jobbkaraktistika som sikrer kunnskap om resultater er feedback. Feedback gir direkte og klar tilbakemelding om effektiviteten og kvaliteten av prestasjonene (Hackman, 1980).

### **Det generelle motivasjonspotensialet av en jobb**

De fem karakteristikaene danner grunnlag for motivasjonspotensialet til enhver jobb. I følge JKM vil sannsynligheten for at en jobb skal gi indre jobbmotivasjon på bakgrunn av karakteristikaene være høyest når disse tre punktene er oppfylt: a) jobben scorer høyt på minst en av jobbdimensjonene som fører til opplevd meningsfullhet,

b) jobben er rik på autonomi, og c) jobben gir mye feedback. Motivasjonspotensialscoren (MPS) er et mål som forteller i hvilke grad de nevnte betingelsene er møtt. Hver karakteristika blir rangert fra 1, som er den laveste scoren, til 7, som er den høyeste.

### **Moderatorer**

Individuelle forskjeller har betydning for motivasjonspotensialet en jobb har. Det angår tre moderatorer som har innvirkning på effekten av de kritiske psykologiske tilstandene, og således responsen på de motiverende faktorene ved jobben. Disse tre modererende faktorene er kunnskap og evner, vekstbehov og kontekstuelle faktorer.

Forskjeller i kunnskap og ferdigheter har betydning for hvorvidt personer motiveres av jobber med høy MPS. Personer med høy og god kunnskap vil i større grad mestre oppgavene, noe som gjør at de får et høyt motivasjonsutbytte. I kontrast vil personer med svake ferdigheter og lite kunnskap oppleve en liten grad av mestring, noe som svekker motivasjonen deres.

Ønsket om eller behovet for vekst angir hvor stort behov en ansatt har for å nå personlige mål, læring og utvikling. Dette defineres av Hackman og Oldham (1980) som et stabilt personlighetstrekk. Noen mennesker har ikke like stort vekstbehov, og trenger altså mindre utfordringer enn andre. Den grunnleggende prediksjonen er at folk som har et sterkt behov for personlig vekst og utvikling vil respondere mer positivt på en jobb som har et høyt motivasjonspotensiale enn folk med lave vekstbehov. Personer med et stort vekstbehov vil i større grad oppleve indre motivasjon når de får jobbe med komplekse og utfordrende oppgaver enn personer med lavt vekstbehov. Det er to mulige "plasseringer" for denne modererende effekten i motivasjonssekvensen: linken mellom jobbkarakteristika og de psykologiske utfallene og linken mellom de psykologiske tilstandene og utfallsvariablene. Den første linken vil implisere at folk med sterke vekstbehov har større sannsynlighet eller evne til å

oppleve de psykologiske tilstandene når jobben har en høy grad av disse karakteristikaene enn de med lave vekstbehov. Den siste tillater muligheten for at nesten alle kan oppleve de psykologiske tilstandene når jobbetingelsene er rett, men individer med høyt vekstbehov respondere mer positivt til den erfaringen. Det kan være, at vekstbehovet modereres på begge punkt i sekvensen, som vist i figur 3.1

Tilfredshet med arbeidskonteksten er den siste modererende faktoren for personens respons til jobbets motivasjonspotensiale, og angår tilfredshet med aspekter rundt lønn, jobbsikkerhet, kolleger og ledelse. Personer med høy tilfredshet vil respondere mer positivt på endringer i arbeidet, som øker MPS (jobberikelse) mer enn de med lav tilfredshet.

### **Studier på jobbkarakteristikamodellen**

En metaanalyse av Humphrey et al.(2007) viste at medarbeidere som opplever en høy grad av jobbautoomi, tilbakemeldinger, oppgavebetydning, oppgaveidentitet og variasjon i ferdigheter har høyere indre motivasjon, organisasjonsforpliktelse og jobbinvolvering. De er også mer tilfredse med jobben. Omfattende studier på jobbkarakteristikamodellen har gitt støtte for at jobber som er ansett som utfordrende, meningsfulle og ansvarskrevende er mer indre motiverende (Niccolo og Clouet, 2008). Fried (1987) sin metaanalyse med over 200 studier rapporterte også sterk korrelasjon mellom de fem jobbkarakteristikaene og indre motivasjon. Studier har foreslått at indre motivasjon er drevet av flere karakteristika og er særlig avhengig av karakteristikaene som skaper meningsfullhet. Hackman og Oldham (1980) argumenterte for at ansatte som er indre motiverte vil engasjere seg mer, fordi det å prestere bra gir en god følelse. Disse argumentene dreier seg mest om kvaliteten på arbeidet, ikke kvantiteten. De mener også at indre motiverte arbeidere har en høyere innsats fordi pauser fra arbeidet reduseres (kaffepause, dagdrømmen etc.). Disse argumentene har ikke blitt empiriske testet. I en studie av Piccolo og Colquitt (2008) ble det funnet signifikant forhold mellom indre motivasjon og jobbkarakteristika, men også mellom indre motivasjon og oppgaveprestasjon. De fant også at individer som var drevet av selvgenererte belønninger i større grad viste ekstrarolleatferd som sjelden

assosieres med ytre belønninger. Jobbkarakteristika viste seg også å være signifikant relatert til "goal commitment" (Piccolo og Colquitt, 2009).

### 3.4 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (SDT) er en empirisk basert teori og et bredt rammeverk om menneskelig motivasjon, utvikling og velferd. Funnene fra de empiriske undersøkelsene har ført til postuleringen av tre iboende psykologiske behov – kompetanse, autonomi og tilhørighet, som ved tilfredsstillelse gir økt selvmotivasjon og mental helse. Mye av forskningen dreier seg også om faktorer som kan svekke den indre motivasjonen. SDT skiller mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er et resultat over graden menneskers grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir dekket (Deci og Ryan, 1985).

#### Grunnleggende behov

Ifølge SDT vil en tilfredsstillelse av tre grunnleggende psykologiske behovene skape indre motivasjon og internalisering. Disse behovene er autonomi, kompetanse og tilhørighet. Indre motivert atferd er basert på folks behov for å føle kompetanse og selvbestemthet (Deci, 1971). Ifølge SDT er behov definert som noe universelt, og er viktig for psykologisk helse. Med denne definisjonen, er behovet for kompetanse, autonomi og tilhørighet ansett som viktig for alle individer, så fokuset i SDT er på konsekvensene av i hvilke grad individer er i stand til å få tilfredsstilt behovene i de sosiale omgivelsene.

Autonomi er behovet for å være selvregulerende, initiativtaker til handlinger og i tillegg kunne ta egne valg. Dette betyr ikke å være uavhengig av andre. Folk har behov for å føle at de har kontroll på egen atferd og mål. Dersom organisasjoner fokuserer sterkt på resultatlønn, kan ytre motivatorer påvirke den ansattes behov for autonomi.

Kompetanse involverer å forstå hvordan man skal oppnå ulike eksterne og interne utfall og være effektiv i å utføre de nødvendige handlingene. Folk har et behov for å kontrollere utfallet og oppleve mestring. Folk trenger å oppleve en mestringsfølelse over oppgaver og lære forskjellige ferdigheter.

Tilhørighet er det universelle ønsket om å interagere, være tilkoblet til, og oppleve omsorg for andre. Det involverer å utvikle trygg og sikker tilknytning med andre i miljøet. Folk har et behov for å føle tilknytning til andre og føle gjensidig respekt og tillit.

## Indre motivasjon

Indre motivasjon er en naturlig iboende drivkraft om å søke nye utfordringer og muligheter som SDT assosierer med kognitiv og sosial utvikling (Deci og Ryan, 2000). SDT fokuserer ikke på hva som skaper indre motivasjon, men hva som framkaller, opprettholder og eventuelt svekker den iboende indre motivasjonen.

Deci (1971) utviklet teorien kognitiv evalueringsteori (KET), en undert teori i selvbestemmelsesteorien, for å forklare variasjon i indre motivasjon. KET adresserer effekten av sosiale og miljømessige faktorer som fremmer eller svekker indre motivasjon.

KET framhever hvilke betydning autonomi og kompetanse har for å fostre indre motivasjon. Indre motivert atferd kan altså defineres som atferd en person velger for å føle seg kompetent og selvbestemt (Deci, 1975). Prinsippene til KET gjelder kun for indre motiverende aktiviteter (Deci og Ryan, 2000). Angående påvirkningen av ytre insentiver på indre motivasjon har Deci tre forslag.

- 1) Indre motiverte personer attribuerer årsaken til deres atferd til indre behov og bruker atferden for å oppnå indre belønning og tilfredstillelse. Ytre belønning kan gjøre at personen nå attribuerer årsaken til atferden til målet om å oppnå ytre belønning. Som en konsekvens kan indre motivasjon reduseres dersom man mottar ytre insentiver for å engasjere seg i indre motiverende aktiviteter (Deci og Ryan,



1980). 2) Indre motivert atferd øker dersom en persons følelse av kompetanse og autonomi forsterkes. I motsatt tilfelle vil indre motivasjon avta. 3) KET skiller mellom to aspekter ved en belønning: et kontrollerende og informerende. Belønninger kan brukes for å kontrollere atferd. Siden dette kontrollerende aspektet begrenser personens handlingsrom, vil det svekke personens indre motivasjon. Det informerende aspektet gir individet informasjon om kompetansen og autonomien. Den relative tilstedeværelsen av begge aspektene bestemmer om, og i så fall i hvilke grad, indre motivasjon vil bli påvirket. Dersom det informerende aspektet er dominerende, vil kompetanse- og autonomifølelsen bli initiert. I motsetning, dersom det kontrollerende aspektet er gjeldende, vil personen attribuere atferden til ønsket om å oppnå en belønning.

## **Sammenhengen mellom behov og indre motivasjon**

Behovet for kompetanse og autonomi har sterke linker til indre motivasjon, men også tilhørighet synes å være viktig for indre motivasjon (Deci og Ryan, 2000).

**Behovet for autonomi og indre motivasjon** Ifølge selvbestemmelsesteorien er det en sammenheng mellom autonomi og indre motivasjon. Deci (1971) fant at når ytre belønninger ble introdusert til indre motiverende aktiviteter, ble de mindre interessert i aktiviteten reflektert gjennom redusert innsats. Dette forklarte han med at folk føler seg kontrollert av belønningen, noe som fører til et skift fra indre til ytre motivasjon (svekket autonomi), og dermed svekket indre motivasjon. Deci et al. (1999) fant at alle forventede belønninger betinget på oppgaveprestasjon svekket den indre motivasjonen.

**Behovet for kompetanse og indre motivasjon** Deci (1971) fant at positiv feedback på en oppgave økte indre motivasjon, og forklarte dette med at feedbacken dekket behovet for individenes behov for kompetanse. Ifølge Deci et. Al (1999) må

denne feedbacken være informerende, ikke kontrollerende, for å øke den indre motivasjonen. En forutsetning er at individet føler seg ansvarlig for den kompetente prestasjonen for at den oppfattede kompetansen skal ha positiv effekt på indre motivasjon. Vallerand og Reid (1984) fant at negativ feedback som gir en oppfatning av inkompetanse har en tendens til å svekke indre motivasjon.

**Behovet for tilhørighet og indre motivasjon** Selv om autonomi og kompetanse ifølge studier har vist seg å ha størst effekt på indre motivasjon, foreslår teori og forskning at tilhørighet også spiller en rolle, dog en mer fjern, i opprettholdelsen av indre motivasjon. SDT har en hypotese om at indre motivasjon vil ha større sannsynlighet for å blomstre i kontekster karakterisert ved en følelse av trygg tilhørighet (Ryan og La Guardia, 2000), selv om det er situasjoner der folk engasjerer seg i aktiviteter som i prinsippet er indre motiverende, som fotturer og å legge kabal, som foregår i ensomhet og dermed foreslås det at relasjonell støtte ikke trenger å være nødvendig for å opprettholde indre motivasjon. Tilhørighet vil gi en følelse av trygghet som gjør den psykologiske veksttendensen mer sannsynlig og robust (Deci og Ryan, 2000).

## Ytre motivasjon

Selv om indre motivasjon er en viktig motivasjonstype, er det ikke den eneste typen selvbestemt motivasjon (Deci og Ryan, 1985). Svært mange aktiviteter er ikke indre motiverende, men ytre motiverende.

### Autonom og kontrollert motivasjon

Når en aktivitet ikke er indre motiverende er spørsmålet hvordan individer får motivasjon til å utføre en aktivitet. En person som skal utføre en aktivitet kan gå fra å være motvillig til aktivt engasjement. Ifølge SDT reflekterer de forskjellige motivasjonstypene ulike grader av verdi og regulering av atferden som har blitt internalisert

og integrert. Internalisering referer til det aktive forsøket å transformere et ytre motiv til personlig godtatte verdier og dermed assimilere atferdsmessige reguleringer som originalt var ekstern slik at handlingen føles selvbestemt. Integrering er når reguleringen transformeres inn i personens selvbilde (Ryan, 1996).

Ytre motivasjon er en atferd som er instrumentell – som sikter mot utfall eksternt for atferden i seg selv. Det er ulike typer instrumentalitet, som inkluderer ekstern regulering, introjeksjon, identifisering og integrasjon. Disse undertypene av ytre motivasjon kan plasseres langs et kontinuum. Jo mer internalisert den ytre motivasjonen er, jo mer autonom vil personen være i utførelsen av aktiviteten. Det er den sosiale konteksten til de ulike ytre motivasjonstypene som påvirker hvor godt den ytre motivasjonen internaliseres og integreres i personens selvbilde.

SDT beskriver fire ulike typer ytre motivasjon som varierer i graden av selvbestemthet (autonomi). Ytre regulering er det klassiske tilfellet av ytre motivasjon der personen utfører en aktivitet kun for å oppnå belønning eller unngå straff. Energien til å handle oppstår kun når handlingen er et instrument for å oppnå eller unngå en konsekvens. Det er denne formen for ytre motivasjon som ble funnet å fortrenge indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005). Introjert regulering referer til regulering av atferd for å unngå skyldfølelse eller oppnå økt selvfølelse. Identifisert regulering er prosessen der folk anerkjenner og aksepterer verdien av en atferd. Ved å identifisere seg med verdien av en atferd, vil folk i større grad internalisere reguleringen, de har i større grad akseptert den som sin egen. Integrert regulering referer til å identifisere seg med verdien av en aktivitet til det punktet at det blir en vane og en del av selvbildet.

Ekstern regulering og introjeksjon kategoriseres ofte som kontrollert motivasjon, mens identifikasjon, integrasjon og indre motivasjon representerer autonom motivasjon. Når folk internaliserer reguleringer og assimilerer dem med selvbildet, opplever de mer autonomi når de handler. Derfor vil de ulike typene motivasjon assosieres med ulike utfall. Fordi ytre motivert atferd ikke er interessant, vil den primære årsaken til at folk utfører slike handlinger være fordi denne atferden er forventet eller verdsatt av andre betydningsfulle personer de føler tilhørighet til. I et forsøk utført på

studenter fant Ryan og Connel (1989) at introjekt regulering var positivt relatert til å utøve mer innsats. Identifisert regulering var assosiert med mer interesse og glede. Internaliseringen er en funksjon av oppfattet kompetanse. Autonomi er et kritisk element for integrasjon av ytre motiverende aktiviteter. Deci og Ryan (2000) fant at kontekster som støtter autonomi og kompetanse og tilhørighet fremmet internalisering og integrering. Støtte for autonomi tillot individene å aktivt transformere verdier til sine egne. Kontrollerende kontekster forhindrer integrasjon.

### 3.5 Fortrenging og forsterkning av indre motivasjon

Et utbredt tema innen motivasjon angår effekten av ytre belønninger på indre motivasjon. Det har blitt antatt at ytre belønninger kan fortrenge indre motivasjon, og dette problemet er spekulert av forskere å være så seriøst at ytre insentiver kan være ineffektive eller til og med svekke individets prestasjoner. Dersom dette er sant, vil kompensasjonspolitikken i dag være feilslått. Mange forskere argumenterer for at indre og ytre motivasjon er uavhengige av hverandre. Dette impliserer at individer kan motiveres av både indre og ytre motivasjon på samme tid, slik at effekten er additiv på individets totale motivasjon. Andre har spekulert i at indre og ytre motivasjon interagerer, slik at ytre motivasjon kan fortrenge eller forsterke indre motivasjon (Ledford, Gerhardt og Fang, 2013). Vi skal nå forklare nærmere hva teorien sier om dette i lys av kognitiv evalueringsteori og empiri.

#### **Kognitiv evalueringsteori forklaring på effekten av ytre belønninger på indre motivasjon**

**Belønning og behovene for kompetanse og autonomi** Ifølge KET kan eksterne faktorer som materielle belønninger fortrenge eller forsterke individers indre motivasjon avhengig av individets tolkning av belønningen (Deci, 1971). Mottakerens tolkning av belønning i forhold til deres følelse av selvbestemmelse (autonomi) og kompetanse er de viktigste betraktningene. KET foreslår at det som ligger under

indre motivasjon er behovet for kompetanse og selvbestemmelse, slik at effekten av ytre belønninger avhenger av hvordan den påvirker oppfattet selvbestemmelse og kompetanse (Deci et al. 1999). Dersom ytre belønninger tilfredsstillende behovet for selvbestemmelse og kompetanse øker individets indre motivasjon, men ytre belønninger som hindrer tilfredstillende av disse behovene reduserer indre motivasjon. KET foreslår at administrasjonstilen til den som styrer utdeling av belønningen har betydning for om belønningen oppleves som kontrollerende (Deci et al. 1999). De som styrer belønningen til leder er som regel styret i selskapet. Dersom administrasjonstilen til styret er relativt pressende, slik at leder presses til å oppføre seg på en bestemt måte for å oppnå belønningen, oppfattes dette ofte som kontrollerende, slik at indre motivasjon predikeres å svekkes.

**Kontrollerende og informerende aspekter ved belønninger** KET foreslår at belønninger kan oppfattes primært som kontrollerende av atferden deres eller som indikatorer av deres kompetanse. I det første tilfellet predikeres belønninger å hindre behovet for autonomi, noe som fører til en ytre lokus av kausalitet. Dette betyr at individet forklarer årsaken til atferden til eksterne årsaker (må handle på en viss måte for å oppnå belønning). Konsekvensen er at indre motivasjon svekkes. I det siste tilfellet er belønningen informerende, slik at behovet for kompetanse tilfredsstilles, med den konsekvens at indre motivasjon øker. I mange tilfeller kan belønninger ha motstridende effekter, ved at den tolkes som delvis kontrollerende (svekker autonomi) og delvis informerende (tilfredsstillende behovet for kompetanse). I dette tilfellet jobber de to prosessene mot hverandre, så tilleggsfaktorer må vurderes (Deci et al. 1999).

**Forventninger, betingelser og oppgavetype** For oppgaver som er interessante, tar KET hensyn til om belønningen er forventet mens en person utfører en oppgave og hvilke atferd belønningen betinges på. Uventede belønninger predikeres å ikke å noen effekt på indre motivasjon fordi den ikke oppleves som kontrollerende. KET bruker betingelsen på belønningen for å vurdere om den tolkes som kontrollerende av atferd eller bekreftende for kompetansen, og således hvorvidt betingelsene

fortrenger eller forsterker indre motivasjon. Belønninger som betinges på individers prestasjoner forventes å virke sterkt kontrollerende fordi individer må møte visse standarder for å oppnå belønningen. Denne typen belønninger defineres av (Ryan et al. 1983) som en belønning som gis eksplisitt for å gjøre det bra i en oppgave eller for å prestere opp til en gitt standard. Det vil si at det er en sterk tendens til at disse belønningene svekker indre motivasjon. Imidlertid kan belønninger betinget på prestasjoner gi individet betydelig positiv informasjon om kompetansen sin dersom personen gjør det bra nok til å få belønning som signaliserer utmerkede prestasjoner. I slike tilfeller kan belønningen bekrefte kompetansen, og med det motvirke den negative effekten av kontroll på indre motivasjon (Deci et al. 1999). I en metaanalyse av 128 studier på effekten av ytre belønninger på indre motivasjon ble det funnet at belønninger betinget på prestasjoner svekket indre motivasjon men ikke selvrapportert interesse/glede over å utføre oppgaven. Det er verdt å merke seg at indre motivasjon ble målt ut i fra graden deltakerne i forsøket returnerte til oppgaven de hadde fått belønning for tidligere, og hvor lenge de holdt ut uten belønning. Dette ble i de fleste studier målt ut i fra tiden de brukte på oppgaven. KET predikerer at verbale belønninger (som positiv feedback) generelt er informerende, ergo øker indre motivasjon. Dette forslaget ble støttet i metaanalysen til Deci et al. (1999). Dersom den verbale belønning virker kontrollerende, predikerer KET at indre motivasjon svekkes (Deci et al. 1999).

Deci et al. (1999) fant at belønninger har ulik effekt på indre motivasjon for interessante og uinteressante oppgaver. Siden det er liten eller ingen indre motivasjon å svekke for uinteressante oppgaver, har ikke belønning en fortrengeeffekt.

**Problemet med tidligere forskning** Problemet med eksisterende teori og empiri på effekten av ytre belønninger på indre motivasjon, er at disse effektene er funnet på grunnlag av laboratorieforsøk. Det er følgelig ikke sikkert om funnene gjelder i den virkelige verden (Cerasoli et al. 2014).

## 3.6 Konklusjon

Formålet med kapitlet har vært å få et fullstendig bilde av hva som motiverer arbeidstakere til å yte en innsats og hva som gjør at lignement oppstår. Vi diskuterte først resultatbasert belønning med basis i økonomiske incentivteorier som forventningsteorien, prinsipal-agent teorien og stewardshipteorien. Deretter drøftet vi kritikken mot prinsipal-agent teoriens syn på motivasjon, som bunner ut i at den enkle stimulus-respons-modellen agentteorien bygger på, mangler kognitive og sosiale aspekter ved menneskelig motivasjon. I agentteorien betinges insentivenes motivevende evne av relasjoner mellom innsats og resultat og mellom resultat og belønning samt at belønningen har ulik verdi for ulike individer. Vi utvidet perspektivet med motivasjonsteorier som jobbkarakteristikamodellen og selvbestemmelsesteorien for å inkludere kognitive og sosiale prosesser.

Det er store forskjeller i tilnærming og vektlegging av ulike faktorer i de ulike teoriene, men de er alle relevante for å forklare deler av menneskelig atferd. Agentteorien egner seg til å forklare hvilke effekt økonomiske insentiver har på atferden, og sier hvordan mennesker ender på valg fra en belønning ut i fra deres preferanser og risikoprofil. Jobbkarakteristikamodellen og selvbestemmelsesteorien fokuserer på kognitive og sosiale aspekter for å forklare motivasjon. Jobbkarakteristikamodellen vektlegger hvordan jobbkarakteristika fører til en opplevelse av tre psykologiske tilstander, som avgjør utfallene i jobben. Dersom jobben inneholder en høy grad av jobbkarakteristikaene vil dette føre til indre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien fokuserer på hvordan tilfredstillelse av de tre grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet bestemmer type motivasjon. En tilfredstillelse av de tre behovene vil føre til indre motivasjon.

På grunnlag av de teoretiske og empiriske perspektivene som er diskutert i dette kapitlet, kan man konkludere med at arbeidstakernes motivasjon er ikke bare materielt betinget, men også kognitive prosesser og sosiale aspekter har betydning for motivasjon. Dette tyder på at et rent fokus på ytre belønning er lite effektivt dersom organisasjonen skal øke organisasjonseffektiviteten ved hjelp av resultatlønn.

