



Lønn som styringsverktøy i norsk toppfotball

En empirisk studie av lønssystemene i tre eliteserierklubber

Thomas Grøgaard

Veileder: Iver Bragelien

Masteroppgave, 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 inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Bruk av bonuslønn er utbredt i toppfotballen. I denne masteroppgaven studerer jeg utformingen og effekten av tre eliteserieklubbers lønns- og bonusordninger. Datamaterialet er innhentet gjennom dokumentanalyse og femten dybdeintervjuer. Lønnssystemene studeres med hovedfokus fra et økonomisk styringsperspektiv, men også motivasjonsteori og psykologiske og sosiale innfallsvinkler preger studien. Videre legger fotballbransjens særegne kontekst avgjørende føringer for analysen.

Studien finner bred støtte for at bonuslønn er et godt egnet verktøy i disse toppklubbene. En bakenforliggende årsak er at den prestasjonsavhengige avlønningen er i tråd med spillernes holdninger og verdier, og sammenfallende med klubbens egne interesser. Spillernes aksept for å påta seg økt risiko understøtter bruken av bonuslønn.

Lønnskompener som kampbonuser, signeringsbonuser og lojalitetsbonuser anvendes i ulik grad, som igjen gjør at klubbene opplever varierende suksess med å oppnå ønskede effekter. Slik lønssystemene er utformet, fungerer de godt for å tilpasse lønnskostnadene til inntektene og å tiltrekke og beholde ønskede spillere. Kampbonuser og lønnskutt ved nedrykk er viktige stabilisatorer i økonomistyringen, og gjør at konkurranseutsatte klubber overfører en viss risiko til sine spillere. Kampbonusene skaper også ønskede sorteringseffekter, i kombinasjon med nøktern og bevisst bruk av lojalitets- og signeringsbonuser.

Det er forbedringspotensiale i samtlige klubbens lønssystem hva gjelder motivasjonseffekter og kulturpåvirkning. Lønnskompenerenes størrelsesorden, utbetalingskriterier og intern fordeling påvirker spillernes rettferdighetsoppfattelse, og derigjennom bonusenes motivasjonseffekt. For å optimalisere motivasjonseffekten, anbefales tydeligere kommunikasjon omkring laguttakene, slik at spillerne forstår uttakskriteriene og opplever å konkurrere på like vilkår. Det synes dessuten fornuftig å inkludere innbyttere og reserver i bonusordningen, for å skape ytterligere overensstemmelse med spillernes rettferdighetsoppfattelse, i tillegg til å styrke eierskapsfølelse og samhold. Bonusordningene belønner hovedsakelig individuelle (og relative) prestasjoner, selv om klubbene ytrer et ønske om å skape sterke kollektiv og bygge lagfølelse. Med andre ord: Klubbene belønner A, men håper på B. Mye tyder på at en mer kollektiv tilnærming vil gjøre at lønssystemene i større grad bygger opp under ønsket kultur.

Bonusordningene kan derfor fremstå som et tveegget sverd. Totalt sett synes de positive effektene å dominere de negative i disse tre klubbene. En videreutvikling av lønssystemene kan forsterke de positive effektene og samtidig dempe de negative effektene ytterligere. Studien bidrar med innsikt som kan utnyttes, ikke bare internt, men også av andre klubber – i ulike idretter. Funnene kan anvendes som referanseramme for hvilke komponenter og prosesser som kan tilfredsstillende lønssystemets primære formål, og til å oppdage begrensninger og svakheter som igjen kan danne grunnlag for justeringer.

Forord

Jeg har skrevet denne masteroppgaven som del av mitt masterstudium i økonomi og administrasjon på Norges Handelshøyskole, innen hovedprofilen økonomisk styring. Studien er gjennomført fra høsten 2021 til våren 2022.

Jeg studerer virkningene av lønns- og bonusordningene i tre norske toppklubber. Jeg både håper og tror at studien kan være verdifull – ikke bare for fotballklubber, men også for andre virksomheter som benytter seg av bonusordninger, eller vurderer å gjøre det i fremtiden.

I forbindelse med undersøkelsen har jeg gjennomført femten dybdeintervjuer med ledere, trenere og spillere i tre norske fotballklubber. En stor takk rettes til alle involverte. Jeg er svært takknemlig overfor klubbene og representantene som deltok uten noen form for belønning. Samtlige deltakere tok seg likevel god tid til å besvare spørsmål og delte villig informasjon. Dette resulterte i et unikt innblikk i norske eliteserieklubbers bruk og effekt av lønns- og bonusordninger for fotballspillere.