# Kapittel 4

## Problemstillinger og hypoteser

Formålet med denne studien er å se betydningen av resultatlønn og egenskaper i jobben for innsats og *interest alignment*.

Det ene tiltaket er resultatbasert lønn, som er ansett for å være den mest effektive måten å oppnå ønsket innsats og interest alignment. Svært få empiriske oppgaver viser om det er indre motivasjon eller ytre insentiver som har størst innvirkning på prestasjoner i en kontekst med norske ledere. Det er også ukjent om insentiver modererer den prediktive validiteten til indre motivasjon. Dette kan være fordi forskning enten har fokusert på effekten av finansielle insentiver på indre motivasjon eller virkningen av finansielle insentiver på prestasjoner. Vårt viktigste fokus i denne oppgaven er å se på hva som er det viktigste for å bestemme innsats og *interest alignment*. Er det tradisjonelle ytre insentiver eller er det indre motivasjon og egenskaper ved jobben som nyere motivasjonsteorier hevder? Målet med denne oppgaven er altså å utfordre synet om at finansielle insentiver er så positivt for innsats og *interest alignment* som antatt. Vi skal se på linkene mellom ytre insentiver, indre motivasjon og prestasjoner. Vi skal ved å teste flere hypoteser besvare følgende problemstillinger:

**1. Hvilken betydninger har resultatlønn og egenskaper i jobben for innsatsen leder legger ned i jobben?**



## **2. Hvilken betydninger har resultatlønn og egenskaper i jobben for leders ønske om å jobbe for eiernes interesser?**

### **4.1 Hypoteser**

For å besvare problemstillingen må vi bryte den opp i hypoteser. En hypotese er en påstand som utgjør "status quo", som vi ønsker å utfordre. Ved å teste hypotesene finner vi sannsynligheten for at hypotesene er sanne. Ved hjelp av konklusjoner fra hypotesetestingen kan vi besvare problemstillingen.

#### **4.1.1 Hva kan forklare leders ytre motivasjon?**

Ifølge teorien om kompensasjon vi har beskrevet i kapittel 3 skal økonomiske insentiver øke den ytre motivasjonen. Vi ønsker å teste dette og formulerer følgende hypotese:

*H1: Resultatlønn øker ytre motivasjon*

#### **4.1.2 Hva kan forklare leders indre motivasjon?**

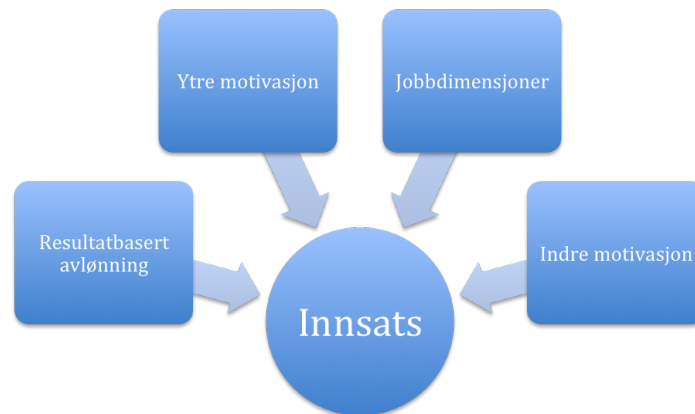
Ifølge jobbkarakteristikamodellen skal en høy grad av jobbautonomi, feedback, variasjon, jobbidentifikasjon og betydning ha en positiv innvirkning på indre motivasjon. Vi formulerer følgende hypotese som vi ønsker å teste:

*H2: Jobbkarakteristikaene øker indre motivasjon*

### **4.1.3 Hva kan forklare leders innsats?**

For å utvikle hypoteser basert på innsats har vi valgt å ta utgangspunkt i prinsippal-agent teorien. Denne teorien hevder at ytre insentiver, som for eksempel resultatbasert avlønning, skal virke ytre motiverende for agenten og således øke innsatsen. De ulike typene resultatbasert avlønning kan ha ulik påvirkning på innsatsen. Noen vil gi en høyere innsats dersom man får belønning etter resultatet, mens andre gir en høyere innsats dersom man får en aksjetildeling. Forventningsteorien sier at et individ velger den atferden som er forventet å gi best resultat. Man forventer at belønninger skal gi bedre prestasjoner gjennom økt ytre motivasjon og innsats. Med andre ord sier forventningsteorien at der er en positiv link mellom belønninger – ytre motivasjon – innsats. Prinsipal-agent teorien sier ingenting om indre motivasjon, med andre ord blir det holdt som en konstant. Men i følge selvbestemmelsesteorien svekker resultatlønn indre motivasjon. Og med det oppstår det en fortrennings-effekt. Selvbestemmelsesteorien sier også at det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Tidligere empirisk forskning har også vist at indre motivasjon var positivt relatert til arbeidsinnsats. Innsatsen blir også påvirket positivt gjennom de ulike jobbdimensjonene, som også er bekreftet av tidligere empirisk forskning.

Vi kan oppsummere faktorene vi skal undersøke i følgende figur:



FIGUR 4.1: Faktorer som kan påvirke leders innsats

Med utgangspunkt i teori og tidligere empirisk forskning har vi utviklet disse hypoteser om innsats:

*H3: Resultatbasert avlønning har en positiv sammenheng med innsats*

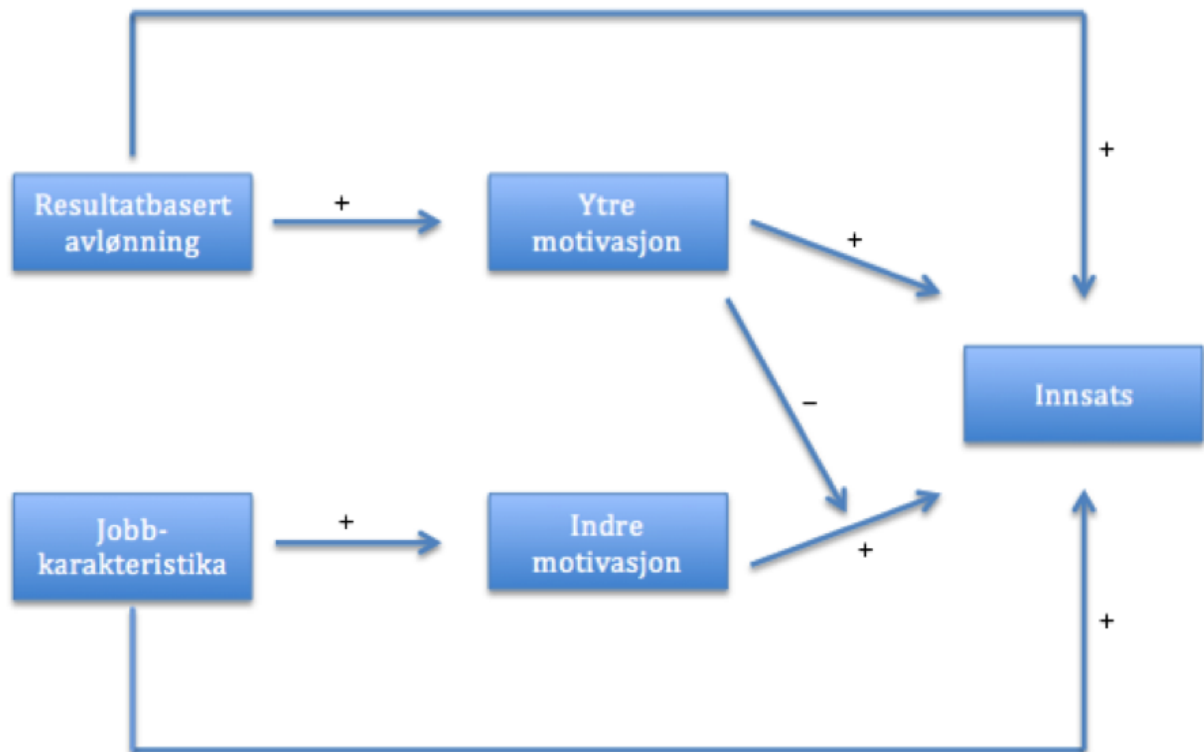
*H4: Jobbdimensjonene har en positiv sammenheng med innsats*

*H5: Indre motivasjon har en positiv sammenheng med innsats*

*H6: Ytre motivasjon har en positiv sammenheng med innsats*

*H7: Resultatbonus svekker jobbdimensjoners betydning for innsats*

Figuren viser en illustrasjon av hypotesene, der vi har angitt hver sammenheng med + og – for henholdsvis positive og negative sammenhenger.

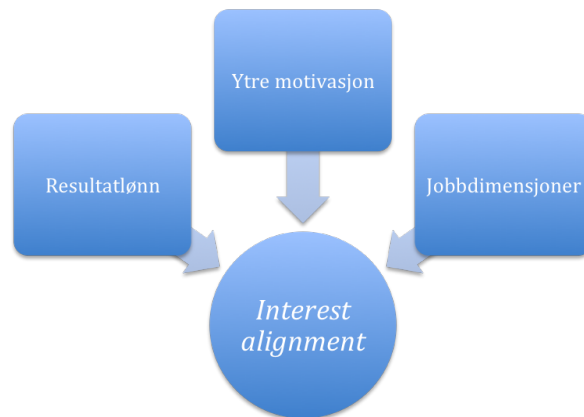


FIGUR 4.2: Hypotetiske sammenhenger

#### 4.1.4 Hva kan forklare leders Interest alignment?

Eierne og lederne er opptatt av å maksimere sin egen nytte, og dermed oppstår interessekonflikter ifølge prinsipal-agent-teorien. En løsning på dette er i følge prinsipal-agent teorien å innføre økonomiske insentiver gjennom insentivkontrakter. Det vil si at resultatbasert avlønning skal ha en positiv effekt på *interest alignment*. Resultatbasert avlønning skal fungere som en ytre motivasjon for agenten, derfor forventer vi at ytre motivasjon har en positiv sammenheng med *interest alignment*. For å se på sammenhengen mellom indre motivasjon og *interest alignment* tok vi utgangspunkt i prinsipal-agent teorien. Denne teorien foreslår at det ikke er noen sammenheng mellom indre motivasjon og *interest alignment*. Jobbkarakteristikteorien

sier ingenting om *interest alignment*, så vi forventer ingen sammenheng mellom disse og *interest alignment*.



FIGUR 4.3: Faktorer som kan påvirke leders interest alignment

Med utgangspunkt i teori og empirisk forskning har vi utviklet disse hypoteser om interest alignment:

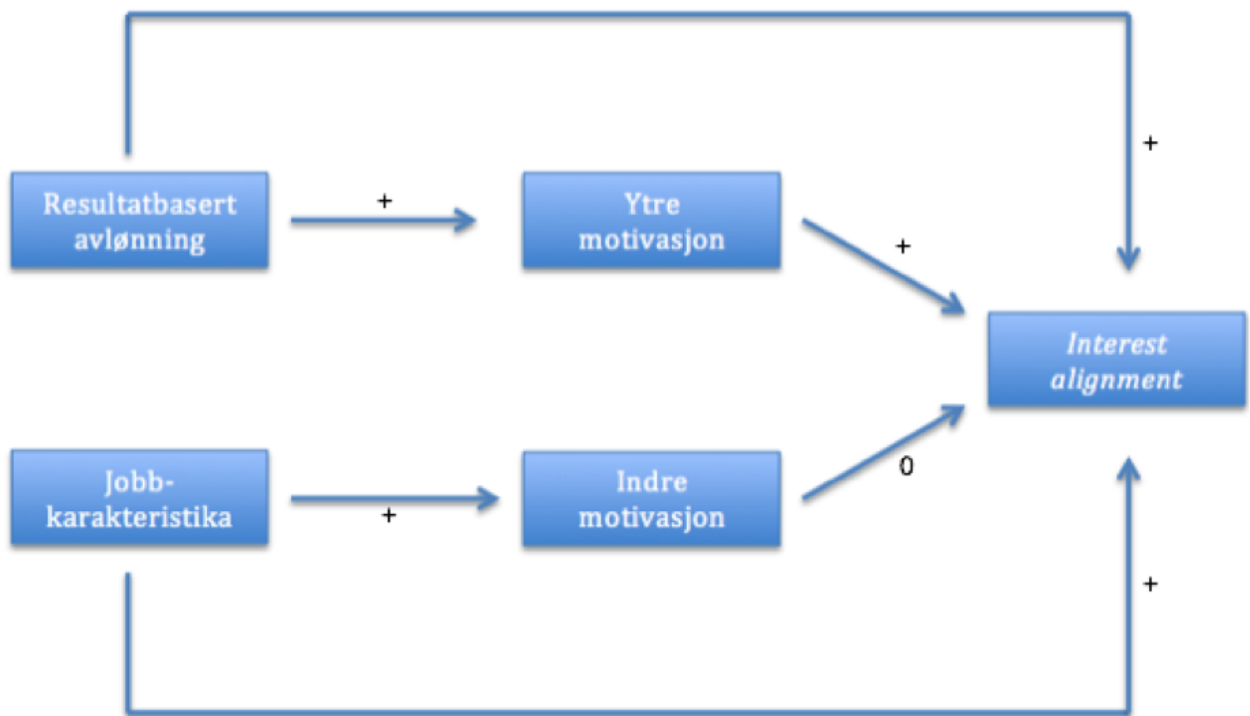
*H8: Resultatbasert avlønning har en positiv sammenheng med interest alignment*

*H9: Jobbdimensjonene har ingen sammenheng med interest alignment*

*H10: Ytre motivasjon har en positiv sammenheng med interest alignment*

*H11: Indre motivasjon har ingen sammenheng med interest alignment*

Figur 4.4 viser en illustrasjon av hypotesene, der vi har angitt hver sammenheng med + og – for henholdsvis positive og negative sammenhenger.



FIGUR 4.4: Hypotetiske sammenhenger

# Kapittel 5

## Metode

Dette kapitlet forklarer metodikken vi har brukt i denne studien. Dette inkluderer forklaringer av valgt forsøksdesign, empirisk tilnærming og teknikker for å analysere data. Metode er et hjelpemiddel til å få et innblikk i virkeligheten. Det er viktig at resultater og funn ikke påvirkes av valgt metode. For at studiens resultater best mulig skal gjenspeile virkeligheten må valg av metode være nøye gjennomtenkt. Metoden velges med formålet å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

### 5.1 Studieobjektet

Som grunnlag for metodedelen benytter vi lederundersøkelsen 3.0 fra 2011 foretatt av forskningsinstituttet AFF ved Norges Handelshøyskole. 2910 ledere besvarte undersøkelsen. Spørsmålene som er brukt i undersøkelsen er hentet fra internasjonal forskning og faglitteratur. Det er brukt ledere fra både offentlig og privat virksomheter med 10 eller flere ansatte, og som har underordnede som rapporterer til seg (Rønning et al. 2013). Lederundersøkelsen handler om hvordan lederne oppfatter seg selv og arbeidet sitt.

Spørreskjemaet er inndelt i fire forskjellige deler. Den første delen handler om hvordan lederen er som leder, andre delen handler om lederens omgivelser og arbeidssituasjon, del tre handler om lederens opplevelse av arbeidssituasjon, og siste og

fjerde del handler om hva lederen gjør. Spørreundersøkelsen er basert på ledernes selvrapporing. Siden mange av spørsmålene er abstrakte begreper som ikke kan observeres direkte (som holdninger, vurdering av innsats), har de blitt oversett til observerbare forhold. Dette er en forholdsvis stor spørreundersøkelse som består av til sammen 75 hovedspørsmål. Mange av disse spørsmålene har mange underledd eller påstander som lederen måtte ta stilling til. Flere av spørsmålene handler om deres egen motivasjon, egenskaper ved jobben og resultatlønn, som danner grunnlaget for vår analyse.

## 5.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet omhandler hvordan man vil gjennomføre en undersøkelse for å besvare studiens problemstilling og å besvare forskningsspørsmålene (Kristoffersen et al. 2004). Forskningsdesignet kan beskrives gjennom hensikt, tilnærming og metode for datainnsamling. De metodiske forholdene er avgjørende for resultatene, derfor vil svakheter ved metodevalget utdypes. Vi har valgt forskningsdesign ut i fra hva vi tror vil gi de mest riktige resultatene.

### 5.2.1 Hensikten med studien

Valget av hensikt er avhengig av studiens formål. Ifølge Sanders et al. (2009), kan målet med en studie splittes i tre forskjellige klassifikasjoner. Dette er utforskende, beskrivende og forklarende formål. Å kategorisere målet med studien er viktig, fordi de forskjellige klassifikasjonene kan føre til forskjellige valg av forskningsdesign (Lewis, 2007).

Målet med en utforskende studie er å finne ut hva som skjer, å søke nye innsikter stille spørsmål og belyse forskjellige fenomener i et nytt lys (Lewis, 2007). Som en forklarende studie er den nyttig for å klarlegge et problem. Dette kan oppnås gjennom utforskende forskning, slik som å gjennomgå litteratur, intervju ekspert



innen temaet eller utføre fokusgruppeintervjuer (Lewis, 2007). Nye innsikter og ideer som stammer fra forskning kan også kreve at forskeren må endre retning langs veien.

Til sammenligning, beskrivende forskning søker å portrettere en profil av personer, hendelser eller situasjoner (Lewis, 2007). Beskrivende statistikk kan kombineres med enten utforskende eller forklarende studier.

En forklarende studie har som formål å etablere kausale sammenhenger mellom variabler. Målet med en forklarende studie er å studere en situasjon eller et problem for å forklare forholdet mellom variabler (Lewis, 2007). Det er ofte vanskelig å skille forklarende og utforskende studier. Denne studien er forklarende i den forstand at den søker å forstå forholdet mellom resultatlønn, egenskaper ved jobben og jobbmotivasjon. Nærmere forklart er målet å finne ut om resultatlønnen og egenskaper ved jobben bidrar til å øke motivasjonen deres slik at vi ser en økning i innsatsen og interest alignment. Det er viktig å skille mellom korrelasjon og kausalitet. Korrelasjon er en samvariasjon, mens kausalitet er et årsak-virkningsforhold (Kristoffersen et al. 2004). Det er vanskelig å påvise hva som faktisk skyldes forskjeller i innsats og interest alignment. Studien er også utforskende, siden den søker å utforske, evaluere og søke etter ny innsikt på hva som påvirker innsats og interest alignment.

## 5.2.2 Forskningstilnærming

En viktig distinksjon for valget av forskningsdesign er gjennom forskningstilnærmingen. Basert på hvor eksplisitt teorien er anvendt i forskningsstadiet, kan tilnærmingen klassifiseres som enten induktiv, deduktiv eller begge (Lewis, 2007).

En induktiv forskningstilnærming kan defineres som utvikling av teorien som et resultat av observasjon av empiriske data (Lewis, 2007). Induktiv forskning bruker normalt kvalitative data for å gi en dyp forståelse for forskningskonteksten. Den gir også forskerne en fleksibel struktur, siden den tillater dem å tilpasse fokuset i studie ettersom studien gjør framskritt. I tillegg er induktiv forskning vanligvis mindre opp-tatt av å generalisere svarene (Lewis, 2007). Tilnærmingen har blitt kritisert for at

mennesket generelt ikke har evne til å hente inn all relevant informasjon, og at det er vanskelig å ikke være selektiv i innhentningen (Jacobsen, 2000). I kontrast, deduktiv tilnærming innebærer at man går fra teori til empiri. Teorien danner utgangspunkt for forventninger om hvordan virkeligheten ser ut. Data hentes så inn for å teste om teoretiske forslag stemmer overens med faktiske forhold. Denne tilnærmingen er mer strukturert og krever at forskerne forsiktig velger ut store nok utvalgsstørrelser for å kunne svare på forhåndsdefinerte hypoteser og trekke generaliserte konklusjoner. Deduktiv forskning er normalt basert på kvantitative data (Lewis, 2007). Kritikken mot denne tilnærmingen går i hovedsak ut på at forskeren kan bli ledet til å lete etter informasjon som støtter det man forvente ut i fra teorien.

Denne studien benytter seg av en deduktiv tilnærming. Ved hjelp av teori ønsker vi å gjøre empiriske funn på hva som påvirker innsats og interest alignment hos ledere i norske bedrifter. Ved hjelp av teori og empiri har vi dannet forventninger om hvilke faktorer som kan ha påvirkning. Vi har så utført egne empiriske undersøkelser for å vurdere om forventningene stemmer overens med virkeligheten.

### **5.2.3 Datainnsamling**

For å gjennomføre en forskningsundersøkelse må man samle inn, analysere og tolke data (Kristoffersen et al. 2004). I prosessen med å samle inn relevante data må det tas stilling til innsamlingsmetode og type data som er hensiktsmessig å bruke. For å besvare våre problemstillinger og hypoteser har vi valgt å bruke kvantitative sekundærdata.

#### **5.2.3.1 Primær og sekundærdata**

Det skilles mellom primær og sekundærdata. Primærdata er data forskeren selv samler inn for å besvare spesifikke problemstillinger. Sekundærdata er data andre har samlet inn for et annet formål (Gripsrud et al. 2008). Data vi har brukt for å besvare problemstillingen er hentet fra AFF's lederundersøkelse fra 2011. Det betyr

at vi vil benytte sekundærdata som analysegrunnlag i studien. Sekundærdata er rådata, det vil si at data ikke har blitt prosessert gjennom seleksjon og oppsummering (Lewis, 2007). Fordelen ved å bruke sekundærdata er at vi sparer ressurser, spesielt tid og penger. Det er mye billigere å benytte seg av denne typen data, enn å samle inn data selv. Vi sparte også mye tid på dette.

Det er tre undergrupper av sekundærdata: dokumentardata data, surveybasert og multiple kilder. Dokumentardata er skrevne eller uskrevne dokumentasjoner, slik som journaler og videoer. Surveydata referer til data innsamlet ved bruk av en survey, vanligvis ved hjelp av spørreskjema. Dette er datakilden vi kommer til å bruke. Multiple kilder kan bestå av både dokumentardata og surveydata.

### 5.2.3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode og data

Lewis (2007) skiller mellom to typer datakolleksjon, kvantitativ og kvalitativ metode. Skillet dreier seg om hvordan data registreres og analyseres (Kristoffersen et al. 2004). Om forskningen generer og bruker tall eller mengdeenheter data, kan metoden beskrives som kvantitativ. Om man bruker ikke-numeriske data, slik som intervjuer som ikke kan tallfestes, kalles det kvalitativ metode.

Ifølge Bloomberg et al. (2008) er kvalitativ forskning den mest passende for å oppnå en dyp forståelse av sosiale settinger eller handlinger fra synspunktet til forskere. Den legger vekt på utforskende og beskrivende forskning, og den er vanligvis brukt med en induktiv tilnærming. I en kvalitativ studie blir det ofte brukt få forsøkspersoner, for eksempel case studier. Der bruker de ofte mer ustrukturerte metoder der spørsmålene ikke er laget på forhånd. En kvantitativ forskningsmetode innebærer større objektivitet og distanse mellom forsker og forskningspersoner. Dataene analyseres som regel ved hjelp av statistiske analyseteknikker. Det er lettere å studere flere personer, og studien blir mer strukturert. Den brukes ofte til å behandle store mengder informasjon. Fordi informasjonen standardiseres, har man fordelen av at man kan få oversikt over store mengder data (Jacobsen, 2000). Ulempen er at denne standardiseringen av informasjon definerer hva som er relevant informasjon,

noe som begrenser hvilke type informasjon som kan innhentes. Det er altså vanskelig å gå i dybden med kvantitativ metode. I denne studien benytter vi en kvantitativ metode ved at sekundærdata fra AFF's lederundersøkelse analyseres for å trekke generaliserbare slutninger. Data av interesse var svarene som angikk hvorvidt de mottok resultatlønn, deres vurderinger av egenskaper i jobben, og spørsmål brukt for å måle innsats og interest alignment. Vi benytter to typer kvantitative data fra spørreskjemaet: 1) ordinale data 2) dikotome data. Ordinale data er kategorisk data som kan rangeres. Respondentene skulle oppgi hvor sterkt de var enig i en påstand, med en rangering fra 1-5, der 5 var helt enig. Dikotome variabler er variabler som kan ha to verdier (Kristoffersen et al. 2004). For eksempel mottar man enten resultatbonus (1) eller ikke (0). Selv om ordinale data er kategorisk, mener noen forskere at det kan analyseres som intervalldata (Lewis, 2007).

For å undersøke sammenhenger av kvantitative data egner faktoranalyse og regresjoner seg utmerket. Vi bruker faktoranalysen til å opprette faktorer ut ifra spørsmålene i undersøkelsen, slik at vi kan undersøke sammenhengene mellom faktorene ved hjelp av regresjonsanalyse.

### **5.3 Evaluering av datamateriale**

Målet med forskningsdesign er å redusere sjansen for å få feil svar, slik at funnene har troverdighet (Lewis, 2007). For å skille mellom godt og dårlig forskningsdesign bruker man validitet og reliabilitet som kriterier for forskningens datamateriale. Vi benytter oss av sekundærdata, men må likevel evaluere datakilden på samme måte som om vi hadde samlet inn data selv. Datamaterialet fra undersøkelsen er basert på selvrapportering, og inneholder de variablene vi trenger for å kaste lys over spørsmålene vi stiller. Vi skal nå diskutere om datakilden vi bruker er relevant og pålitelig – og dermed godt egnet for å belyse våre problemstillinger.

### 5.3.0.3 Generell anvendelighet

Et av de viktigste kriteriene for anvendeligheten av et datasett er måleinstrumentenes validitet. Med dette menes at datamaterialet vårt gir oss den informasjonen vi trenger for å besvare våre forskningsspørsmål. Dersom det ikke gjør det, vil vi få ugyldige svar. Siden spørreundersøkelsen ble brukt til liknende formål som vårt, vil vi få den nødvendige informasjonen vi trenger. Andre kriterium som må dekkes av datamateriale er at data dekker populasjonen vi trenger, relevant tidsperiode og datavariabler vi trenger for å besvare problemstillingene.

Siden dataundersøkelsen er fra 2011, er den såpass ny at vi kan regne med at svarene ville være tilnærmet like i dag. Dersom det har skjedd store endringer i variablene, for eksempel flere ledere mottar resultatlønn i 2014 enn 2011 vil det få konsekvenser for resultatene våre. Fokuset vårt i denne oppgaven er på hvordan resultatbasert belønning og jobbinnhold påvirker ytre og indre motivasjon, og hvordan det igjen påvirker innsats og interest alignment. Vi har derfor valgt ut de spørsmålene som er ment å oppta disse variablene. Eksempler på spørsmål som vi anvender er spørsmål 18 og spørsmål 69. Spørsmål 18 går på hvorvidt leder er enig i at jobben oppfyller en rekke jobbdimensjoner. Spørsmål 69 angår leders vurdering av egen innsats.

### 5.3.0.4 Presis anvendelighet

Reliabiliteten og validiteten er funksjoner av metoden som ble brukt for å samle inn data og kilden. Vi kan foreta en overfladisk evaluering ved å vurdere kilden datamaterialet kommer fra. Lederundersøkelsen vi har benyttet er profesjonelt utført av AFF med god faglig bakgrunn innen emnet. AFF er forskningsinstitusjon tilknyttet Norges Handelshøyskole og er en av de største aktørene i Norden innen ledelses- og organisasjonsutvikling. Vi har altså all grunn til å tro at metodene som er brukt for å samle inn datamaterialet er pålitelig og troverdig, siden eksistensen til organisasjonen er avhengig av at data er troverdig.

## Reliabilitet

Reliabilitet referer til at datainnsamlingsmetoden eller analyseteknikken gir konsistente funn. Konsistente funn betyr at data er fri for tilfeldige målingsfeil, slik at målingen er pålitelig. Dette innebærer at 1) målene vil gi de samme resultatene ved andre anledninger 2) like observasjoner kan bli funnet av andre og 3) det er transparens i hvordan slutninger fra rådata er trukket (Easterby-Smith et al. 2008, s. 109).

Robson (2002) presenterer fire trusler mot reliabilitet. Den første trusselen er respondentfeil. Det vil si at respondentenes svar er avhengig av tiden de svarte på. For eksempel kan en måling fredag ettermiddag føre til at respondentene svarer hurtig fordi de ønsker å komme seg hjem, noe som kan gi en annerledes svar enn om målingen var mandag morgen. Løsningen er å velge et nøytralt tidspunkt. Respondentskjevhet vil si at respondentene svarte det de trodde var forventet av dem. Dette løses ved å sørge for full anonymitet i svarene. Den tredje trusselen er observasjonsfeil. Det vil si at spørsmålene respondentene svarer varierer mellom intervjuerne. Dette løses ved å systematisere spørsmålene, slik det er gjort ved å ha skriftlige spørsmål i undersøkelsen. Den siste trusselen er observasjonsskjevhet. Dette kommer fra at intervjueren feiltolker svarene. Dette er ikke et problem i vårt tilfelle, siden svarene på spørsmålene er standardisert som tall.

## Validitet – datas relevans

Data er representasjoner av virkeligheten. Et sentralt spørsmål er da hvor godt (eller relevant) data representerer fenomenet. I forskningslitteraturen brukes begrepet validitet for å måle dette. Validitet er et annet ord for gyldighet. Validitet referer til om metoden måler nøyaktig det vi ønsker å måle (Lewis, 2007). Validitet referer til at funn kan generaliseres - hvorvidt forskningsprosessen og resultatene presenterer et presist bilde av hva de er ment å beskrive (Lewis, 2007). Validiteten av de selvrapporterte svarene er en forutsetning for slutningsvaliditeten. Forskningens validitet

bedømmes ut fra flere punkter: intern validitet, ekstern validitet og begrepsvaliditet. Intern validitet representerer hvorvidt fenomenet er beskrevet på en riktig måte, mens ekstern validitet går ut på hvorvidt funnene fra forskningen kan generaliseres.

### **Begrepsvaliditet**

Begrepsvaliditet går ut på om dataene våre representerer det generelle fenomenet (Kristoffersen et al. 2004). For å konstruere variabelen innsats, bruker vi fem spørsmål som er ment å representere hvilken innsats lederen legger ned i arbeidet sitt. For å sikre begrepsvalidering bruker vi faktoranalyse som vi skal beskrive senere i kapitlet.

### **Intern validitet**

Intern validitet til en spørreundersøkelse dreier seg om hvorvidt undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke (Kristoffersen et al. 2004). Der som undersøkelsen har god indre validitet gir det et godt grunnlag for å hevde at vi har årsakssammenhenger. For å oppnå dette må konkurrerende forklaringer elimineres. For å oppnå dette må spørreskjemaet AFF har brukt ,måle det vi faktisk ønsker å måle (Lewis, 2007). Dette betyr at svarene lederne har avgitt i spørreskjemaet faktisk representerer det sanne svaret. Problemet er at vi vet ikke hva som er sannheten, og må dermed anta at svarene stemmer overens med virkeligheten. Spørsmålsformuleringen må derfor være svært presis formulert. Som indikator for faktoren innsats har vi brukt gjennomsnittlig score av fem spørsmål som var ment å avdekke innsats. Innsats er et relativt abstrakt begrep som kan mistolkes, derfor har fem spørsmål blitt stilt for å fange opp alle relevante observerbare forhold som inngår i begrepet innsats. For å måle interest alignment var det et enkelt spørsmål lederne besvarte. Slike subjektiv vurderinger åpner for at lederne overvurderer seg selv, i forhold til om spørsmålene var basert på objektive forhold. Det vil si at scoren kan bli for høy i forhold til hva den skulle vært. For å måle resultatlønn benyttes

dikotome variabler der svaralternativene er ja/nei. Dette gir et lite nyansert bilde av forskjellen i resultatlønn, og sier ingenting om hvor ofte en slik resultatlønn blir gitt.

### **Ekstern validitet**

Ekstern validitet er i hvilke grad (kausale) slutninger fra undersøkelsen kan generaliseres eller overføres til andre settinger enn de som er studert (Kristoffersen et al. 2004). Forskning baseres ofte på konklusjoner fra laboratoriesettingen som er annerledes fra den organisatoriske settingen. Som en konsekvens, vil generaliserbarheten til funn fra laboratorieforsøk være mindre enn felteksperimenter utført i en ekte organisatorisk setting (Lewis, 2007). Det er tre ting som kan gå utover generaliserbarheten av resultatene fra undersøkelsen (Kristoffersen et al. 2004). 1) Individ: En kan ha undersøkt individer som skiller seg systematisk fra de individene man ønsker å generalisere/overføre resultatene til. Siden undersøkelsen er foretatt på ledere, er det tvilsomt om funnene kan generaliseres til å gjelde hele arbeidsstokken. For å sikre generaliserbarhet til lederne derimot er det viktig at personene i undersøkelsen er tilfeldig utvalgt (randomisert utvalg). Ved randomiserte utvalg har hvilke som helst person i populasjonen en like stor sjanse for å bli valgt (Langdridge, 2006). Dette innebærer at respondentene utgjør et representativt utvalg for hele populasjonen. AFFs lederundersøkelse ble besvart av ledere på ulike ledernivåer: linjeleder, mellomleder og toppleder. Totalt finnes det ca. 150 000 med lederstillinger i Norge. Vi har dermed et stort representativt utvalg av norske ledere, slik at funnene må antas å være generaliserbare for norske ledere gitt en forutsetning om tilfeldig utvalg. 2) Sted: En kan ha undersøkt steder som skiller seg systematisk ut fra de stedene en ønsker å generalisere til. Dette gjelder særlig laboratoriestudier der man ønsker å overføre resultatene til situasjoner utenfor laboratoriene. Personene fikk utdelt undersøkelsen på jobben, skulle svare på en rekke spørsmål knyttet til sin egen arbeidssituasjon. Dette er ikke en virkelig setting, slik at det kan tenkes at det var vanskelig for dem å svare korrekt, i motsetning til om svarene hadde vært basert på observert atferd. 3) Tid: Dersom undersøkelsen er utført for lenge siden, eller på et tidspunkt preget av spesielle omstendigheter kan dette påvirke svarene.



Undersøkelsen er utført for 3 år siden, slik at det er å anta at undersøkelsen er gyldig også i dag.

## 5.4 Faktoranalyse

En faktoranalyse er en statistisk analysemodell som blir brukt til datareduksjon. Formålet er å finne frem til minst antall faktorer som kan forklare mange observerte variabler, som for eksempel resultater fra et spørreskjema. Dette skal gjøre det enklere å oppdage og fortolke de ulike sammenhengene i et datasett (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010). Vi har to hovedtyper faktoranalyser, eksplorerende og bekreftende faktoranalyse. I en eksplorerende faktoranalyse ønsker man å finne karakteristiske og interessante funn uten at man har en hypotese man vil teste ut. Bekreftende faktoranalyse vil si at man vil teste ut en spesifisert hypotese eller en fullstendig teori (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010). I vår studie har vi ulike hypoteser vi vil teste ut. Således kan vi si at vi har en bekreftende faktoranalyse.

Man kan si at faktoranalyse er en gjensidig avhengighetsmetode. Med det menes det at det er en gjensidig avhengighet mellom variablene og respondentene for å generere en forståelse av den underliggende strukturen, og til å skape nye variabler eller nye grupperinger. Når flere variabler blir målt kan det være at noen variabler måler på ulike momenter, men ligger likevel innenfor den samme hendelsen og er med det beslektet. Dette klarer faktoranalysen å plukke opp, og derfor får vi ulike faktorer (Kent, 2001).

Når vi skal finne ut hvor mange faktorer vi skal ha med i analysen må vi se på egenverdi (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010). Egenverdi er et mål på hvor mye av variansen i variablene den enkelte faktor kan forklare (Linnerud, Oklevik, Slettvoll). Vi kan velge ut så mange faktorer vi vil, men siden poenget med faktoranalysen er å forenkle vil vi ha minst mulig faktorer. Faktorer som har en egenverdi mindre enn en, utelukker vi fra analysen, og tar med oss faktorer som har egenverdi over en. Når vi har funne ut hvor mange faktorer vi skal ha med i analysen, må vi se i hvilke grad variablene måler en bestemt faktor. Dette blir betegnet for faktorladning. Dette kan

tolkes som korrelasjonen mellom en variabel og en faktor. Faktorladningen forteller oss da hvilke variabler som er knyttet til hvilken faktor, og hvor sterk denne forbindelsen er (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010). Faktorladningen bør være over 0,30 for at et spørsmål kan bli knyttet opp mot en faktor. Dette blir regnet som en vanlig "tommelfingerregel" (Dillon og Goldstein, 1989, referert i Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010).

For å se på reliabiliteten av faktorene bruker vi reliabilitetsmålet cronbachs alpha, som ble utviklet av Cronbach i 1951. Denne bruker vi for å se hvor stabil en faktor er. Alle spørsmål som hører til en og samme faktor, bør korrelere med hverandre. Nunnally (1978, referert i Kent, 2001) foreslo en minimumsverdi for cronbachs alpha på 0,7. Tidligere var den nede i 0,5 og 0,6, men ble justert opp senere. Dersom alfaen er over 0,7 blir faktoren regnet for å være pålitelig. Det er viktig å understreke at det ikke finnes noen klare retningslinjer for når en verdi blir regnet for å være "akseptabel". Nunnally baserte blant annet forslaget sitt på erfaringer og intuisjon. Den "akseptable" verdien må brukes som en indikasjon og ikke en "test", i tillegg må den være relatert med hensikten i undersøkelsen (Kent, 2001).

## 5.5 Regresjonsanalyse

For å analysere de kvantitative dataene vi har, bruker vi regresjonsanalyse på tverrsnittsdata. Regresjonsanalyse er en statistisk metode for å studere relasjonen mellom en avhengig variabel og en eller flere uavhengige variabler, når vi har kvantitative data.

Regresjonsanalysen beskriver sammenhengen mellom en avhengig variabel (Y) og en uavhengig variabel (X) som en lineær sammenheng. Regresjonsanalysen gjør det mulig å se hvilke grad en variabel samvarierer med en annen variabel og trekke kausale sammenhenger. En lineær sammenheng kan skrives i form av en ligning:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + u_i$$

Konstantleddet  $\beta_0$  angir verdien på den avhengige variabelen når den uavhengige variabelen har verdien 0. Dersom  $Y =$  innsats og  $X_1 =$  resultatbonus, vil  $\beta_0$  angi verdien på innsats når personen ikke mottar resultatbonus.  $X_1$  er den uavhengige variabelen (årsaksvariabel).  $\beta_1$  er stigningskoeffisienten som angir hvor mye den avhengige variabelen endres med når den uavhengige variabelen øker med en enhet (Kristoffersen et al. 2004). Siden resultatbonus er en dummyvariabel som har verdi lik 1 dersom personen mottar resultatbonus og 0 dersom ikke, vil  $\beta_1$  angi hvor mye innsatsen øker om resultatbonus er tilstede. Restleddet  $u_i$  er faktorer som forklarer variasjonen i  $Y$  som modellen ikke fanger opp (Kristoffersen et al. 2004).

Målet med regresjonsanalysen er å komme fram til en regresjonsligning der  $\beta_k$  er erstattet med estimerte koeffisienter. For å beregne størrelsen på regresjonskoeffisientene benyttes mindre kvadraters metode. Koeffisientene beregnes ved at summen for de kvadrerte avvikene fra regresjonslinjen blir minst mulig. I en slik modell der det er flere forklaringsvariabler tolkes de partielle koeffisientene slik:  $\beta_k =$  den gjennomsnittlige endringen i  $Y$  som forbindes med en enhets endring i  $X_k$ , når de andre forklaringsvariablene i modellen holdes konstant (Lewis, 2007).  $\hat{\beta}_k$ .  $\hat{Y}$  betegner at likningen brukes til å beregne en forventet verdi for den avhengige variabelen.

$$\hat{Y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_1 + \hat{u}_1$$

I analysen bruker vi bruker de standardiserte koeffisientene. Standardiseringen tar utgangspunkt i at alle variabler har en felles målestokk for observasjonenes verdier, nemlig antall standardavvik. Den standardiserte koeffisienten viser da hvor mange standardavvik den avhengige variabelen endrer seg når den uavhengige variabelen øker med et standardavvik. Den standardiserte koeffisienten finnes vi bed å gange den ustandardiserte regresjonskoeffisienten med forholdstallet mellom standardavvikene på uavhengig og avhengig variabel.

$$\beta_1 = \beta_1 (S_x/S_y)$$

## Hensikten med regresjonsanalysen

Regresjonsanalyse har ulike formål, som ikke er gjensidig utelukkende: 1) Beskrivelse: Vise forskjeller i forventede verdier på den avhengige variabelen ut i fra ulike verdier på de uavhengige variablene, 2) prediksjon: Beregne hvordan variabler med ulike verdier på de uavhengige variablene forventes å påvirke den avhengige variabelen og 3) årsaksforklaring: Finne årsaksvariabler som kan forklare den observerte variasjonen i den avhengige variabelen.

Hensikten med våre regresjonsanalyser er å avdekke mulige årsakssammenhenger – ofte kalt kausalsammenhenger. En årsakssammenheng oppstår når det kan påvises at en hendelse fører til at en annen hendelse inntreffer, eventuelt at den virker inn hvordan den andre hendelsen arter seg (Kristoffersen et al. 2004). Det fenomenet som virker inn på det andre kalles årsak, og det fenomenet som blir produsert eller påvirket kalles virkning. Et av fenomenene vi skal forklare er innsatsen lederne legger ned i jobben, som er en handling. Vi skal undersøke om fenomenet resultatbonus virker inn på innsats. I regresjonsanalysen skilles det mellom årsaksvariabler og effektvariabler. Årsaksvariabelen påvirker effektvariabelen, men blir ikke selv påvirket av denne og er derfor en uavhengig variabel.

Forutsetningen for at man kan snakke om en årsakssammenheng mellom to fenomener er at man kan påvise en sammenheng eller samvariasjon mellom dem. Samvariasjon oppstår når årsaken inntreffer, opptrer effekten oftere enn ellers. For eksempel ved resultatbonus er innsatsen ofte høyere. At to fenomener samvarierer er ikke tilstrekkelig for å konkludere med at det er en kausal sammenheng. Man kan ikke observere selve koblingen mellom årsak og effekt, kun hvorvidt de to fenomenene opptrer sammen eller ikke. Det kan finnes andre forklaringer til samvariasjon. For at en årsakssammenheng skal være robust, må andre forklaringer utelukkes. Da må følgende betingelser oppfylles: 1) Sammenhengen må være robust. For å oppnå dette må det påvises en sammenheng mellom fenomenene. I tillegg må årsaken komme først (eller samtidig med effekten i tid). Man må også kontrollere for andre teoretisk relevante variabler. 2) Årsaksretningen må avklares. Dannes innsatsen på grunnlag av at jeg får resultatbonus, eller vil innsatsen medføre at jeg får

resultatbonus? Dette viser at det er vanskelig å avklare retningen på årsakssammenhengen. 3) Alle relevante teoretiske variabler må kontrolleres for (Kristoffersen et al. 2004).

Om vi observerer en sammenheng mellom to variabler kan dette skyldes en samvariasjon, og ikke en kausal sammenheng. For å påvise årsakssammenheng må vi inkludere årsaksvariabler som er relevant for å forklare effektvariabelen. De variablene som vi ikke er interessert i å undersøke nærmere, men er relevant for å forklare den avhengige variabelen kalles kontrollvariabler. Om vi ser på sammenhengen mellom innsats og resultatbonus, kan alder være relevant for å forklare variasjonen i innsats. Ved å inkludere slik variabler unngår vi sammenhenger som ikke er reelle – såkalte spuriøse sammenhenger. Slike sammenhenger er ikke direkte, men skyldes at vi ikke har tatt hensyn til alle relevante forskjeller mellom individene vi analyserer. Isteden finner vi de direkte sammenhengene mellom de uavhengige variablene og de avhengige variablene. I regresjonsligningene kontrollerer vi for ledernes alder, kjønn, toppleder og antall år erfaring som leder. Det er vanskelig å kontrollere for alle variabler i praksis, siden ikke alle variabler er observerbare (Kristoffersen et al. 2004).

Det er vanskelig å påvise årsakssammenhenger med en regresjonsanalyse. Man konkluderer som regel med at det er en sammenheng mellom variablene, hvilke retning som er sannsynlig og at det er en mulig mekanisme mellom variablene. Siden vi ikke er sikker på om vi har kontrollert for alle relevante variabler må vi være forsiktig med å trekke konklusjoner i årsakssammenheng. Høy intern validitet gjør at det er mulig å si at en påvist sammenheng mellom variabler dreier seg om en mulig årsakssammenheng. Ved tverrsnittundersøkelser er det ingen eller svært begrensede muligheter til å påvise årsakssammenhenger (Kristoffersen et al. 2004).

## Multippel regresjonsanalyse

I en multippel regresjonsanalyse tar vi inn flere uavhengige variabler for å forklare variasjonen i en avhengig variabel. Dette gjør vi fordi vi antar at innsats og interest alignment er påvirket av flere variabler. Dette gjør at vi får et mer fullstendig bilde av årsaksvariabler som bidrar til variasjon på den avhengige variabelen. En annen grunn kan være at vi vil kontrollere for bakenforliggende tredjevariabler som kan skape spuriøse sammenhenger mellom den avhengige variabelen og en uavhengig variabel. Multippel regresjonsanalyse beskriver sammenhengene mellom én avhengig variabel og mer enn én uavhengig variabel. På denne måten kan vi finne ut hvorvidt resultatlønn, jobbdimensjoner og indre/ytre motivasjon predikerer innsats og interest alignment. En multippel regresjonsmodell kan skrives i form av en ligning:  $Y_i = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_k X_k + u_i$

der Y er den avhengige variabelen, i dette tilfellet innsats. X1 kan være alder og X2 resultatbonus.

I en modell der vi har flere uavhengige forklaringsvariabler som skal predikere verdien på Y for ulike verdier skrives ligningen som

$$\widehat{\text{Innsats}} = \beta_0 + (\beta_1 * \text{Alder}) + (\beta_2 * \text{Resultatbonus})$$

## Forklaringskraften

Ved å estimere denne lineære sammenhengen kan vi finne styrken på forholdet mellom en numerisk avhengig variabel og en eller flere numeriske uavhengige variabler. Denne styrken kalles forklaringskraften og betegnes  $R^2$ .  $R^2$  kan ha hvilken som helst verdi mellom 0 og 1. Den måler andelen variasjon i den avhengige variabelen som kan forklares statistisk av de uavhengige variablene. Dette betyr at dersom  $R^2 = 1$ , forklares all variasjonen (100 prosent) i den avhengige variabelen av variasjon i de uavhengige variablene. Om 50 prosent kan forklares, vil  $R^2$  være = 0.5, og dersom  $R^2$  er 0 kan ingen variasjon forklares. Forklaringskraften kan brukes som et mål på hvor god predikator regresjonsligningen er. En kan vurdere

den relative betydningen av forklaringsvariablene ved å se på økningen i  $R^2$  når en innfører en ny uavhengig variabel i en regresjonsligning som allerede inneholder forklaringsvariabler. Den tilpassede forklaringskraften (adjusted  $R^2$ ) brukes når vi skal sammenligne forklaringskraften til modeller med ulike antall uavhengige variable, men samme uavhengige variabel (Lewis, 2007).

## Signifikanstesting av regresjonskoeffisienter

I regresjonsanalysen er vi interessert i hvorvidt regresjonskoeffisientene ( $B$ ) er forskjellig fra null eller ikke. Dersom denne er lik null, er det ingen sammenheng mellom variablene (uansett hvor mye  $X$  endres vil ikke  $Y$  påvirkes). Fordi vi har et tilfeldig utvalg fra populasjonen, kan vi ikke konkludere med at den estimerte regresjonskoeffisienten er identisk med den sanne populasjonsparameteren  $B_1$ .

Nullhypotesen ( $H_0$ ) er at det ikke er sammenheng mellom variablene i populasjonen. Alternativhypotesen ( $H_a$ ) er at det er en sammenheng. Hypotesene er som følger:

$$H_0: \beta_1 = 0$$

$$H_a: \beta_1 \neq 0$$

Fra regresjonsanalysen får vi en signifikanssannsynlighet (p-verdi) til hver regresjonskoeffisient. Dette er sannsynligheten for å forkaste nullhypotesen når denne er sann. Vi kommer til å benytte et signifikansnivå på 5 prosent. Dette betyr at om regresjonskoeffisientens p-verdi er høyere enn 5 prosent er sannsynligheten for at regresjonskoeffisienten er null for høy, og vi beholder nullhypotesen.

## Antakelser som må oppfylles

Når man estimerer en regresjonsligning må man sørge for at følgende antakelser er oppfylt:

1. Modellspesifikasjon: Alle relevante variabler må være med. Forholdet mellom den avhengige og uavhengige variabelen må også være lineært. Linearitet referer til hvordan endringen i den avhengige variabelen er relatert til endringen i den uavhengige variabelen. Sammenhengene må være additive, slik at en kan summere de enkelte uavhengige variablenes effekt på den avhengige variabelen til en total effekt (ingen samspillseffekter). Dersom det er samspillseffekter kan man enkelt kontrollere for dette ved å innføre samspillsledd i regresjonsmodellen.
2. Forutsetninger om restleddet: Residualene er estimatet på avvikene (restledd) mellom regresjonslinjen og de observerte verdiene for den avhengige variabelen. Disse må være normalfordelte. Restleddene må ha konstant varians (homoskedastisitet). Videre må restleddet ikke være korrelert med noen av de uavhengige variablene i regresjonsmodellen. Restleddet fra en observasjon kan heller ikke være korrelert med restleddet fra en annen observasjon.
3. Ingen multikollinearitet: Tilnærmet perfekt korrelasjon mellom to eller flere uavhengige variabler gjør det vanskelig å bestemme de partielle effektene av individuelle variabler. Dette kan undersøkes ved å se på korrelasjonen mellom de uavhengige variablene. En tommelfingerregel er at svært høy korrelasjon (generelt over 0.90) indikerer multikollinearitet.
4. Fravær av målefeil (Kristoffersen et al. 2004).



# Kapittel 6

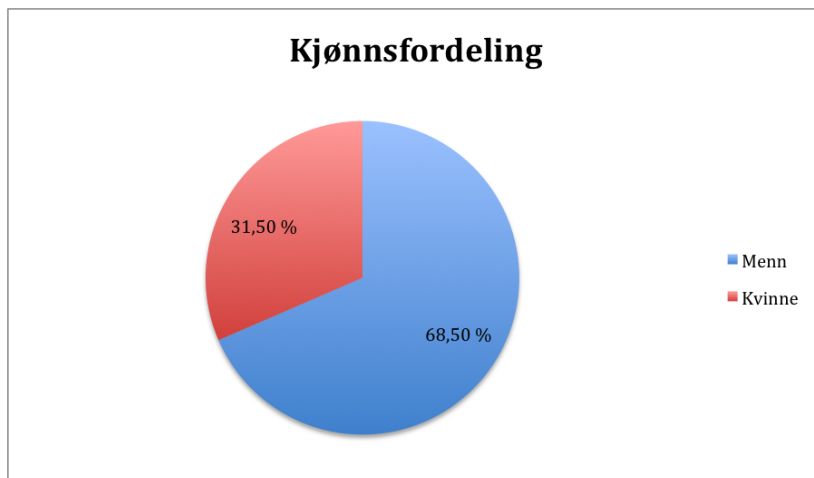
## Analyse av data

### 6.1 Beskrivende statistikk

Vi skal nå se på den beskrivende statistikken bak lederundersøkelsen. Vi har valgt ut de spørsmålene som vi mener er relevante for vår oppgave. Vi har da valgt ut spørsmål 1 (kjønn), spørsmål 2 (alder=, spørsmål 4 (ledernivå), spørsmål 7 (bransje) og spørsmål 8 (antall år som leder). I undersøkelsen er det med både offentlig og privat sektor, men vi skal bare se på den private sektoren.

#### Kjønn

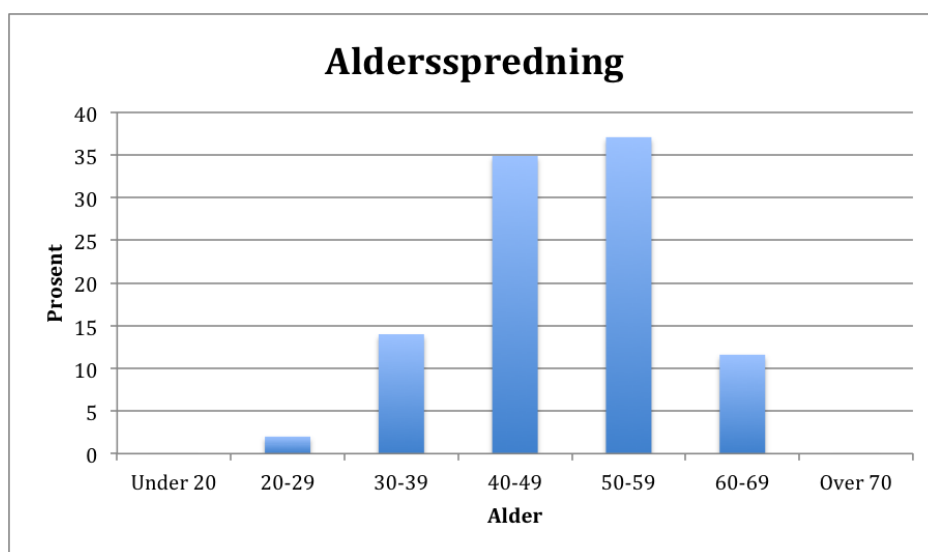
Vi ser av figur 6.1 at det er flere mannlige enn kvinnelige ledere. Slik har fordelingen vært i mange år, men tendensen i Norge er at det blir stadig flere kvinner blir ledere.



FIGUR 6.1: Prosentvis fordeling av kjønn i lederstillinger

## Alder

Her ser vi at det er flest ledere i aldersklassen 50-59 år. Gjennomsnittsalderen er 49 år. Det er få unge ledere. Den gjennomsnittlige lederen har altså lang erfaring i arbeidslivet.

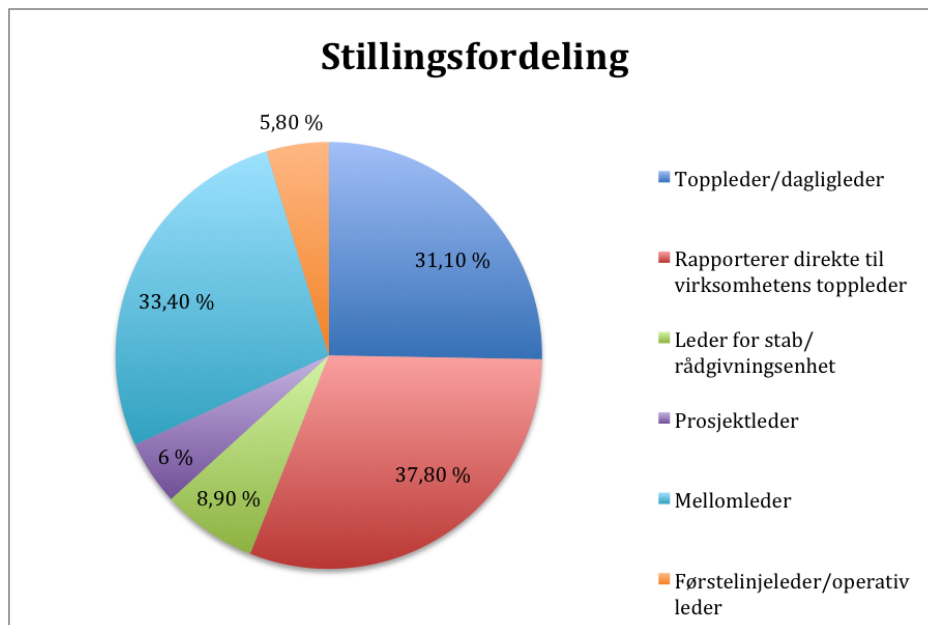


FIGUR 6.2: Prosentvis fordeling over leders alder

## Fordeling på ulike ledernivå

Av de lederne som har vært med i undersøkelsen, er det flest toppledere, ledere som rapporterer direkte til toppleder og mellomledere. Respondentene har i dette

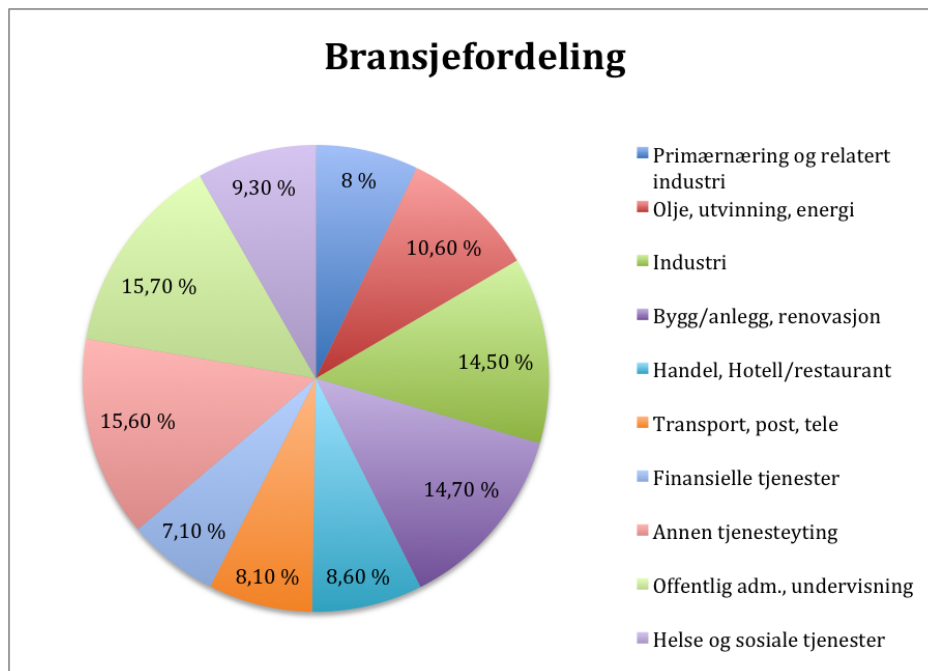
spørsmålet muligens krysset av for flere alternativ, siden man i en liten bedrift for eksempel kan være den som rapporterer til topplederen og samtidig være en prosjektleder eller mellomleder. Siden den totale prosentandelen er over 100 %, har mange av respondentene krysset av for flere alternativ på dette spørsmålet. Grunnen til det er at en leder kan ha forskjellige roller, for eksempel rapportere direkte til toppleder og være mellomleder.



FIGUR 6.3: Prosentvis fordeling over lederstilling

## Bransje

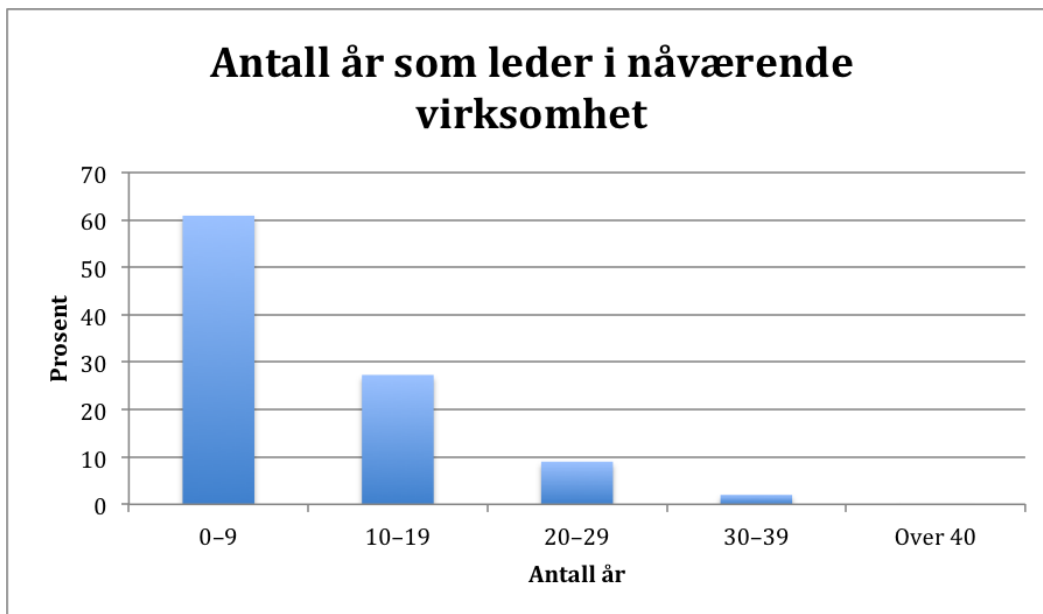
Vi ser ut ifra denne grafen at vi har respondenter innenfor de fleste bransjene. De som er størst representert er offentlig adm. undervisning og annen tjenesteyting. Like bak finner vi bygg/anlegg, renovasjon og industri. De som er minst representert er ledere fra finansielle tjenester og transport, post, og telekommunikasjon.



FIGUR 6.4: Prosentvis fordeling over bransjer lederne jobber i

### Antall år som leder i nåværende virksomhet

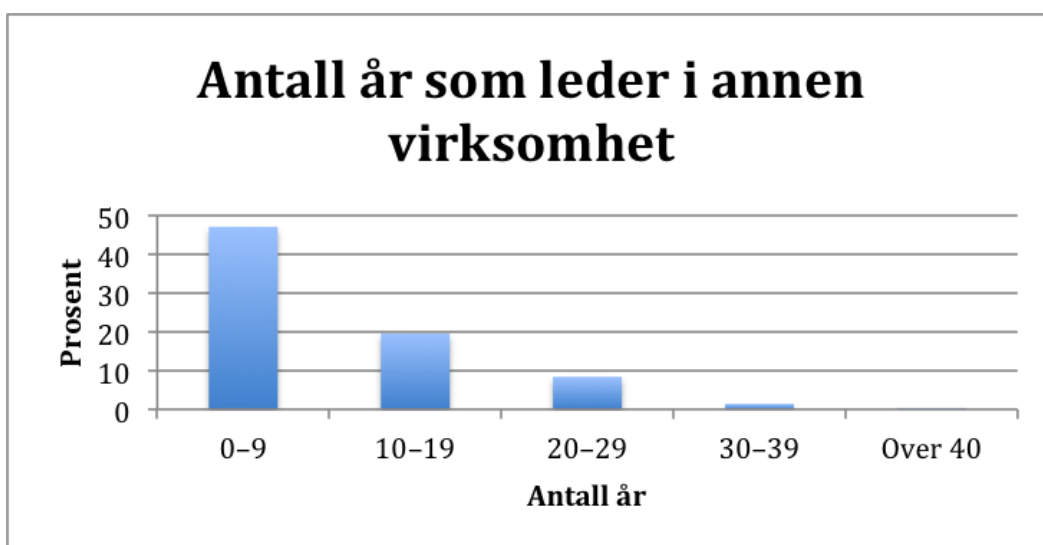
Ut i fra denne grafen ser vi at det er det er liten andel av ledere som har vært leder i mer enn 20 år. En grunn til dette kan være at det er flest ledere i aldersgruppen 40 til 60 år. Siden de fleste nordmenn går ut med pensjon i en alder av 62 eller 67 år, blir det vanskelig å oppnå over 20 år som leder i samme bedrift. Unntaket er dersom man får tildelt lederrollen i forholdsvis ung alder, og samtidig blir værende i bedriften.



FIGUR 6.5: Prosentvis fordeling over ledererfaring i i nåværende virksomhet

### Antall år som leder i annen virksomhet

Her ser vi at nesten halvparten har vært leder i annen virksomhet mellom 0-9 år. 20 % har vært ledere 10-19 år, mens ca. 8 % har vært leder i 20-29 år. En tredjedel har altså lang ledererfaring i andre virksomheter, mens de fleste har relativt kort ledererfaring.



FIGUR 6.6: Prosentvis fordeling erfaring i annen virksomhet

## 6.2 Faktoranalyse

Før vi kan benytte regresjonsanalysen må vi finne faktorer fra undersøkelsen som måler begrepene vi ønsker å undersøke. Dette gjør vi ved hjelp av en faktoranalyse.

### Jobbkarakteristika

Først skal vi se på jobbkarakteristika. Da har vi benyttet spørsmål 51 i undersøkelsen, som inneholder 15 påstander om kjennetegn som kan beskrive jobben til lederen.

### Eigenverdi jobbkarakteristika

Det første vi skal gjøre er å redusere antall variabler slik at vi får færrest mulig antall faktorer. Da må vi se på egenverdien, som er et mål på hvor mye av variansen i variablene den enkelte faktoren forklarer. En vanlig tommelfingerregel er å velge ut de faktorene som har egenverdi  $> 1$ .

TABELL 6.1: Egenverdi

Komponent	Eigenvalue
1	4,2
2	1,961
3	1,831
4	1,136
5	1,116
6	0,991
7	0,702
8	0,624
9	0,599
10	0,552
11	0,505
12	0,413
13	0,398
14	0,382
15	0,307
16	0,282

Vi får totalt 16 ulike komponenter, men det er bare fem av de som har en egenverdi større enn en. Det vil si at ut i fra de 15 påstandene fra spørsmål 51 i lederundersøkelsen, er det fem faktorer som kan forklare de ulike påstandene.

## Faktorladning

Når vi nå har funnet ut at det er fem ulike faktorer, skal vi se hvilke påstander som lader på hvilke faktor. For å opprette en faktor stilles det visse krav til både faktorladning og stabilitet. Faktorladningen må som tidligere sagt være over 0,3 for at faktoren utgjør et godt mål på variabelen. For at faktoren skal være pålitelig må cronbach's alpha være over 0,7. Med utgangspunkt i kriteriene til faktorladningen og stabiliteten, finner vi de ulike faktorene.

TABELL 6.2: Faktorladninger

Items	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
I min jobb kan en selv velge oppgavene som skal gjøres	0,004	0,041	<b>0,749</b>	-0,066	-0,011
I min jobb kan måten jeg utfører oppgavene på velges ut uavhengig av andre	-0,018	-0,046	<b>0,864</b>	-0,032	0,073
I min jobb har en selv stor frihet til å tenke og handle uavhengig av andre	0,057	0,056	<b>0,792</b>	0,009	0,099
Min jobb inneholder mange varierte arbeidsoppgaver	0,069	<b>0,803</b>	-0,089	0,081	0,035
Min jobb preges lite av gjentakelser i arbeidsoppgavene	-0,088	<b>0,717</b>	0,092	-0,078	-0,063
Min jobb gir muligheter for å gjøre mange forskjellige ting	0,039	<b>0,831</b>	-0,005	0,025	0,033
I min jobb er det lett u finne ut av hvor bra arbeidet er utført	<b>0,886</b>	-0,024	0,012	-0,047	-0,009
For meg er det enkelt å finne ut hvor bra jeg gjør det på jobben	<b>0,939</b>	-0,017	0,021	-0,041	-0,1
Jeg føler at jeg vet når jeg har gjort en god jobb	<b>0,663</b>	0,064	-0,009	0,103	0,051
I min jobb har jeg gode muligheter for å gjøre en oppgave fra begynnelse til slutt	0,046	0,016	0,136	0,042	<b>0,849</b>
I min jobb er det gode muligheter for å ferdigstille arbeidsoppgavene som påbegynnes	-0,004	-0,006	0,087	0,126	<b>0,891</b>
Generelt sett er jobben min både betydningsfull og viktig	0,048	0,13	-0,064	<b>0,75</b>	0,136
Mange andre personer blir påvirket av hvor godt min jobb blir utført	0,082	0,035	-0,027	<b>0,767</b>	-0,002
Min jobb er svært viktig, sett i en større sammenheng	-0,07	-0,065	-0,024	<b>0,872</b>	0,014
Cronbach's alpha	0,791	0,663	0,733	0,735	0,802

**Autonomi** Vi begynner å se på de tre første spørsmålene:

- I min jobb kan en selv velge oppgavene som skal gjøres
- I min jobb kan måten jeg utfører oppgavene på velges uavhengig av andre

- I min jobb har en selv stor frihet til å tenke og handle uavhengig av andre

for å se hvilke faktor de lader på. Ved å se på faktorladningene til disse spørsmålene, så ser vi at de lader på faktor 3. Vi har valt å kalle denne faktoren autonomi fordi den inneholder spørsmål som går på personlig ansvar, initiativ og innsats.

**Ferdighetsvariasjon** De tre neste spørsmålene har faktorladninger på faktor 2.

- Min jobb inneholder mange varierte arbeidsoppgaver
- Min jobb preges lite av gjentakelser i arbeidsoppgavene
- Min jobb gir muligheter for å gjøre mange forskjellige ting

Disse spørsmålene handler om variasjonen i arbeidshverdagen, og vi har da naturligvis satt variasjon som navnet på denne faktoren.

**Feedback** Ved å se på spørsmål 7-9: finner vi faktorladninger som lader på faktor 1.

- I min jobb er det lett å finne ut av hvor bra arbeidet er utført
- For meg er det enkelt å finne ut hvor bra jeg gjør det på jobben
- Jeg føler at jeg vet når jeg har gjort en god jobb

Denne faktoren har vi valgt å kalle for feedback, siden disse spørsmålene handler om responsen man får på arbeidet sitt.

**Identifikasjon** Spørsmål 10 og 11 lader på faktor 5.

- I min jobb har jeg gode muligheter for å gjøre en oppgave fra begynnelse til slutt



- I min jobb er det gode muligheter for å ferdigstille arbeidsoppgavene som påbegynnes
- I min jobb er det lett å se sluttresultatet av arbeid jeg er involvert i

Vi har valgt å kalle denne faktoren for identifikasjon, siden spørsmålene her inneholder at man har muligheter til å følge oppgavene fra start til slutt.

**Viktighet** De tre siste spørsmålene: lader alle på faktor 4.

- Generelt sett er jobben min både betydningsfull og viktig
- Mange andre personer blir påvirket av hvor godt min jobb blir utført
- Min jobb er svært viktig, sett i en større sammenheng

Disse spørsmålene handler om betydningen og viktigheten av jobben både for seg selv og andre. Dermed blir navnet på denne faktoren jobbviktighet.

### **Faktorenes stabilitet**

For å se om faktorene er stabile benytter vi cronbach's alpha. Denne verdien er over 0,7 for alle faktorene utenom faktor 2. Der får vi en cronbach's alpha på 0,663, men siden den er så nær 0,7 så kan vi si at den tilfredsstillers kravet.

### **Innsats**

Vi skal nå finne faktoren for innsats ved hjelp av faktoranalyse. Vi har brukt spørsmål 69 i undersøkelsen som inneholder en rekke spørsmål som skal måle leders innsats.

## Eigenverdi innsats

Vi skal finne ut om alle påstandene i spørsmål 69 lader på en og samme faktor. Først må vi se på egenverdi for å finne ut om alle påstandene måler det samme fenomenet.

TABELL 6.3: Eigenverdi innsats

Komponent	Eigenvalue
1	3,174
2	0,877
3	0,721
4	0,602
5	0,346
6	0,28

Fra tabellen ser vi at det er en komponent som har egenverdi over 1. Det vil si at alle seks påstandene kan samles i en faktor. Faktoren kaller vi innsats, som påstandene var ment å måle.

## Faktorladning spørsmål knyttet til innsats

Neste trinn er å finne ut hvor mye hver påstand korrelerer med faktoren. Vi ser ut i fra tabellen at alle påstandene har en faktorladning på over 0,3, som er veldig bra. Med andre ord er påstandene godt korrelerte med faktoren som vi kaller effort. Vi ser også at vi har en stabil faktor siden cronbachs alpha er over 0,7.

TABELL 6.4: Faktorladning innsats

Item	Faktor 1
Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig	0,694
Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet	0,632
Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min	0,717
Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min	0,798
Jeg yter nesten bestandig mer enn hva som kan betegnes som et akseptabelt innsatsnivå	0,808
Jeg presterer bedre enn hva som kan forventes	0,698
Cronbach's alpha	0,816

## **Interest alignment**

Her har vi brukt den nest siste påstanden i spørsmål 61: "eiernes krav til virksomheten". Her har vi bare ett item, og dermed utfører vi ikke noe faktoranalyse på denne.

## 6.3 Regresjonsanalyse

Fra det teoretiske rammeverket har vi kommet fram til forskningsspørsmål vi ønsker å se nærmere på, med målet om å forklare hvilke faktorer som kan ha betydning for to viktige organisatoriske atferder: innsats og *interest alignment*. Ved hjelp av regresjonsanalysen kan vi avdekke mulige sammenhenger mellom variabler, for å forsøke å danne et bilde av hva organisasjoner må fokusere på når de ønsker å motivere ledere til å yte en høy innsats i jobben og å forene leders mål til organisasjonens. Vi skal nå presentere resultatene fra regresjonsanalysene vi har utført. Analysen er strukturert etter avhengig variabel: ytre motivasjon, indre motivasjon, innsats og tilslutt *interest alignment*. For å avgjøre om vi har nok bevis til å hevde at det er en statistisk sammenheng har vi benyttet 5 % signifikansnivå, som markeres med to stjerner.

Det er en rekke faktorer som karakteriserer leder som kan påvirke innsatsen deres. Disse må vi kontrollere for i regresjonsmodellen, slik at vi ikke avdekker falske sammenhenger. Det kan tenkes at alderen på lederen har betydning for innsatsen som er lagt ned. Som ny leder er man urutinert og har masse energi til å legge ned mye arbeid i jobben. Hvilket kjønn man er kan tenkes å ha betydning for innsats. Man skulle tro at kvinner har mer forpliktelser i hjemmet som begrenser innsatsen de kan legge ned, mens menn har muligheten til å jobbe mer. Som toppleder har man et enormt ansvar, noe som kan påvirke innsatsen positivt. Det samme gjelder om man er med i topplederteamet. Antall år erfaring som leder sier noe om hvor rutinert man er, noe som gjør at man sparer seg for en del innsats.

### 6.3.1 Hvilke faktorer har betydning for ytre motivasjon?

Vi skal nå se på om karakteristika ved leder, resultatlønn og jobbkarakteristika har betydning for ytre motivasjon. I følge prinsipal-agent teorien skal alle former for resultatbasert belønning øke den ytre motivasjonen. Vi estimerer tre regresjonsmodeller, modell 1 inneholder karakteristika ved lederen, modell 2 legger til resultatlønnvarianter og tilslutt inkluderer vi jobbkarakteristikaene i modell 3. Ved å sammenligne forklaringskraften ser vi hvor mye resultatlønn og jobbkarakteristika forklarer av variasjon i ytre motivasjon. Tabellen under angir resultatene fra regresjonene.

TABELL 6.5: Hvilke faktorer har betydning for ytre motivasjon?

Ytre motivasjon som avhengig variabel	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Toppleder	-0,115***	-0,115***	-0,103***
Topplederteam	-0,020	-0,022	-0,018
Kvinne	-0,102***	-0,087***	-0,078***
Alder	-0,164***	-0,154***	-0,142***
Antall år som leder i nåværende virksomhet	-0,037	-0,032	-0,038*
Fallskjerm		-0,023	-0,018
Resultatbonus		0,107***	0,104***
Aksjeopsjon		0,037*	0,042*
Aksjetildeling		-0,022	-0,025
Autonomi			0,001
Ferdighetsvariasjon			-0,081***
Feedback			0,027
Viktighet			-0,034
Identifikasjon			-0,044*
Konstant	3,338***	3,196***	3,784***
R2 (adjusted)	0,051	0,062	0,07
Observasjoner	2262	2262	2262

\*\*\*p-verdi <0,10, \*\*p-verdi<0,05, \*p-verdi<0,01

Karakteristika ved leder forklarer en liten andel av variasjonen i ytre motivasjon (5,1 %). Fra modell 1-3 ser vi at toppleder, kvinner og alder har en relativt sterk negativ sammenheng med ytre motivasjon. Resultatene foreslår at toppledere i gjennomsnitt er mindre ytre motivert enn andre ledere. Kvinner har i gjennomsnitt mindre ytre motivasjon enn menn. Eldre ledere reponderer mindre på ytre motivasjon enn yngre ledere.

Vi finner delvis støtte for hypotesen om at resultatlønn øker ytre motivasjon siden kun resultatbonus er signifikant ( $B = 0,107$ ). Vi finner ikke sterke nok bevis for at aksjeopsjoner øker ytre motivasjon. ( $B = 0,037$ ,  $p$ -verdi = 8,6 %). Aksjeeierskap og fallskjerm ser ikke ut til å være ytre motiverende. Den svake økningen i forklaringskraften (fra 5,1 % til 6,2 %) indikerer at resultatlønn forklarer svært lite av variasjonen i ytre motivasjon.

Av jobbkarakteristikaene finner vi at ferdighetsvariasjon har en negativ sammenheng med ytre motivasjon ( $B = -0,081$ ). Dette kan tolkes som at til mer variasjon i ferdigheter det er i en leders jobb, til lavere vil den ytre motivasjonen være. Forklaringsgraden øker fra 6,2 % til 7 % når jobbdimensjonene introduseres, følgelig forklarer det ikke så mye av variasjonen i ytre motivasjon.

### **6.3.2 Hvilke faktorer har betydning for indre motivasjon?**

Vi skal nå se på hva som kan forklare ledernes indre motivasjon. Tidligere forskning har funnet en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og innsats. Vi ønsker dermed å se om denne sammenhengen gjelder i konteksten med norske ledere.

TABELL 6.6: Hvilke faktorer har betydning for indre motivasjon?

Indre motivasjon som avhengig variabel	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Toppleder	0,122***	0,106***	0,054**
Toppledersteam	0,012	0,010	-0,016
Kvinne	0,143***	0,148***	0,130***
Alder	0,115***	0,115***	0,073***
Antall år som leder i nåværende virksomhet	-0,032	-0,034	-0,013
Fallsjerm		0,029	0,011
Resultatbonus		-0,003	-0,017
Akseopsjon		-0,001	-0,020
Aksjetildeling		0,031	0,032
Autonomi			0,068***
Ferdighetsvariasjon			0,222***
Feedback			0,117***
Viktighet			0,154***
Identifikasjon			0,086***
Konstant	3,852***	3,840***	1,921***
R2 (adjusted)	0,04	0,04	0,21
Observasjoner	2325	2325	2325

\*\*\*p-verdi <0,10, \*\*p-verdi<0,05, \*p-verdi<0,01

Fra tabellen ser vi at blant leders karakteristika har toppleder ( $B = 0,054$ ,  $p$ -verdi  $<0,05$ ), kjønn ( $B = 0,13$ ,  $p$ -verdi  $<0,01$ ) og alder ( $B = 0,073$ ,  $p$ -verdi  $<0,01$ ) positiv sammenheng med indre motivasjon. Toppledere har i gjennomsnitt høyere indre motivasjon enn andre ledere. Kvinner har høyere indre motivasjon enn menn. I tillegg vil den indre motivasjonen øke med alderen. Karakteristikaene ved leder forklarer en liten del av variasjonen i indre motivasjon (4 %).

Ingen av resultatlønnsvariablene har betydning for indre motivasjon. Resultatlønn forklarer dermed ikke noe av variasjonen i indre motivasjon, siden forklaringsgraden øker marginalt fra 4 % til 4,3 % når resultatlønn introduseres.

Vi finner sterke bevis for at de fem jobbkarakteristikaene har positiv betydning for indre motivasjon ( $p$ -verdi  $<0,01$ ). Jobbdimensjonene forklarer en stor del av variasjonen i indre motivasjon, som vi kan se av at forklaringsgraden øker svært mye (fra 4 % til 21 %) ved introduksjonen av jobbkarakteristikaene i modell 3. Jobbautonomi har en svak effekt på indre motivasjon ( $B = 0,068$ ). Ferdighetsvariasjon ser ut til å ha en sterk sammenheng med indre motivasjon ( $B = 0,22$ ). Dette indikerer at ferdighetsvariasjon er svært viktig for ledernes indre motivasjon. Feedback ser også ut til å være relativt viktig for indre motivasjon ( $B = 0,117$ ). Dersom en leders jobb gir høy grad av tilbakemelding om lederens prestasjoner, er dette assosiert med økt indre motivasjon. Det samme gjelder for jobbviktighet ( $B = 0,154$ ) som også ser ut til å være svært viktig for indre motivasjon. Denne sammenhengen antyder at leder må føle at jobben de gjør er viktig for andre dersom de skal ha en høy indre motivasjon. Identifikasjon ( $B = 0,086$ ) var svakt relatert til indre motivasjon. Siden koeffisienten er tilnærmet lik null, indikerer det å jobbe med en oppgave fra begynnelse til slutt, har en ytterst svak positiv betydning for leders indre motivasjon.

### 6.3.3 Hvilke faktorer har betydning for innsats?

Vi skal nå undersøke hvilke faktorer som kjennetegner ledere med høy innsats.



### 6.3.3.1 Resultatlønn og jobbkarakteristika

Vi skal nå forklare nærmere hva begrepene resultatlønn og jobbdimensjoner omfatter, og hvorfor de kan være relevante for å forklare innsats.

#### Resultatlønn

Vi har fire ulike resultatlønnsvariabler som er de vanligste formene for resultatlønn norske ledere mottar, og som er antatt å ha betydning for leders innsats. Dette er resultatbonus, aksjeeierskap, aksjeopsjoner og fallskjerm. Det vil være interessant å se om alle er like relevante i å forklare innsats. Tidligere i studien har vi vist til tvilen som hersker angående disse insentivformenes effektivitet, men likevel øker populariteten.

I spørreundersøkelsen svarte lederne ja eller nei på om de mottok en form for resultatlønn. Dette gjør det til dummyvariabler, noe som betyr at variabelen har verdien 1 dersom det mottas en resultatlønn.

#### Jobbkarakteristika

Jobbkarakteristika ble i selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristikteorien trukket fram som svært viktig for indre motivasjon, som igjen hadde betydning for innsatsen man legger ned. Vi undersøker fem jobbdimensjoner: Autonomi, feedback, jobbvariasjon, jobbidentitet og viktighet

For å undersøke den relative betydningen av de tre hovedkategoriene brukte vi tre ulike regresjonsmodeller. Modell 1 inkluderte kun kontrollvariabler, modell 2 la til resultatlønnsvariabler mens modell 3 legger til de fem jobbdimensjonene.

**Modell 1:** Innsats = Toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar

**Modell 2:** Innsats = Toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar + fallskjerm + resultatbonus + aksjeopsjon + aksjetildeling

**Modell 3:** Innsats = Toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar + fallskjerm + resultatbonus + aksjeopsjon + aksjetildeling + autonomi + feedback + variasjon + Viktighet + Identifikasjon

Ved å se på forklaringskraften kunne vi få en indikasjon på hvor sterk sammenheng det var mellom hver kategori og innsats. Vi fokuserte spesielt på økningen i forklaringskraft som følge av at vi la til en ny hovedkategori. Det viktigste var å se på signifikansen til hver variabel for å se om den hadde en sammenheng med innsats. Dersom p-verdien er under 5 % er det nok bevis til å hevde en statistisk sammenheng.

Figuren under viser resultatene fra regresjonsanalysen med de tre regresjonsmodellene:

TABELL 6.7: Faktorer som kan påvirke innsats

Innsats som avhengig variabel	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Toppleder	0,021	0,023	0,010
Topplederteam	0,005	0,004	-0,005
Kvinne	0,091***	0,095***	0,095***
Alder	-0,103***	-0,098***	-0,114***
Antall år som leder i nåværende virksomhet	0,012	0,012	0,017
Fallskjerm		-0,022	-0,029
Resultatbonus		0,039*	0,010
Aksjeopsjon		-0,013	-0,019
Aksjetildeling		0,007	-0,008
Autonomi			0,009
Variasjon			0,007***
Feedback			0,247***
Viktighet			0,088
Identifikasjon			-0,022
Konstant	4,094***	4,060***	2,906***
R2 (adjusted)	0,018	0,018	0,118
Observasjoner	2160	2160	2160

\*\*\*p-verdi <0,10, \*\*p-verdi<0,05, \*p-verdi<0,01

### 6.3.3.2 Ytre motivasjon

Vi fant ingen direkte sammenheng mellom resultatlønn og innsats, men fordi resultatlønn har som hensikt å stimulere ytre motivasjon hos ledere, ønsker vi å undersøke om dette gjelder for norske ledere. Vi forventer at ytre motivasjon har positiv

betydning for innsats slik prinsipal-agent teorien foreslår. Vi undersøkte dette ved å estimere to regresjonsmodeller. Målet med dette er å undersøke økningen i forklaringskraft, slik at vi kan få en indikasjon på hvor stor andel ytre motivasjon forklarer.

**Modell 1:** Innsats = toppleder + topplederteam + kvinne +alder + antaar + ytre motivasjon

**Modell 2:** Innsats = toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar + ytre motivasjon

TABELL 6.8: Sammenhengen mellom ytre motivasjon og innsats

Innsats som avhengig variabel	Modell 1	Modell 2
Toppleder	0,014	0,016
Topplederteam	-0,001	-0,001
Kvinne	0,091***	0,093***
Alder	-0,101***	-0,099***
Antall år som leder i nåværende virksomhet	0,012	0,013
Ytre motivasjon		0,016
Konstant	4,089***	4,054***
R2 (adjusted)	0,017	0,017
Observasjoner	2136	2136

\*\*\*p-verdi <0,10, \*\*p-verdi<0,05, \*p-verdi<0,01

Resultatet gir ikke støtte for vår hypotese om at ytre motivasjon øker lederens innsats. Som vi kan se av modell 2 endres ikke forklaringskraften når vi legger til ytre motivasjon, og vi finner heller ikke noen statistisk sammenheng mellom ytre motivasjon og innsats (p-verdi = 0,45). Dette funnet foreslår at ytre motiverende faktorer ikke har betydning for leders innsats.

### 6.3.3.3 Indre motivasjon

Vi skal nå se på om ledernes indre motivasjon har betydning for innsatsen deres. I teoridelen har vi vist til både teori og empiri som sier at indre motivasjon har positiv betydning for innsats. Vi estimerte to ulike regresjoner med og uten indre motivasjon

for å se hvor mye indre motivasjon forklarer av variasjon i innsats. Vi estimerer følgende modeller:

**Modell 1:** Innsats = toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar + indre motivasjon

**Modell 2:** Innsats = toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar + indre motivasjon

TABELL 6.9: Sammenhengen mellom indre motivasjon og innsats

Innsats som avhengig variabel	Modell 1	Modell 2
Toppleder	0,028	-0,009
Topplederteam	0,007	-0,001
Kvinne	0,090***	0,051**
Alder	-0,098***	-0,131***
Antall år som leder i nåværende virksomhet	0,007	0,019
Indre motivasjon		0,284***
Konstant	4,075***	2,989***
R2 (adjusted)	0,017	0,094
Observasjoner	2197	2197

\*\*\*p-verdi <0,10, \*\*p-verdi<0,05, \*p-verdi<0,01

Som vi kan se av tabellen, finner vi i modell 2 støtte for hypotesen om at indre motivasjon har en positiv betydning for ledernes innsats. Den standardiserte koeffisienten viser en sterk sammenheng mellom indre motivasjon og innsats ( $B = 0,284$ ,  $P < 0,01$ ). Indre motivasjon øker forklaringsgraden fra 1,7 % til 9,4 %, og bidrar således sterkt til å øke den forklarte variasjonen i innsats. Dette indikerer at indre motivasjon hos ledere er en kritisk faktor for deres innsats.

#### 6.3.3.4 Fortrengningseffekten

Vi ønsker nå å finne ut om ytre belønninger kan ha en negativ effekt på ledernes indre motivasjon. Vi forvente at jobbdimensjonene øker indre motivasjon og bruker

disse som en proxy for indre motivasjon. Siden kun feedback og ferdighetsvariasjon hadde en signifikant sammenheng med innsats benytter vi oss av disse. Som ytre belønning benytter vi resultatbonus som var den eneste av resultatlønnsvARIABLENE som var signifikant for å forklare innsats (10 % signifikansnivå).

For å se om betydningen av disse to jobbdimensjonene svekkes dersom resultatbonus er tilstede, sammenligner vi to regresjoner – en som viser betydningen for ledere som ikke mottar resultatbonus og en som viser betydningen for ledere som mottar resultatbonus. Ved å sammenligne betydningen av feedback og jobbavariasjon kan vi teste om jobbdimensjonene får redusert betydning. Vi estimerer følgende regresjonsmodell:

Innsats = Toppleder + toppledersteam + kvinne + alder + antaar + fallskjerm + resultatbonus + aksjeopsjon + aksjetildeling + feedback + variasjon

Som vi kan se av figuren vil resultatene fra regresjonsmodellen angitt Resbon=1 gjelde for ledere som mottar resultatbonus. Regresjonsmodellen der Resbon=0 gjelder for ledere som ikke mottar resultatbonus.

TABELL 6.10: Fortrengningseffekten

Innsats som avhengig variabel	Modell 1	Modell 2	Resbon=1	Resbon=0
<b>Toppleder</b>	-0,055***	-0,045	-0,065	
<b>Toppledersteam</b>	-0,042	-0,038	-0,052	
<b>Kvinne</b>	0,135***	-0,133***	0,124	
<b>Alder</b>	-0,088***	-0,089**	-0,121***	
<b>Antall år som leder i nåværende virksomhet</b>	-0,003	0,003	-0,002	
<b>Fallskjerm</b>		-0,003	-0,018	
<b>Aksjeopsjon</b>		0,018	0,002	
<b>Aksjeeier</b>		-0,058**	-0,047***	
<b>Ferdighetsvariasjon</b>			0,101***	0,095***
<b>Feedback</b>			0,281***	0,271***
<b>Konstant</b>	***	***	***	
<b>R2 (adjusted)</b>	0,03	0,028	0,125	0,108
<b>Observasjoner</b>	744	744	744	1846

\*\*\*p-verdi <0,10, \*\*p-verdi<0,05, \*p-verdi<0,01

Vi finner ikke støtte for en fortrenningseffekt, som vil si at resultatlønn svekker effekten av jobbkaraktistikaene på innsats. Faktisk styrkes effekten av jobbkaraktistikaene ved innførsel av bonuslønn. (Ferdighetsvariasjon øker fra  $B = 0,095$  til  $B = 0,101$ ,  $p < 0,01$  og feedback  $B = 0,271$  til  $B = 0,281$ ,  $p < 0,01$ ). Dette er en liten økning som kan være tilfeldig på grunn av forskjellige utvalg, men det kan også indikere at viktigheten av feedback og ferdighetsvariasjon på innsats øker dersom resultatbonus er tilstede. Siden feedback og ferdighetsvariasjon kan betraktes som en proxy for indre motivasjon, foreslår dette funnet at resultatbonus forsterker indre motivasjon.

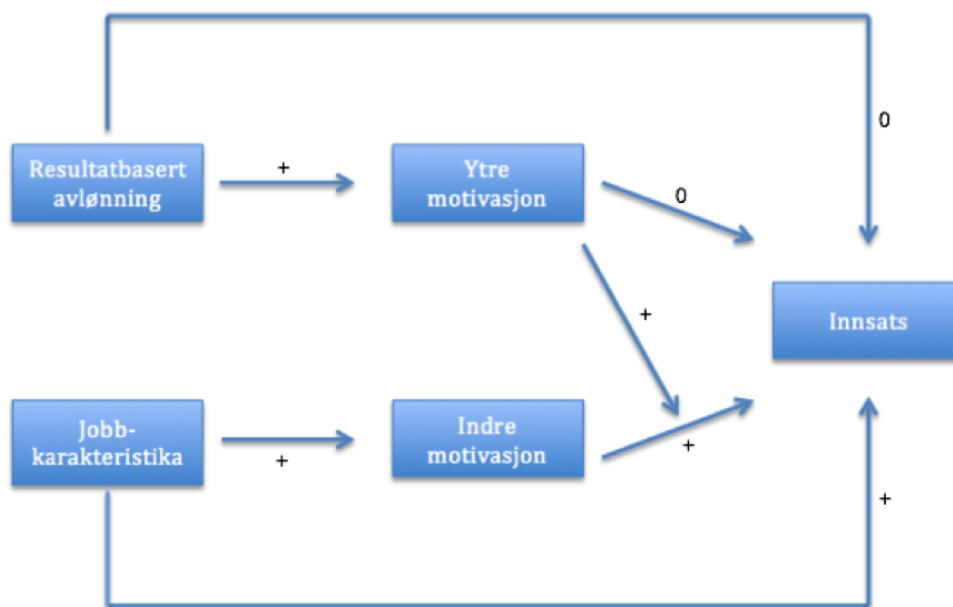
### 6.3.3.5 Oppsummering om faktorene som kan ha betydning for innsats

Vi fant at resultatbonus hadde en positiv sammenheng med ytre motivasjon. Ytre motivasjon hadde en svak negativ sammenheng med innsats. Alle de fem jobbkaraktistikaene (autonomi, feedback, ferdighetsvariasjon, identifikasjon og viktighet) var positivt relatert til indre motivasjon. Indre motivasjon hadde en sterk positiv sammenheng med innsats. Vi fant at sammenhengen mellom feedback og ferdighetsvariasjon var sterkere for de lederne som mottok resultatbonus.

Resultatene våre kan oppsummeres i figuren nedenfor. Vi har angitt positive sammenhenger med +, negative sammenhenger med – og ingen sammenheng med 0.

### 6.3.4 Hvilke faktorer har betydning for interest alignment?

Vi skal nå undersøke hvilke faktorer som har betydning for at leder retter jobbinnsetsen mot eiernes mål. Ut i fra prinsipal agent teorien forventer vi en positiv sammenheng mellom økonomiske insentiver og *interest alignment*.



FIGUR 6.7: Oppsummering av sammenhenger

### Kontrollvariabler

I alle regresjonene vil vi kontrollere for leders karakteristika, fordi det kan være forskjeller i *interest alignment* som kommer av karakteristika ved leder. Dette er ikke hentet fra verken teori eller empiri, men er bare noe vi må anta. Dersom vi ikke kontrollerer for dette i regresjonsmodellen, kan vi avdekke falske sammenhenger. Det kan tenkes at alderen på lederen har betydning for *interest alignment*. Dersom det er slik at eldre ledere jobber i bedrifter de engasjerer seg i, kan dette føre til at de også har et høyere ønske om å jobbe mot selskapets mål. Det kan være forskjeller mellom menn og kvinner i *interest alignment*. Dersom menn er mer opportunistisk og ønsker å forfølge egne mål (som imperiebygging) i større grad enn kvinner, vil dette føre til kjønnsforskjell i *interest alignment*. Som toppleder har man en nær tilknytning til eierne og styret, noe som kan gjøre at de i større grad enn ledere på lavere nivåer ønsker å jobbe for å nå eiernes mål. Vi må derfor kontrollere for toppleder. Det samme gjelder om man som leder er med i topplederteamet. Antall år erfaring som leder kan også ha betydning for *interest alignment*, for eksempel kan en ung uerfaren leder ha større ønske om å gjøre stor suksess i firmaet, for eksempel fokusere på tiltak som gir god kortsiktig lønnsomhet, som stiller leder i et bra lys

men som kan gå på bekostning av eiernes interesser om langsiktig lønnsomhet.

#### 6.3.4.1 Resultatlønn og jobbkarakteristika

Vi skal nå undersøke om resultatlønn og jobbkarakteristika har betydning for om lederen jobber for eiernes interesser.

Ifølge prinsipal-agent teorien vil lønn som knyttes til resultater få lederen til å rette jobbinnsatsen sin mot å maksimere bedriftens resultater (som utløser resultatlønn), noe som også er i eiernes interesser. Vi forventer derfor at alle former for resultatlønn skal være av positiv betydning for ledernes *interest alignment*. På dette grunnlag skal vi undersøke om resultatbonus, aksjeeierskap, aksjeopsjoner og fallskjerm er av betydning for norske lederes *interest alignment*. Det er interessant å se om alle resultatlønnsformene er like relevante. Tidligere i studien har vi vist til tvilen som hersker angående om disse økonomiske insentiver kan motivere ledere. Resultatlønnsvariablene er alle dummyvariabler, der variabelen har verdien 1 dersom det mottas resultatlønn.

De fem jobbkarakteristikaene i en leders jobb ble i selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristikateorien trukket fram som svært viktig for lederens indre motivasjon. Siden forvalteren (leder) er opptatt av indre belønninger og i tillegg ønsker å jobbe for organisasjonens mål, ifølge stewardshipteorien, kan det tenkes at jobbkarakteristikaene er av betydning for *interest alignment*. Vi skal derfor også se om vi klarer påvise at autonomi, feedback, ferdighetsvariasjon, jobbidentitet og viktighet har betydning for *interest alignment*.

For å undersøke den relative betydningen av resultatlønn og jobbkarakteristika strukturerer vi regresjonsanalysen på følgende samme måte: Vi estimerer tre regresjonsmodeller, der vi i modell 1 kun har kontrollvariabler, modell 2 legger vi til resultatlønnsvariabler og tilslutt i modell 3 legger vi til jobbkarakteristika.

**Modell 1:** Interest alignment = Toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar



**Modell 1:** Interest alignment = Toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar + fallskjerm + resultatbonus + aksjeopsjon + aksjetildeling

**Modell 1:** Interest alignment = Toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar + fallskjerm + resultatbonus + aksjeopsjon + aksjetildeling + autonomi + feedback + variasjon + Viktighet + Identifikasjon

Resultatet fra de estimerte regresjonsligningene er:

TABELL 6.11: Faktorer som kan påvirke alignment

Interest alignment som avhengig variabel	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Toppleder	0,125***	0,132***	0,135***
Topplederteam	0,026	0,027	0,031
Kvinne	0,045***	0,044**	0,042*
Alder	0,068***	0,062**	0,049
Antall år som leder i nåværende virksomhet	0,000	0,006	0,008
Fallskjerm		0,014	0,008
Resultatbonus		0,009	-0,010
Aksjeopsjon		0,030	0,023
Aksjeeierskap		-0,058**	-0,065***
Autonomi			-0,037*
Variasjon			0,037*
Feedback			0,198***
Viktighet			0,073
Identifikasjon			-0,029
Konstant	3,564***	3,592***	2,312***
R2 (adjusted)	0,018	0,020	0,070
Observasjoner	2160	2160	2160

\*\*\*p-verdi <0,10, \*\*p-verdi<0,05, \*p-verdi<0,01

Vi finner at det å være toppledere har relativt sterk positiv sammenheng med *interest alignment* (p-verdi <0,01, B = 0,135). Imidlertid forklarer karakteristikaene ved en leder svært lite – kun 1,8 % av variasjonen i interest alignment. Det må dermed være andre faktorer som har betydning for interest alignment.

Ved introduksjonen av resultatlønn øker forklaringsgraden med 0,2 prosentpoeng. Dette indikerer at resultatlønn ikke bidrar til å forklare variasjonen i *interest alignment*. Vi finner ikke støtte for hypotese H8, siden ingen av resultatlønnsvareblene har positiv sammenheng med *interest alignment*. Aksjeeierskap er signifikant i å

forklare *interest alignment* ( $p < 0,05$ ,  $B = -0,065$ ), men sammenhengen er negativ. Det tolkes som at jo mer en leder eier aksjer i bedriften, jo mindre interessert er han i å opptre etter eiernes interesser. Effekten er likevel svært svak. Dette funnet indikerer at lederne som eier aksjer i bedriften også handler mer i sine interesser enn eiernes interesser. Hensikten med å tilby eierskap er nettopp at dette skal øke lederne ønske om å opptre i samsvar med eiernes interesser.

Jobbkarakteristikaene forklarer en god del mer av variasjonen i *interest alignment* enn resultatlønnvariablene. Forklaringskraften øker med 5 prosentpoeng når vi inkluderer jobbkarakteristikaene. Vi klarer dermed å motbevise hypotesen vår om at de ikke har betydning for *interest alignment*. Resultatene viser at feedback ser ut til å ha en sterk positiv sammenheng med *interest alignment* ( $p < 0,01$ ,  $B = 0,198$ ). Dette indikerer at jo mer feedback ledere får i jobben, jo mer interessert er de i å nå eiernes mål.

#### 6.3.4.2 Ytre motivasjon

Ifølge prinsippal-agent teorien og forventningsteorien skal resultatlønn øke lederne ytre motivasjon. Vi skal nå se om vi finner støtte for denne antakelsen. Vi estimerer regresjonsmodell 1 og 2 for å sammenligne forklaringskraften med og uten ytre motivasjon som forklaringsvariabel.

**Modell 1** Interest alignment = Toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar

**Modell 2** Interest alignment = Toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar + ytre motivasjon

Kontrollvariablene forklarer 1,8 % av variasjonen i *interest alignment*. Toppleder ( $B = 0,122$  P-verdi  $< 0,01$ ) og alder ( $B = 0,055$  og P-verdi  $< 0,05$ ) er signifikante. Dette indikerer at toppledere i gjennomsnitt jobber mer mot eiernes interesser enn andre ledere, i tillegg til at eldre ledere har gjennomsnittlig marginalt høyere *interest alignment* enn yngre ledere.

TABELL 6.12: Sammenhengen mellom ytre motivasjon og alignment

<b>Interest alignment som avhengig variabel</b>	<b>Modell 1</b>	<b>Modell 2</b>
Toppleder	0,128***	0,122***
Topplederteam	0,020	0,019
Kvinne	0,037*	0,031
Alder	0,064***	0,055**
Antall år som leder i nåværende virksomhet	-0,001	-0,003
Ytre motivasjon		-0,055**
Konstant	3,608***	3,810***
R2 (adjusted)	0,018	0,021
Observasjoner	2232	2232

\*\*\*p-verdi <0,10, \*\*p-verdi<0,05, \*p-verdi<0,01

Forklaringsgraden øker svakt fra 1,8 % til 2,1 % når vi innfører ytre motivasjon som forklaringsvariabel i modell 2. Stikk i strid med teorien finner vi at ytre motivasjon har en svak negativ sammenheng med *interest alignment* ( $B = -0,055$ ,  $P\text{-verdi} = 0,011$ ). Dette indikerer at ytre motivasjon hos ledere gjør dem mindre interessert i å jobbe for eiernes interesser. Effekten er imidlertid tilnærmet null siden den standardiserte koeffisienten har en skala fra -1 til 1.

### 6.3.4.3 Indre motivasjon

Vi skal nå se om leders indre motivasjon kan påvirke deres interesse for å jobbe for eiernes interesser. Siden prinsipal-agent-teorien holder indre motivasjon som en konstant skal vi teste om dette stemmer. Vi estimerer to regresjonsmodeller for å se på effekten av ytre motivasjon på leders *interest alignment*.

**Modell 1** Interest alignment = Toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar

**Modell 2** Interest alignment = Toppleder + topplederteam + kvinne + alder + antaar + indre motivasjon

Kontrollvariablene forklarer litt (1,9 %) av variasjonen i *interest alignment*. Toppleder ( $B = 0,114$ ,  $P\text{-verdi} <0,01$ ) og alder ( $B=0,046$ ,  $p\text{-verdi} <0,05$ ) er sterkt sertifisert.

TABELL 6.13: Sammenhengen mellom indre motivasjon og alignment

Interest alignment som avhengig variabel	Modell 1	Modell 2
Toppleder	0,131***	0,114***
Topplederteam	0,020	0,019
Kvinne	0,043**	0,024***
Alder	0,063***	0,046**
Antall år som leder i nåværende virksomhet	0,001	0,007
Indre motivasjon		0,143***
Konstant	3,599***	2,672***
R2 (adjusted)	0,019	0,038
Observasjoner	2290	2290

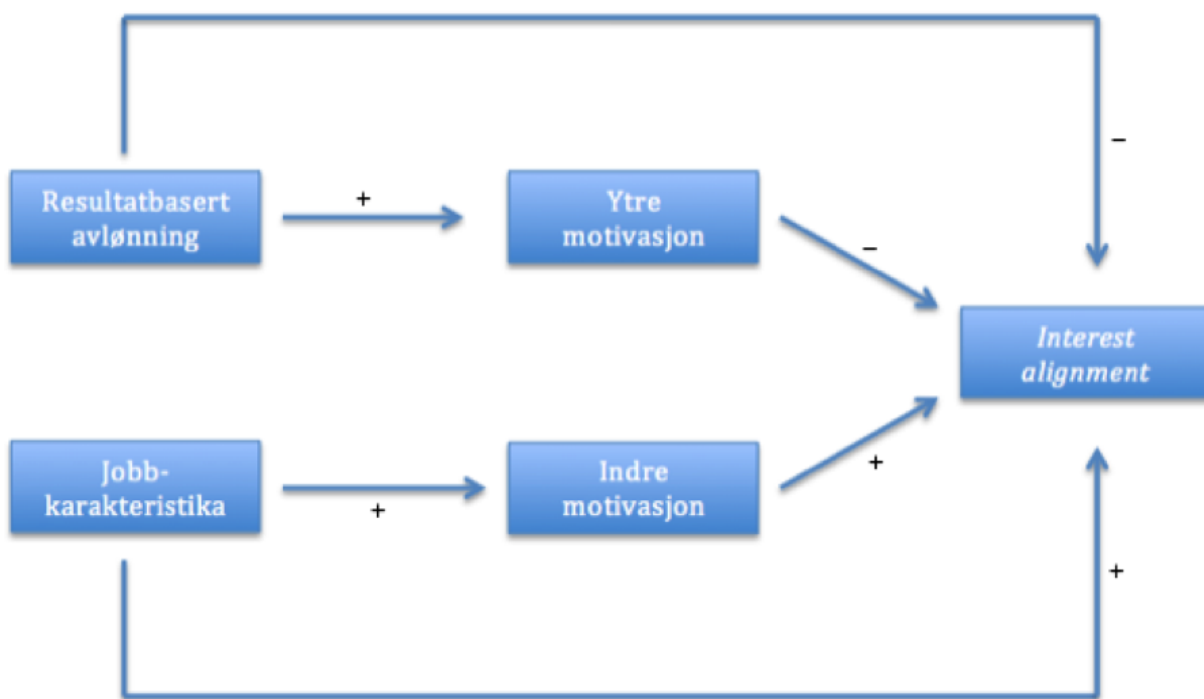
\*\*\*p-verdi <0,10, \*\*p-verdi<0,05, \*p-verdi<0,01

Når vi innfører indre motivasjon øker forklaringsgraden fra 1,9 % til 3,8 %, som betyr at indre motivasjon forklarer ca. 2 % av variasjonen i *interest alignment*. Indre motivasjon har en positiv effekt på *interest alignment* ( $B=0,143$  p-verdi <0,01). Dette motbeviser antakelsen om at indre motivasjon er uten betydning. Indre motivasjon ser ut til å være en viktig faktor for at leder jobber for eiernes interesser.

#### 6.3.4.4 Oppsummering

Resultatbonus var sterkt positivt relatert til ytre motivasjon. Aksjeeierskap derimot, hadde en ytterst svak negativ effekt på *interest alignment*. Vi fant ingen sammenheng mellom ytre motivasjon og *interest alignment*. Indre motivasjon var sterkt relatert til *interest alignment*. Blant jobbkaraktistikaene fant vi at feedback var positivt relatert til *interest alignment*.

Resultatene våre kan oppsummeres i figuren nedenfor. Vi har angitt positive sammenhenger med +, negative sammenhenger med – og ingen sammenheng med 0.



FIGUR 6.8: Oppsummering av sammenhenger

# Kapittel 7

## Diskusjon

Formålet med denne studien var å utforske hvilke faktorer som har betydning for ledernes innsats og alignment. Forskningskonteksten var et stort og representativt utvalg norske ledere i private bedrifter. Et av målene med studien var å se om vi finner støtte for antakelsen om at økonomiske insentiver motiverer leder til å øke innsatsen i jobben og bidrar til å forene ledernes interesser med aksjonærenes. Vi foretok et skille mellom indre og ytre motivasjon hos ledere for å se hvordan disse motivasjonsformene henger sammen og hvilke årsaker og konsekvenser formene har. Et annet mål med studien var å undersøke om egenskaper ved selve jobben virker motiverende, slik mange studier hevder. Det viktigste bidraget av denne studien er at den stiller spørsmål ved den instrumentelle rollen til resultatlønnen, og framhever viktigheten av indre motivasjon hos leder.

Det følgende kapittelet inneholder en diskusjon på hvilke faktorer som kan påvirke ledere. For å besvare hypotesene og problemstillingene, har vi delt diskusjonen opp etter hypotesene vi undersøkte. Tilslutt samler vi trådene og besvarer problemstillingene.

## 7.1 Ytre motivasjon

Prinsipal-agent-teorien antar at det er en sterk link mellom resultatbasert avlønning og ytre motivasjon, som er forventet å øke innsatsen (Frey, 1997).

Fra analysen vår fant vi at resultatbonus øker ytre motivasjon. Grunnen til at det er resultatbonus som slår sterkest ut kan være at det er denne typen avlønning som reflekterer resultatet best, og dermed blir regnet som mest rettferdig. Siden resultatbonus er tilknyttet oppnådde resultater gir det lederne en ytre motivasjon til å fortsette å holde resultatet oppe og evt. forbedre resultatet. Resultatbonus får man utbetalt dersom man oppnår ett visst resultat, men uteblir dersom man ikke når målet. Dette kan resultere i at lederne gir den innsatsen som tilsvarer det resultatet de får bonus på, men gir ikke en ekstra innsats for å få best mulig resultat. Som da kan være over nivået av resultatet der man får bonusen. En annen ting som kan være avgjørende for resultatbonusen kan være om bedriften har en langsiktig eller kortsiktig insentivplan. Hyppige bonusutbetalinger gir lederne en ytre motivasjon til å hele tiden stå på og gjøre en best mulig prestasjon slik at de får best mulig resultat. Dersom bedriften tenker mer i langsiktige baner, kan de knytte bonusen opp mot oppnådde resultater for de siste 3-5 årene. Dette vil øke ledernes motivasjon til å bli værende i bedriften.

Analysen gir ikke nok bevis til å hevde at aksjeopsjoner, aksjeeierskap og fallskjerm har en signifikant sammenheng med ytre motivasjon. Analysen indikerer at resultatlønnformene ikke har sammenheng med leders ytre motivasjon. Dette kan være fordi ledere motiveres primært av gleden i arbeidsutførelsen (indre motivasjon) heller enn hva de får for å gjøre jobben (ytre motivasjon).

På bakgrunn av forventningsteorien kan vi gi alternative forklaringer på hvorfor vi ikke finner en statistisk sammenheng. Ifølge forventningsteorien er ytre motivasjon et resultat av forventninger, instrumentalitet og valens. Forholdet mellom disse tre faktorene er multiplikativt, slik at alle tre faktorene må være tilstede for at et individ skal være ytre motivert. Leders forventninger til at innsatsen i jobben fører til oppnåelse av resultater (som resultatlønnen beregnes ut i fra) er viktig for at de skal

bli ytre motivert (Lunenberg, 2011). Siden en rekke andre faktorer har betydning for aksjekursen og bedriftens resultater enn leders innsats, er forventningen lav. En lav forventning resulterer i lavere ytre motivasjon, noe som kan være en mulig forklaring på hvorfor vi ikke finner noen sammenheng mellom aksjeopsjoner, aksjeeierskap og ytre motivasjon. Fallskjerm er en lønn som leder mottar ved oppsigelse, noe leder vanskelig kan forutse. Dermed blir sannsynligheten for at leders prestasjoner fører til en fallskjerm svært usikker, med den følge at instrumentaliteten er lav. En mulig forklaring på at fallskjerm ikke påvirker ytre motivasjon kan være at instrumentaliteten mellom prestasjoner og fallskjerm er for svak.

## 7.2 Indre motivasjon

Siden alle fem jobbkaraktistikaene er foreslått av jobbkaraktistikamodellen å ha en positiv betydning for indre motivasjon (Hackman og Oldham, 1976), undersøkte vi om dette gjaldt i vår kontekst med norske ledere i private bedrifter.

Vi fant at alle jobbkaraktistikaene (autonomi, feedback, variasjon, identifikasjon og identitet) hadde en positiv sammenheng med ledernes indre motivasjon i jobben. Dette funnet støttes av Fried og Ferris (1987) sin metaanalyse som fant at disse fem karaktistikaene var sterkt relatert til indre jobbmotivasjon. Dette indikerer at egenskapene i ledernes jobb øker den indre motivasjonen til lederne. Videre ble indre motivasjon funnet å mediere forholdet mellom jobbdimensjoner og innsats, som impliserer at jobbdimensjonene øker innsats og *interest alignment* delvis via psykologiske prosesser (Oldham og Hackman, 1976). Selv om effekten av autonomi, identitet og oppgavebetydning på innsats ikke var direkte, tyder funnene våre på at de har en indirekte betydning for ledernes innsats ved å bidra til økt indre motivasjon. Dermed ser det ut som at autonomi, variasjon og oppgavebetydning er viktige for ledernes innsats.

Funnene våre antyder at det er mer effektivt å påvirke holdninger og atferd ved å designe ledernes jobb slik at den scorer høyt på de nevnte jobbkaraktistikaene enn å gi leder resultatlønn. Denne tolkningen kan synes å være provoserende for



tilhengere av resultatlønn, men den er støttet av tidligere evalueringer på empirisk feltforskning som viser at instrumentell prestasjon-utfall forholdet påvirker prestasjonens kvantitet (men ikke kvalitet) for relativt trivielle oppgaver (Jenkins et. Al, 1998), og kun når det er mulig og rimelig å identifisere og bruke objektive eller kvalitative mål på individets arbeid (Thierry, 2002, Kuvaas, 2006).

## **7.3 Innsats**

Formålet med dette avsnittet er å finne ut hvilke faktorer som kan ha betydning for ledernes innsats. Vi har undersøkt en rekke sammenhenger ved hjelp av regresjonsanalyse, og våre funn indikerer at indre motivasjon og jobbdimensjoner har betydning for ledernes innsats. Vi skal nå drøfte funnene våre ved hjelp av det teoretiske rammeverket og empiri fra tidligere forskning.

### **7.3.1 Sammenhengen mellom resultatlønn og innsats**

Ifølge agentteorien skal økonomiske insentiver virke ytre motiverende, noe som får individet til å øke innsatsen for å oppnå belønningen (Jensen og Meckling, 1979).

Vi fant at det ikke var noen direkte sammenheng mellom resultatlønnvariablene (fall-skjerm, resultatbonus, aksjeopsjoner, aksjeeier) og innsats når vi kontrollerte for toppleder, topplederteam, kjønn, alder og antall år som leder i bedriften. Selv om det ikke var noen direkte sammenheng mellom resultatlønnvariablene og innsats, kan de likevel indirekte øke innsats gjennom å øke lederes ytre motivasjon som er antatt å ha positiv betydning for innsats. Vi fant heller ingen sammenheng mellom ytre motivasjon og innsats. Funnene våre foreslår at resultatlønn ikke har den antatte effekten på innsats. Dette er et oppsiktsvekkende funn, siden den direkte motstrider prinsipal-agent teorien som sier at resultatbasert lønn vil forene interessene til aksjonærer og ledere, slik at begge ønsker at resultatet maksimeres.

Det er mulig at resultatbonus, aksjeeierskap og aksjeopsjoner ikke er signifikant relatert til innsats fordi ledere har lav forventning til at deres innsats fører til bestemte resultater. Bedriftens resultater og aksjekursutvikling kan påvirkes av en rekke andre faktorer enn lederers innsats. Eksterne faktorer som konkurranseforhold, konjunkturer, oljeprisen, konkurrenters handlinger kan ha stor betydning for både resultat og aksjekursutvikling. I tillegg vil alle bedriftens ansatte bidra til å påvirke resultatene. Alt dette svekker sammenhengen mellom leders innsats og bedriftens prestasjoner, noe som reduserer leders forventning til å påvirke prestasjonene. Forvetningsteorien forutsetter at individet tror at deres innsats har betydning for prestasjonene for å bli motivert (Lunenburg, 2011).

Det kan hende resultatbonus betraktes som en del av grunnlønnen, det vil si at individet betrakter resultatbonusen som en selvfølgelighet. Dersom det er tilfelle, er det ikke er noen instrumentalitet mellom prestasjoner og belønning fordi belønningen kommer uansett. Dette kan komme av at prestasjonsmålet er satt for lavt, slik at det alltid oppnås. Instrumentalitet var en forutsetning for motivasjon (Lunenburg, 2011). Om dette stemmer med virkeligheten vil ikke resultatbonus påvirke leders motivasjon til å øke innsatsen.

En annen grunn til at resultatlønn ikke var signifikant relatert til innsats kan være lav instrumentalitet. Lav verdsetting vil gi lav motiverende effekt på jobbinnsatsen ifølge forventningsteorien (Lunenburg, 2011). Ytre belønninger kan overskygges dersom ledere ser på jobben sin gøy og interessant, og at de dermed er mest opptatt av indre belønninger. De kan på denne måten prestere bra uten at atferden deres må forsterkes ved hjelp av økonomiske insentiver. I slike tilfeller vil ytre belønninger bli mindre viktig, og økonomiske insentiver kan på denne måten gi liten eller ingen ekstra motivasjon i det daglige arbeidet (Thomas, 2009). Resultatbonus utgjør som regel en liten andel av grunnlønnen, som vil svekke verdsettelsen av denne ekstra belønningen. For ledere som eier aksjer i selskapet vil dette utgjøre en svært liten andel av totalt utestående aksjer, spesielt på avdelingsledernivå og mellomledernivå. Dette betyr at en verdiendring i aksjekursen som følge av deres jobbinnsats vil være svært liten, noe som svekker motivasjonseffekten av aksjeeierskap på innsats.

Det samme argumentet gjelder for aksjeopsjoner, der resultatet avgjøres av utvikling i aksjekursen. Dersom vi skal tro på forventingsteoriens forslag om at verdsetting av lønnen har betydning for motivasjon, indikerer resultatene våre at sensitiviteten i den ansattes formue knyttet til resultatlønn bør være langt større.

Det er verdt å merke seg at tidligere forskning på effekten av økonomiske insentiver viser at den positive effekten gjelder for enkle, rutinepregede oppgaver der kvantitet er det avgjørende for suksess, ikke kvalitet (Jenkins et al. 1998). Oppgaver som krever kvalitet karakteriseres som kompliserte oppgaver. I leders tilfelle er det de kompliserte oppgavene (investeringsbeslutninger, strategi etc.) som har mest betydning for firmaets prestasjoner. Lederne har viktige roller og komplekse arbeidsoppgaver, noe som gjør det mer sannsynlig at de finner arbeidet sitt meningsfylt og spennende. Under slike omstendigheter, vil ytre belønninger og instrumentalitetsopfatninger være mindre viktig i for motivasjonen, og resultatlønn vil muligens gi liten eller ingen ekstra motivasjon i det daglige arbeidet (Thomas, 2009).

### **7.3.1.1 Ytre motivasjon og effekten på innsats**

Selv om vi ikke fant en direkte sammenheng mellom resultatlønnsvariablene (resultatbonus, aksjeeierskap, aksjeopsjoner og fallskjerm) og innsats, kan de ha en indirekte effekt på innsats via ytre motivasjon.

Ut ifra prinspal-agent teorien skal ytre motivasjon ha en positiv innvirkning på innsats (Frey, 1997). Dette begrunner de med at en person øker innsatsen sin dersom det fører til økt belønning, alt annet likt. Våre funn indikerer at ytre motivasjon ikke har betydning for ledernes innsats. Dette samsvarer med ledernes egne kommentarer om at det de får for å utføre jobben ikke virker motiverende på innsatsen (Rønning et al. 2013).

### **7.3.2 Sammenhengen mellom jobbkarakteristika og effekten på innsats**

Et annet mål med oppgaven var å studere motivasjonseffekten av de fem jobbkarakteristikaene autonomi, ferdighetsvariasjon, jobbidentitet, feedback og jobbviktighet på innsats. Vi undersøkte derfor om egenskaper i selve jobben kunne ha betydning for ledernes innsats. Ifølge Oldham og Hackman (1980) hadde disse fem jobbegenskapene en motiverende effekt på leder.

Vi fant at feedback og ferdighetsvariasjon hadde en positiv sammenheng med ledernes innsats, mens autonomi, identifikasjon og viktighet ikke hadde betydning. Funnene fra regresjonsanalysen indikerer at ledere motiveres til å øke innsatsen på grunnlag av belønninger de får i selve jobben.

Feedback angir hvor godt jobben gir kunnskap om effektiviteten og kvaliteten på utført arbeid (Hackman og Oldham, 1980). Ifølge våre resultater var feedback positivt relatert til innsats. Dette indikerer at dersom en leder opplever at jobben gir dem en høy grad av feedback, vil dette bidra til økt innsats. Feedback kan gi leder informasjon om sin egen kompetanse. Ifølge Deci (1971) vil positiv feedback øke den indre motivasjonen, som igjen er antatt å øke prestasjoner. Det forutsettes at individet føler seg ansvarlig for den kompetente prestasjonen for at den oppfattede kompetansen skal ha positiv feedback på indre motivasjon. Siden leder har overordnet ansvar for selskapet/divisjonen etc. vil dette ansvaret medføre feedback i form av blant annet måloppnåelser. Selv om vi finner en direkte positiv sammenheng mellom feedback og innsats, er ikke det ensbetydende med at det faktisk er en direkte sammenheng. Feedback kan nemlig fange opp den positive effekten av indre motivasjon på innsats, som var utelatt.

Vekstbehovet kan forklare hvorfor feedback er viktig for ledernes innsats. Ifølge Hackman og Oldham (1980) vil vekstbehovet være en moderator i forholdet mellom feedback og indre motivasjon. En leder kan sies å være spesielt ambisiøs karriere-messig, og trolig vil vekstbehovet for å utvikle seg til å bli en enda dyktig leder være høyere for denne typen personer enn andre, nettopp fordi de er ambisiøse personer.

Mange organisasjoner har prestasjonsmål, som ble funnet å være positivt relatert til indre og ytre motivasjon (Rønning et al. 2013 s. 424).

Ferdighetsvariasjon er den graden jobben krever at du bruker ulike ferdigheter og kunnskaper i jobben. Vi fant at ferdighetsvariasjon var positivt relatert til innsats. Variasjon er viktig for at arbeidstakeren skal oppleve jobben som meningsfull (Hackman og Oldham, 1980). Toppledere og andre ledere høyt oppe i hierarkiet er ofte over gjennomsnittet dyktige personer som besitter flere kunnskaper og ferdigheter enn andre arbeidstakere. Dermed vil de kanskje ha et større behov for å utfolde seg enn andre. Funnene våre indikerer at det er viktig for leder at jobben innehar en stor grad av variasjon for at de skal yte en høy innsats i jobben.

Autonomi har en viktig rolle for å skape indre motivasjon, noe som igjen skal gi økt innsats (Deci og Ryan, 1985). Vi finner at autonomi ikke har en direkte betydning for innsats. Vi klarer dermed ikke å replikere Kuvaas (2008) sitt funn om en direkte sammenheng mellom autonomi og arbeidsprestasjon. En forklaring på at vi ikke finner dette kan være at undersøkelsen er foretatt i ulike forskningskontekster. Mens Kuvaas bruker arbeidstakere, bruker vi norske ledere i private bedrifter. Selv om vi ikke finner en direkte sammenheng mellom autonomi og innsats, kan det likevel være en indirekte effekt via indre motivasjon.

Identifikasjon hadde ingen signifikant sammenheng med innsats. Dette indikerer at det ikke har stor betydning for innsatsen til lederne om de ikke får muligheten til å ferdigstille et helt og identifiserbart arbeid. Vi fant heller ikke støtte for at viktighet var relatert direkte til innsats. Identifikasjon og viktighet kan likevel ha en indirekte betydning på innsats gjennom å øke indre motivasjon.

## SUBSECTION

### **7.3.3 Sammenhengen mellom indre motivasjon og innsats**

Et av formålene med oppgaven var å se om ledernes indre motivasjon hadde betydning for innsats. Ut ifra selvbestemmelsesteorien og tidligere forskning, forventet

vi en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og innsats.

Ifølge våre funn har indre motivasjon en sterk signifikant positiv sammenheng med innsats, noe som indikerer at ledere med høy innsats har høy indre motivasjon. Dette betyr at dersom man er indre motivert vil det være sjelden å finne at personer som finner glede i å utføre arbeidsoppgavene sine legger ned en svak innsats. Dette funnet er konsistent med forskning på liknende holdninger: Folk som har større glede av jobben generelt sett har en tendens til å prestere bedre enn de som ikke gjør det (Judge, 2001). Det er også konsistent med forskning på bestemmelsesteorien. Ifølge Deci (1976) er indre motivasjon en viktig faktor for å bestemme prestasjoner. Ifølge selvbestemmelsesteorien vil de som finner en oppgave indre motiverende ha en større intensitet eller innsats når de jobber (Cerasoli et al. 2014). Indre motiverte personer har en tendens til å holde ut lenger på oppgaver, noe som gir bedre akademiske resultater og jobbprestasjoner (Grant, 2008). Thomas (2009) forklarer dette med at indre motiverende arbeid gir engasjerte medarbeidere, fordi de opplever en mening med arbeidet. Denne meningen betraktes som en nøkkelrolle for individets engasjement i jobben.

Kuvaas (2006) fant et sterk forhold mellom indre motivasjon og selvrapportert arbeidsprestasjon hos kunnskapsarbeidere. Disse kunnskapsarbeiderne har valgt sin jobb ut i fra interesse for spesielle kunnskapsarbeid, og har større sannsynlighet for å finne en større mening med arbeidet siden de jobber med noe de interesserer seg for. Linken mellom indre motivasjon og innsats forventes å være sterk når oppgaven krever kvalitet i utførelsen, fordi slike oppgaver krever en høy grad av kompleksitet og krever bruk av flere ferdigheter, noe som krever at en personlig "investerer" i oppgaven (Weibel et al. 2010). Dette funnet støttes av (Simons, 2004) som fant at individer vil ha glede av å lære nye ting og oppdatere egenskaper for komplekse arbeidsoppgaver. Ledernes oppgaver er i aller høyeste grad komplekse og stiller store krav til ulike ferdigheter, noe som gir dem større forutsetninger for å finne mening og glede over arbeidet de utfører.

### 7.3.4 Fortrengning og forsterkning av indre motivasjon

Vi ønsket å undersøke om resultatlønn hadde negativ effekt på ledernes indre motivasjon slik flere teorier og empiri foreslår. Vi testet ikke indre motivasjonsendring direkte, men så på hvordan effekten av jobbdimensjonene på innsats endret seg med og uten resultatbonus. Jobbdimensjonene var altså en proxy for indre motivasjon. Dersom effekten av jobbdimensjonene hos de som mottok resultatlønn var lavere enn de som ikke mottok, betydde dette at den ytre belønningen reduserte betydningen av de indre motiverende jobbdimensjonene for innsats. Vi forventet at jobbdimensjonenes betydning for innsats skulle reduseres dersom leder mottok resultatlønn, siden flere forskningsartikler har funnet en slik effekt (Deci et al 1999).

Vi fant at resultatlønn forsterket sammenhengen mellom feedback og ferdighetsvariasjon og innsats, noe som er svakt i strid med hypotesen vår. Dette indikerer at resultatbonus forsterker effekten av indre motivasjon, og ikke svekker den som vi antok. En forklaring kan være at leder oppfatter belønningen hovedsakelig som informerende om egen kompetanse (Deci et al 1999). Selv om belønningen kan ha et kontrollerende aspekt som i motsetning svekker indre motivasjon, vil denne effekten være svakere enn informasjonsaspektet i dette tilfellet. Dette funnet ble bekreftet i metaanalysen av Cerasoli et al. (2014). Dersom insentiver (priser, økonomisk kompensasjon, anerkjennelse) var tilstede, forsterket det sammenheng mellom indre motivasjon og innsats.

En forklaring på hvorfor betydningen av feedback øker når man mottar resultatbonus kan være at tilbakemeldinger på innsatsen blir viktigere fordi man ønsker å vite hvilke atferd som gjør at bonusen utløses. Resultatlønnen vil trolig gi leder en slags informasjon om sin egen prestasjon siden han er overordnet ansvarlig for ansattes prestasjoner. Dermed vil resultatlønn øke ledernes indre motivasjon. En grunn til at sammenhengen mellom ferdighetsvariasjon og innsats øker når resultatbonus er tilstede, kan være at de som får resultatbonus oppfatter variasjon i jobben som viktig.

Ifølge metaanalysen til Cerasoli et al. (2014), er det sannsynlig at indre motivasjon akkompagnerer tilstedeværelsen av insentiver. Han fant at respondenter som mottok insentiver rapporterte marginalt høyere gjennomsnittlige nivåer av indre motivasjon. Nivået på indre motivasjon avhenger av om insentivavlønningen er direkte eller indirekte betinget. Indre motivasjon var sterkest dersom direkte insentiver var tilstede. Resultatbonus klassifiseres som et direkte insentiv (Cerasoli et al. 2014), og siden effekten av indre motivasjon var svakere når man mottok denne typen resultatlønn, er det en annen forklaring på hvorfor vi ser en svak men positiv økning i effekten av feedback og ferdighetsvariasjon.

En alternativ forklaring på at vi ikke finner noen fortrenningseffekt er at teorien hviler på en rekke antakelser som med liten tvil holder i det virkelige liv (Cerasoli et al. 2014, Thomas, 2009). De fleste undersøkelsene er utført i laboratorier, som gir resultater som ikke nødvendigvis er generaliserbare i det virkelige liv.

## **7.4 Interest alignment**

I dette avsnittet skal vi drøfte hvilke faktorer som har betydning for ledernes interesse av å opptre i samsvar med aksjonærenes interesser. Analysen vår ga detaljert innsikt i de motivasjonsmessige mekanismene som danner grunnlag for *interest alignment*. Funnene våre antyder at praksisen med å gi leder resultatlønn for å styre jobbinnsatsen mot eiernes interesser er uten suksess.

### **7.4.1 Betydningen av resultatlønn for interest alignment**

Bakgrunnen for å gi ledere resultatlønn er at dette skal få dem til å jobbe mot å maksimere selskapets avkastning. Et viktig mål med studien var å se nærmere på om resultatlønn har den tilsiktede virkningen på leders *interest alignment*. Vi testet den direkte sammenhengen mellom resultatlønn og *interest alignment*, i tillegg til en indirekte sammenheng mellom ytre motivasjon. Resultatene våre foreslår at



resultatlønn ikke har positiv betydning for *interest alignment*. Videre antyder de at aksjeeierskap har negativ betydning for lederens ønske om å opptre i samsvar med aksjonærenes interesser, og at aksjeopsjoner, resultatbonus og fallskjerm ikke er av betydning. Vi skal nå drøfte disse funnene.

Et av formålene med aksjeeierskap er at de skal få leder til å fokusere på handlinger som øker verdiskapningen. Aksjene skal vekke de ansattes interesse for aksjenes utvikling og bedre forståelsen for viktigheten av å skape økonomiske resultater slik eierne ønsker. Således skulle man tro at det var en positiv sammenheng. Sieger et al. (2013) sier agenter som selv eier aksjer, vil automatisk endre atferden sin og forsøke å maksimere verdien av deres eierandel. Dette stemmer ikke overens med våre resultater. En forklaring på dette kan være at eierskapet gjør at ledere fokuserer på å maksimere topplinjen, i motsetning til eierne som har en tendens til å fokusere på bunnlinjen. Lederen har ofte bedre økonomisk forståelse av driften og således hva som øker verdien av selskapet på sikt. Dersom lederen innfører tiltak som øker topplinjen, for eksempel bedre kvalitet på varer, kan dette gå på bekostning av bunnlinjen fordi det er dyrt. Men på sikt kan slike tiltak øke verdien av selskapet i større grad enn uten kvalitetstiltak. Dette viser hvordan en leder kan jobbe for andre mål enn eiernes når de selv eier en del av selskapet. Men selv om vi fant en negativ sammenheng trenger ikke det bety at den er kausal, det kan være en tilfeldighet.

En grunn til at resultatbonus, aksjeopsjoner og fallskjerm ikke har noen effekt på *interest alignment*, kan være at de fleste ledere ikke er opportunistisk, og dermed ikke trenger ytre motivasjon for å jobbe for eiernes mål. Dersom ledere er opportunistiske vil responsen på ytre insentiver være sterk, fordi det gagnar lederens egeninteresse å øke formuen. Siden disse belønningsformene ikke er grunnen til at leder ønsker å opptre i samsvar med aksjonærenes interesser impliserer det at leder ikke er særlig opportunistisk.

### 7.4.2 Sammenhengen mellom ytre motivasjon og alignment

Resultatbasert lønn forventes å øke *interest alignment* ved å stimulere den ytre motivasjonen hos leder, fordi resultatlønnen er instrumentell (en ønsket atferd fører til belønningen). Prinsipal-agent teorien sier at når lederne er ytre motivert vil *interest alignment* øke. Vi forventet derfor en positiv sammenheng, men våre resultater viser at ytre motivasjon har en negativ sammenheng med *interest alignment*.

Våre resultater foreslår altså at jo høyere ytre motivasjon leder har, jo mindre interessert er han i å følge eiernes interesser. Dette funnet er i tråd med AFFs funn fra samme undersøkelse. Ledere som oppgir at de er ytre motivert har minst organisasjonstilhørighet - som innebærer forpliktelse til å nå strategiske mål (Rønning et al s. 428). Gagné og Deci (2005) fant støtte for at indre motivasjon, ikke ytre motivasjon var viktig for at ledere skal bli følelsesmessig involverte i prestasjonsmål (siden eierne fokuserer primært på bedriftens prestasjoner, forutsetter vi at de ønsker oppnåelse av disse målene). Den negative sammenhengen kan forklares med at ledere som ikke klarer å identifisere og følelsesmessig involvere seg i organisasjonen i større grad er ytre motivert til å gjøre jobben enn andre ledere. Kausaliteten kan gå andre veien, slik tolkningen av funnet også kan være at ledere må identifisere seg med eiernes mål og interesser for å bli indre motivert.

Ytre motivasjon er et vidt begrep ifølge selvbestemmelsesteorien, som foretar en oppdeling av ytre motivasjon ut ifra graden av autonomi og kontroll. Ytre regulering er en form for ytre motivasjon som er som initieres og opprettholdes av ytre belønninger. Leder handler da kun med intensjonen om å oppnå belønningen (Gagné og Deci, 2005). Denne formen for ytre motivasjon ble ikke funnet å ikke være relatert til identifisering med organisasjonen eller internalisering av organisasjonens verdier. Derimot ble introjekt og identifisert regulering, former for ytre motivasjon der verdier av en atferd har blitt internalisert og handlingen føles selvbestemt (Allen, 1996). Med denne bakgrunnen kan ytre motivasjon hos ledere anta forskjellige former, og dersom det er slik at ytre motivasjon hos ledere tilsvarer ytre regulering kan vi ha en mulig forklaring på den negative sammenhengen.

En annen mulig forklaring kan være at jo mer opportunistisk leder er jo bedre vil responsen være på ytre insentiver. Dette impliserer at ledere som er ytre motiverte også har mindre interesse av å jobbe for eiernes interesser, som kan tjene som en supplerende forklaring på den negative sammenhengen.

### **7.4.3 Sammenhengen mellom indre motivasjon og alignment**

Fra prinsipal-agent-teorien forventet vi at det ikke var noen sammenheng mellom indre motivasjon og *interest alignment*. På bakgrunn av tidligere forskning som fant at indre motivasjon var positivt relatert til prestasjonsmål (som også er i eiernes interesser) testet vi om dette kunne gjelde også for norske ledere. Det som kom fram av resultatene var at indre motiverte ledere i større grad var interessert i å jobbe for eiernes interesser.

Dette indikerer at dersom leder finner glede i å utføre jobben, vil han også være opptatt av å jobbe mot eiernes mål. Siden indre motiverte ledere har glede over jobben sin har de også et sterkt forhold til bedriften og ønsker å jobbe for bedriftens suksess, noe som også ivaretar eiernes interesser. Funnet samsvarer med stewardshipteorien som sier at ledere er opptatt av indre belønninger og får også høyere nytte av å samarbeide med eierne enn å kun følge sin egeninteressen. Dette funnet kan relateres til forskning som viser at indre motivasjoner er viktig for at ledere skal bli følelsesmessig involvert i prestasjonsmål (Gagné og Deci, 2005). Essensen er i det følelsesmessige aspektet. Indre motivasjon handler om positive følelser knyttet til jobben, som får deg til å gjøre ditt beste for bedriften.

### **7.4.4 Sammenhengen mellom jobbkarakteristika og interest alignment**

Et interessant tema er hvorvidt ledere som har en jobb som scorer høyt på autonomi, feedback, variasjon, identifikasjon og viktighet påvirker leders ønske om jobbe for eierens mål. Tidligere forskning har vist en positiv relasjon mellom indre motivasjon

og ønske om å nå prestasjonsmål (Gagné og Deci, 2005), mens den direkte sammenhengen mellom jobbkarakteristikaene ikke har blitt undersøkt (så vidt vi kjenner til). Vi fant støtte for at feedback har sterk positiv betydning for *interest alignment*. Slikt sett vil tilbakemeldinger være viktig for at leder ønsker å jobbe for eiernes interesser. Vi fant ingen støtte for at autonomi, variasjon, identifikasjon og viktighet, men de synes likevel å være viktige for *interest alignment* indirekte ved å øke indre motivasjon.

Feedback oppfyller kravet om kunnskap om resultater, som er et av de tre psykologiske tilstandene. Ved å gi feedback på arbeidet som lederne gjør, kan dette rettlede lederne til å handle etter organisasjonens interesser. Lederne oppfatter at tilbakemeldingen er en rettleidelse på hva de kan forbedre, og dermed bli mer verdifull for bedriften. Dette gjør at lederne vil følge opp den feedbacken de får på en oppgave, og dermed øker *interest alignment*.

Graden leders jobb innebærer autonomi har ikke sammenheng med *interest alignment*. Identifikasjon og ferdighetsvariasjon var heller ikke signifikant relatert til *interest alignment*. Lederes hovedoppgave er å sette andre i sving og følge opp resultatet, mens selve arbeidsutførelsen står andre for. Det at leder ikke fullføre arbeidsoppgavene fullt ut er rimelig nok ikke av betydning for deres ønske om å jobbe for eiernes mål. At en leder ikke får bruke ulike egenskaper eller ferdigheter ser ikke ut til å påvirke deres *interest alignment*. Viktighet som har betydning for hvor meningsfull jobben er, er heller ikke signifikant relatert til *interest alignment*. Selv om autonomi, identifikasjon viktighet og ferdighetsvariasjon ikke er signifikant relatert til *interest alignment*, er de indirekte relatert fordi de var positivt relatert til indre motivasjon som igjen hadde en positiv sammenheng med *interest alignment*.

## **7.5 Besvarelse av problemstillingene**

I denne studien har vi lært at motiverte ledere er en viktig faktor for at en organisasjon skal prestere i en konkurransepreget industri. Om en organisasjon forstår hva som motiverer ledere, vil de ha muligheten til å påvirke atferden og motivere dem.

I denne studien analyserer vi om resultatlønn og egenskaper i jobben motiverer ledere til å øke innsats og rette innsatsen mot eierens krav til virksomheten (*interest alignment*).

Vi har lært at ulike former for resultatlønn - resultatbonuser, aksjeopsjoner og aksje-eierskap – ofte utgjør en del av mange lederes lønninger ved siden av fastlønn og andre materielle goder. Praksisen begrunnes med at disse belønningene er effektive motivasjonsverktøy. Til tross for sterk kritikk fra psykologer som argumenterer for at økonomiske insentiver i mange tilfeller ikke er så motiverende som antatt, blir resultatlønn stadig mer utbredt (Bragelien, 2012).

Målet med denne forskningsrapporten var å belyse om resultatlønn virker motiverende på leder og får leder til å handle i samsvar med organisasjonens mål. Denne innsikten kombinerer vi med studien på motivasjonen egenskaper i jobben tilfører leder. Dette har vi undersøkt ved hjelp av data fra AFFs lederundersøkelse fra 2011. På grunnlag av diskusjonen knyttet til hver hypotese, kan vi nå samle trådene og besvare problemstillingene.

### **7.5.1 Hvilke faktorer har betydning for indre og ytre motivasjon?**

Vi startet analysen med å skille mellom indre og ytre motivasjonskilder, og hvilke faktorer som stimulerte de to motivasjonsformene. Vi fant at kvinner i vesentlig større grad er mer indre motivert og litt mindre ytre motivert enn menn. Indre motivasjon hos ledere har en tendens til å øke svakt med alderen, mens ytre motivasjon avtar relativt mye med alderen. Toppledere hadde gjennomsnittlig høyere indre motivasjon og lavere ytre motivasjon enn andre ledere. Resultatbonus var den eneste formen for resultatlønn som hadde en signifikant positiv sammenheng med ytre motivasjon. Dette innebærer at ledere som mottar resultatbonus har forholdsvis høyere ytre motivasjon enn de som ikke mottar en slik belønning. Vi fant ikke støtte for at resultatlønn var negativt relatert til indre motivasjon. Dette tyder på at ledere ikke blir mindre indre motivert til å utføre sine arbeidsoppgaver (fortrengningseffekten). Gleden leder har ved å utføre jobben forblir selv om de får resultatlønn. Egenskaper

i jobben hadde en signifikant positiv sammenheng med indre motivasjon. Feedback hadde negativ sammenheng med ytre motivasjon, som indikerer at ledere som får en høy grad av feedback bryr seg mindre om ytre belønninger.

## **7.5.2 Hvilke faktorer har betydning for innsats?**

Et av formålene med studien var å avdekke ulike sammenhenger knyttet til leders innsats. Resultatene fra studien gir svært interessant innsikt i forholdet mellom resultatlønn og innsats. Vi skal nå oppsummere funnene våre for å besvare problemstillingen:

### **1. Hvilken betydning har resultatlønn og egenskaper i jobben for leders innsats?**

Resultatene tyder på at økonomiske insentiver ikke har den antatte effekten på lederes innsats som antatt i teoriene om kompensasjon. Vi fant ikke støtte for at ytre motiver som resultatbonus, aksjeeierskap, aksjeopsjoner eller fallskjerm hadde sammenheng med leders innsats. Dette antyder at innsatsen til ledere ikke er et resultat av økonomiske insentiver. Med andre ord ser ikke ytre motivasjon ut til å være en motivasjonskilde hos leder. Forskningen på økonomiske insentiver (betinget på prestasjoner) som viste en positiv effekt på innsats, gjaldt kun for oppgaver målt i kvantitet (ikke kvalitet). Med kvantitetsoppgaver menes enkle rutinepregede oppgaver (Kuvaas, 2006). En studie fant ikke positiv effekt av økonomiske på komplekse oppgaver, kun enkle oppgaver (Weibel 2010). Med denne bakgrunnen skulle vi i utgangspunktet ikke forvente å finne en sammenheng fordi lederrollen er kompleks og stiller store krav til kvalitet i arbeidsutførelsen.

Vi fant en klar indikasjon på at indre motiverte ledere i gjennomsnitt hadde en høyere innsats enn ledere med lavere indre motivasjon. Funnene fra forskning som fant en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og innsats (Deci, 1971) gjør seg gjeldende også for norske ledere. Resultatene støtter synet om at belønninger i jobben er viktigere for innsatsen enn belønninger ledere får for å jobbe. Dette er i seg

selv interessant, siden bruken av resultatbonuser, aksjeopsjoner og eierskap brukes av stadig flere bedrifter som et middel for å motivere ledere til å øke innsatsen. Lederrollen bringer med seg en rekke goder som høyere lønn, innflytelse, status og makt. Resultatene kan ses i lys av at lederrollen medfører en rekke goder, fra interessante og utfordrende arbeidsoppgaver, frihet, beslutningsmyndighet, høyere lønn osv. Dessuten vil trolig lederrollen ha et høyere motivasjonspotensiale på grunn av at den scorer høyere på de fem jobbkarakteristikaene (autonomi, feedback, viktighet, ferdighetsvariasjon og identifikasjon) enn andre ansattroller. Alt dette bidrar til å gjøre lederrollen mer motiverende enn andre typer jobber. Derfor kan indre belønninger være en god nok motivasjonskilde for dem, den ytre motivasjon er ikke årsaken til at de gjør en god jobb.

Vi fant at alle fem jobbkarakteristika var positivt relatert til indre motivasjon. I tråd med jobbkarakteristikamodellen hadde autonomi, ferdighetsvariasjon, identitet, feedback og viktighet betydning for indre motivasjon. Siden indre motivasjon hadde en stor positiv betydning på innsats, kan dette tyde på at det er viktig for bedrifter å designe jobben på en måte som tilfredsstillende kravene til jobbkarakteristikaene.

Jobbkarakteristikaene spiller en stor rolle for lederes indre motivasjon og innsats, ifølge jobbkarakteristikateorien. Dette var også delvis tilfellet. En høy grad av feedback og ferdighetsvariasjon var forbundet med høyere innsats av de fem jobbkarakteristikaene. Feedback er graden individet får klar, spesifikk og handlingsrettet informasjon om effektiviteten i sin prestasjon. Den kan også knyttes til behovet for å føle seg kompetent i jobben, og er påvist i tidligere forskning å være positivt relatert til indre motivasjon, som igjen skal øke innsatsen. Tilbakemelding har en sterk positiv sammenheng til både indre motivasjon og innsats. Ferdighetsvariasjon er viktig for å oppleve meningsfullhet i jobben. Vi fant en svak positiv sammenheng mellom ferdighetsvariasjon og innsats. Det ser ut til at det er viktig for leder at jobben utfordret de med tanke på bruk av ferdigheter og kunnskaper. Selv om vi fant at kun to av de fem jobbkarakteristikaene hadde direkte betydning for innsats, kan de likevel være viktige for innsats fordi de bidrar til å øke den indre motivasjonen.

### 7.5.3 Hvilke faktorer har betydning for interest alignment?

I denne studien har vi undersøkt ulike faktorerens betydning for graden leder tar hensyn til eiernes krav til virksomheten. På grunnlag av dette kan vi nå besvare problemstillingen:

#### 2. Hvilken betydning har resultatlønn og egenskaper i jobben for leders motivasjon til å jobbe for eiernes interesser?

Økonomisk teori baserer seg på at et individ vil rette innsatsen mot det som medfører økt belønning. Siden leders lønn avhenger av eiernes avkastning, betyr det at individet også jobber for å oppnå eiernes krav om avkastning. Litteraturen forutsetter altså at det er en positiv sammenheng mellom resultatlønn og *interest alignment*. Basert på våre undersøkelser har vi funnet lite belegg for at ledere som mottar resultatlønn jobber mer målrettet mot eiernes interesser enn andre ledere. I strid med økonomisk teori fant en svak negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og *interest alignment*. En slik sammenheng er dårlig nytt for teori om kompensasjoner, fordi funnet antyder at ytre motivasjon assosieres med lavere *interest alignment*.

Det som kom fram av resultatene er at det var en klar og signifikant sammenheng mellom indre motivasjon og *interest alignment*. Dette er en indikasjon på at indre belønninger har stor betydning for leders hensyn til eiernes krav (*interest alignment*). Dersom de trives i lederrollen og finner glede i arbeidsoppgavene er dette assosiert med at de også jobber for å møte eiernes krav. Siden indre motiverte ledere har glede over jobben sin har de også et sterkt forhold til bedriften og ønsker å jobbe for bedriftens suksess, noe som også ivaretar eiernes interesser. Dette funnet kan relateres til forskning som viser at høyere score på indre motivasjon har en relateres til en rekke positive utfall, inkludert høyere organisasjonsforpliktelse (Thomas 2009).

Vi ser en tendens til at ytre motivasjon hos ledere assosieres med lavere *interest alignment*, i motsetning til indre motivasjon. Ytre motivasjon er instrumentell – en leder utfører en arbeidsoppgave for å oppnå en ytre belønning. Dette kan tvinge leder til å utføre arbeidsoppgaver han ikke har glede over, noe som kan svekke



engasjementet i lederrollen og derav ønsket om å jobbe for eiernes interesser. Eiernes krav til bedriften går i hovedsak ut på finansielle prestasjonsmål. Siden indre motiverte ledere er viktig for at ledere skal bli følelsesmessig involvert i prestasjonsmål (Gagne og Deci, 2005), impliserer det at ledere som er sterkt ytre motiverte er mindre følelsesmessig involvert i prestasjonsmål. Dette forutsetter at en høy indre motivasjon medfører mindre ytre motivasjon og visa versa.

Resultatene illustrerte at indre motivasjon synes å formidle en årsakssammenheng mellom jobbkarakteristikaene og *interest alignment*. Jobbkarakteristikaene skapte indre motivasjon (glede over å utføre arbeidet), og indre motivasjon hadde igjen betydning for *interest alignment*. Siden alle de fem jobbdimensjonene vi undersøkte - autonomi, feedback, variasjon, identifikasjon og viktighet var positivt relatert til indre motivasjon, kan dette indikere at jobbdimensjonene indirekte kan påvirke leders alignment med organisasjonens mål. Feedback var signifikant positivt relatert til *interest alignment*. Dette funnet viser at ledere som er opptatt av å jobbe for eiernes krav, får en større grad av tilbakemelding over jobben de utfører enn andre ledere.

#### **7.5.4 Begrensinger og forslag til videre forskning**

En begrensning er at studien baserer seg på data innhentet på et tidspunkt (tverrsnittdata). Det største problemet med tverrsnittdata er at det ikke fanger opp dynamikken i de sammenhenger en predikerer. Dette betyr at vi ikke kan si noe sikkert om årsaksretningen eller tidsrekkefølgen mellom variablene (Langeland, 1999). Vi kan avdekke statistiske sammenhenger mellom ulike variabler, men det er vanskeligere å avgjøre retningen. Det kan tenkes at innsatsen øker fordi de får feedback, men det kan også tenkes at feedback gjør at man øker innsatsen. Her kan årsaksretningen gå begge veier. Siden det er vanskelig å avdekke kausale sammenhenger blir vår studie mer beskrivende og utforskende. Ideelt sett skulle den vært målt over flere år.

Ideelt sett skulle denne studien hatt med alle faktorer vi tror kan ha betydning for innsats og alignement. Vi tok ikke hensyn til størrelsen på resultatlønnen, fordi spørreskjemaet brukte ja/nei spørsmål knyttet til dette. Vi skiller dermed ikke mellom ledere som får en resultatbonus som utgjør en liten del av grunnlønnen og ledere som får to ganger grunnlønnen i bonus i tillegg, noe som kan ha en forskjellig motivasjonseffekt. Siden dette ikke var mulig på grunn av spørsmålsformuleringen kunne videre forskning tatt hensyn til dette. Det er trolig at sterkere økonomiske insentiver påvirker motivasjon annerledes enn svakere insentiver. Videre skulle vi ønske at vi hadde tatt hensyn til at personer i ulike bransjer motiveres ulikt av resultatlønn og jobbdimensjoner ved å kontrollere for bransje. For eksempel kan det tenkes at ledere i finansbransjen motiveres annerledes av resultatlønn enn andre ledere. Vi foreslår derfor at en ny studie kontrollerer for bransjeforskjeller.

I analysen baserer vi oss på faktorer fra spørreskjemaet som skal måle leders oppfattelse av innsats, *interest alignment* og hvorvidt jobbdimensjonene er oppfylt i jobben. Våre resultater avhenger dermed sterkt av at lederne rapporterer riktig. Vi er dermed ikke helt sikker på om dataene våre gjenspeiler virkeligheten. For å forbedre validiteten kunne flere metoder for å innhente data blitt benyttet (Saunders et.al. 2004).

### **7.5.5 Implikasjoner for kompensasjonspolitik og jobbdesign**

Til tross for disse begrensningene kan denne studien har interessante implikasjoner for praksis. Hvis funnene i denne studien beskriver kausale sammenhenger mellom resultatlønn og innsats og *interest alignment*, har funnene viktige implikasjoner for bedrifter som bruker resultatlønn som et middel for å motivere leder til økt innsats og ta hensyn til eiernes krav. Resultatene fra denne studien og relatert forskning (Kuvaas, 2006, Jenkins et al. 1998), indikerer at resultatlønn ikke har disse antatte motivasjonseffektene på ledere, og at fordelene av resultatlønn kan være overvurdert. Bakgrunnen for dette ligger i at lederrollen har et stort indre motivasjonspotensiale. Ledere jobber hardt og ønsker å jobbe for å oppfylle eiernes krav til virksomheten fordi de brenner for jobben de utfører, ikke fordi de får betalt for det.

Våre resultater indikerer altså at det viktig å designe leders jobb slik at det indre motivasjonspotensialet av jobben blir høyest mulig.

# Bibliografi

- [1] Edward L Deci. Notes on the theory and metatheory of intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 15(1):130–145, 1976.
- [2] Edward P Lazear and Michael Gibbs. *Personnel economics in practice*. John Wiley & Sons, 2008.
- [3] Emil Hvattum Bjørnstad and Johan Fredrik Hillveg. Beyond bonuses: a case study on bonuses and their impact on work motivation from a beyond budgeting perspective. 2013.
- [4] Yitzhak Fried and Gerald R Ferris. The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2):287–322, 1987.
- [5] James H Davis, F David Schoorman, and Lex Donaldson. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1):20–47, 1997.
- [6] Lex Donaldson and James H Davis. Stewardship theory or agency theory: Ceo governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1):49–64, 1991.
- [7] Mark Granovetter. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta sociologica*, 35(1):3–11, 1992.
- [8] Alfie Kohn. Why incentive plans cannot work. *Harvard business review*, 71, 1993.

- [9] Jonathan L Freedman, John A Cunningham, and Kirsten Krismer. Inferred values and the reverse-incentive effect in induced compliance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(3):357, 1992.
- [10] Michael H Riordan and Oliver E Williamson. Asset specificity and economic organization. *International Journal of Industrial Organization*, 3(4):365–378, 1985.
- [11] Kathleen M Eisenhardt. Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1):57–74, 1989.
- [12] Bengt Hölmstrom. Moral hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*, pages 74–91, 1979.
- [13] George WJ Hendrikse. Governance of chains and networks: a research agenda. *Journal on Chain and Network Science*, 3(1):1–6, 2003.
- [14] Avinash Dixit. Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review. *Journal of human resources*, pages 696–727, 2002.
- [15] Natalie J Allen and John P Meyer. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3):252–276, 1996.
- [16] Joke Simons, Siegfried Dewitte, and Willy Lens. The role of different types of instrumentality in motivation, study strategies, and performance: Know why you learn, so you'll know what you learn! *British Journal of Educational Psychology*, 74(3):343–360, 2004.
- [17] Antoinette Weibel, Katja Rost, and Margit Osterloh. Pay for performance in the public sector—benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2):387–412, 2010.
- [18] Philipp Sieger, Thomas Zellweger, and Karl Aquino. Turning agents into psychological principals: Aligning interests of non-owners through psychological ownership. *Journal of Management Studies*, 50(3):361–388, 2013.

- [19] Kenneth Wayne Thomas. *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- [20] Fred C Lunenburg. Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1):1–6, 2011.
- [21] Armen A Alchian and Harold Demsetz. Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, pages 777–795, 1972.
- [22] Edward E Lawler. Rewarding excellence. *Pay Strategies for the New Economy*, 2000.
- [23] Kenneth A Merchant and Wim A Van der Stede. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education, 2007.
- [24] Luis R Gomez-Mejia, David B Balkin, and Robert L Cardy. *Managing human resources*. Prentice Hall, 1995.
- [25] Oliver Gottschalg, Maurizio Zollo, and HEC Groupe. *Motivation and the Theory of the Firm*. Groupe HEC,[Direction de la recherche], 2006.
- [26] Iver Bragelien. Individuelle eller kollektive belønninger?—teori, empiri og norske bankeksempler. *Praktisk økonomi og finans*, 29(04):39–52, 2012.
- [27] R Rønning, W Broch-Haukedal, L Glasø, and S.B Matthiesen. *Livet som leder*. Fagbokforlaget, 2013.
- [28] Oliver Gottschalg and Maurizio Zollo. Interest alignment and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 32(2):418–437, 2007.
- [29] Michael C Jensen and William H Meckling. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. Springer, 1979.
- [30] Marylyne Gagné and Jacques Forest. The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. 49(3), 2008.

- [31] Bruno S Frey and Reto Jegen. Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5):589–611, 2001.
- [32] Edward L Deci and Richard M Ryan. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3):182, 2008.
- [33] M Gagne and J Forest. The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3):182, 2011.
- [34] Marylene Gagne and Edward L Deci. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4):331–362, 2005.
- [35] Mark R Lepper, David Greene, and Richard E Nisbett. Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the overjustification hypothesis. *Journal of Personality and social Psychology*, 28(1):129, 1973.
- [36] Christopher P Cerasoli, Jessica M Nicklin, and Michael T Ford. Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. 2014.
- [37] Paul P Baard, Edward L Deci, and Richard M Ryan. Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10):2045–2068, 2004.
- [38] Kjell Aakerøe. *Samspill i organisasjoner – Om utvikling og bruk av menneskelige ressurser i organisasjoner*. Cappelen akademisk forlag, Oslo, 2006.
- [39] Raymond Kent. *Data construction and data analysis for survey research*. Macmillan, 2001.
- [40] Brian J Hall and Kevin J Murphy. Stock options for undiversified executives. *Journal of accounting and economics*, 33(1):3–42, 2002.
- [41] Brian J Hall and Kevin J Murphy. The trouble with stock options. Technical report, National Bureau of Economic Research, 2003.

- [42] Stephen E Humphrey, Jennifer D Nahrgang, and Frederick P Morgeson. Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5):1332, 2007.
- [43] Yitzhak Fried and Gerald R Ferris. The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2):287–322, 1987.
- [44] Ronald F Piccolo and Jason A Colquitt. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2):327–340, 2006.
- [45] Edward L Deci. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1):105, 1971.
- [46] Richard M Ryan, Valerie Mims, and Richard Koestner. Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4):736, 1983.
- [47] Edward L Deci, Richard Koestner, and Richard M Ryan. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6):627, 1999.
- [48] Edward L Deci and Richard M Ryan. The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2): 109–134, 1985.
- [49] Gary P Latham and Craig C Pinder. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56:485–516, 2005.
- [50] Edward L Deci and Richard M Ryan. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4):227–268, 2000.



- [51] J Richard Hackman and Greg R Oldham. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16 (2):250–279, 1976.
- [52] Jed DeVaro, Robert Li, and Dana Brookshire. Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6):986–1003, 2007.
- [53] Edward L Deci and Richard M Ryan. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11 (4):227–268, 2000.
- [54] JR Hackham and GR Oldham. *Work redesign*, 1980.
- [55] Nancy Borkowski. *Organizational behavior in health care*. Jones & Bartlett Learning, 2009.
- [56] Bruno S. Frey. *Not Just For The Money. An Economic Theory of Personal Motivation*. Edward Elgar Pub, 1997.
- [57] Robert J Greene. *Rewarding performance: Guiding principles; custom strategies*. Routledge, 2010.
- [58] Geir Kaufmann and Astrid Kaufmann. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbogforlaget, 2003.
- [59] Richard M Ryan and Edward L Deci. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1): 54–67, 2000.
- [60] Ove Langeland. *Kompensasjon og motivasjon: overskuddsdeling og medeierskap i norske bedrifter*. 1999.
- [61] Line Kristoffersen, Per Arne Tufte, and Asbjørn Johannessen. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Psychology Press, 2004.
- [62] B Kuvaas. Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma*, 8(3):20–33, 2005.

- [63] G Douglas Jenkins Jr, Atul Mitra, Nina Gupta, and Jason D Shaw. Are financial incentives related to performance? a meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5):777, 1998.
- [64] Philip Lewis, Adrian Thornhill, and M Saunders. *Research methods for business students*. Pearson Education UK, 2007.
- [65] Bård Kuvaas. Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3):365–385, 2006.
- [66] A Huczynski and D Buchanan. *Organizational behaviour*, harlow: Ft, 2001.
- [67] Adam M Grant. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1):48, 2008.
- [68] Timothy A Judge, Carl J Thoresen, Joyce E Bono, and Gregory K Patton. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3):376, 2001.
- [69] Bård Kuvaas. A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee relations*, 31(1):39–56, 2008.
- [70] Victor Harold Vroom. *Work and motivation*. 1964.
- [71] Tom Colbjørnsen, Iver Bragelien, Frøystein Gjesdal, Kaare Petter Hagen, Per Heum, and Kjell Gunnar Salvanes. *Resultatavhengig belønning: en utredning skrevet for kredittkassen*. 2000.

## **Tillegg A**

**Benyttede spørsmål fra AFF's**

**Lederundersøkelse fra 2011**

**Spørsmål 1**

Er du mann eller kvinne?

- Mann  
 Kvinne

**Spørsmål 2**

Hva er din alder? *Skriv antall år* \_\_\_\_

**Spørsmål 4**

Sett kryss ved det alternativet som passer best for din stilling i virksomheten. Kryss av for det eller de svaralternativ(er) som er **MEST DEKKENDE** for din lederjobb.

*Flere svar mulig*

- Toppleder/daglig leder i virksomheten  
 Rapporterer direkte til virksomhetens toppleder/daglige leder  
 Leder for stab/rådgivningsenhet  
 Prosjektleder  
 Mellomleder  
 Førstelinjeleder/operativ leder

**Spørsmål 7**

Hvilken bransje jobber du innenfor?

- Primærnæring og relatert industri  
 Olje, utvinning, energi  
 Industri  
 Bygg/anlegg, renovasjon  
 Handel, hotell/restaurant  
 Transport, post, tele  
 Finansielle tjenester  
 Annen tjenesteyting  
 Offentlig adm., undervisning  
 Helse og sosiale tjenester

**Spørsmål 8**

Hvor mange år har du vært leder – dvs. hatt underordnede som rapporterer til deg?

*Skriv antall år, ingen=0*

- Antall år som leder i nåværende virksomhet \_\_\_\_
- Antall år som leder i annen virksomhet \_\_\_\_

**Spørsmål 18**

Nedenfor følger en del utsagn som omhandler motivasjonsfaktorer man kan tenkes å ha i sitt arbeid. Vi ønsker at du skal ta stilling til hvert av utsagnene ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.

<i>Et svar i hver linje</i>	<i>1=helt uenig</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5=helt enig</i>	<i>Kan ikke svare</i>
• Jeg har glede av arbeidet i seg selv.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg synes arbeidet mitt er gøy.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg synes arbeidet mitt er engasjerende.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jeg liker arbeidet mitt.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• For meg er det viktig å ha en "gulrot" å strekke meg etter for å gjøre en god jobb.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Spørsmål 48**

Omtrent hvor mange timer arbeider du i gjennomsnitt per uke? *Skriv antall timer* \_\_\_\_



**Spørsmål 61**

Det er mange hensyn å ta i lederrollen. Hvor enig er du i at du tar hensyn til følgende i DITT daglige arbeid som leder? Angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig.

*Et svar i hver linje*

1=helt 2 3 4 5=helt Kan  
 uenig enig ikke  
 svare

I mitt daglige arbeid tar jeg hensyn til...

- eierens krav til virksomheten.....

**Spørsmål 69**

Vennligst ta stilling til påstandene nedenfor ved å angi dine svar på en skala fra 1-5, hvor 1=helt uenig og 5=helt enig

*Et svar i hver linje*

1=helt 2 3 4 5=helt Kan  
 uenig enig ikke  
 svare

- Jeg forsøker å jobbe så hardt så overhodet mulig.....
- Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet.....
- Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min.....
- Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min....
- Jeg yter nesten bestandig mer enn hva som kan betegnes som et akseptabelt innsatsnivå.....
- Jeg presterer bedre enn hva som kan forventes..