Jeg vil også takke min veileder, Iver Bragelien, som besitter betydelig kompetanse om bruk av lønn som styringsverktøy. Han har kommet med viktige bidrag i form av tips, tilbakemeldinger og veiledning. Bidragene har tilført studien kvalitet.

Jeg vil dessuten takke min bror, Andreas Grøgaard, for uvurderlige diskusjoner, nyttig veiledning, råd om metodiske grep, i tillegg til hjelp med språklige formuleringer og korrekturlesning.

Sist vil jeg takke min samboer, Sandra Sørby Clemensen, for sin tålmodighet, mens undertegnede har viet utallige ettermiddager og kvelder til et langt studieløp.

Oslo, 15. mai 2022



Thomas Grøgaard

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	8
1.1 <i>Problemstilling.....</i>	9
1.2 <i>Avgrensninger</i>	11
1.3 <i>Utredningens disposisjon</i>	11
2. Metode.....	13
2.1 <i>Forskningsdesign.....</i>	13
2.2 <i>Casestudie</i>	13
2.3 <i>Kvalitativ forskningsmetode.....</i>	14
2.4 <i>Datainnsamling</i>	14
2.5 <i>Utvalg</i>	15
2.6 <i>Semi-strukturerte intervjuer og intervjuguide.....</i>	15
2.7 <i>Analyse og datamateriale</i>	17
2.8 <i>Transkripsjon og koding</i>	18
2.9 <i>Kvalitet på funn og konklusjoner.....</i>	20
2.10 <i>Etiske refleksjoner</i>	22
2.11 <i>Oppsummering.....</i>	24
3. Teoretisk rammeverk.....	25
3.1 <i>Styringsmekanismer.....</i>	25
3.2 <i>Prinsipal-agent-teori</i>	28
3.3 <i>Motivasjon.....</i>	43
3.4 <i>Formål med en bonusordning</i>	47
3.5 <i>Utforming av et lønnsystem i praksis</i>	50
3.6 <i>Oppsummering.....</i>	60
4. Fotballbransjen og empiriske studier om belønning av idrettsutøvere	62
4.1 <i>Fotballbransjens særegenheter.....</i>	62
4.2 <i>Empiriske studier om belønning av idrettsutøvere</i>	70
4.3 <i>Oppsummering.....</i>	76

5.	Klubbenes lønssystemer	77
5.1	<i>Lønssystem i Klubb 1</i>	<i>77</i>
5.2	<i>Lønssystem i Klubb 2</i>	<i>79</i>
5.3	<i>Lønssystem i Klubb 3</i>	<i>81</i>
5.4	<i>Oppsummering og sammenligning av lønssystemene.....</i>	<i>83</i>
6.	Funn	85
6.1	<i>Virkninger av kampbonuser</i>	<i>85</i>
6.2	<i>Virkninger av signeringsbonuser.....</i>	<i>93</i>
6.3	<i>Virkninger av lojalitetsbonuser.....</i>	<i>98</i>
6.4	<i>Oppsummering.....</i>	<i>101</i>
7.	Analyse	104
7.1	<i>Prestasjonsavhengige lønnskomponenters andel av totallønn</i>	<i>104</i>
7.2	<i>Individuelle/kollektive prestasjonsmål.....</i>	<i>124</i>
7.3	<i>Subjektive/objektive prestasjonsmål.....</i>	<i>127</i>
7.4	<i>Relative/absolutte prestasjonsmål.....</i>	<i>131</i>
7.5	<i>Kontinuerlige/stegvise insentiver</i>	<i>134</i>
7.6	<i>Fast/avtakende/tiltakende insentivstyrke.....</i>	<i>135</i>
7.7	<i>Utbetalingsprofil.....</i>	<i>136</i>
7.8	<i>Implementering, oppfølging og justering.....</i>	<i>138</i>
7.9	<i>Kontraktslengde</i>	<i>139</i>
7.10	<i>Oppsummering.....</i>	<i>144</i>
8.	Oppsummering og konklusjon.....	147
9.	Litteraturliste	154
10.	Figurer og tabeller	167
10.1	<i>Figurer</i>	<i>167</i>
10.2	<i>Tabeller.....</i>	<i>167</i>
11.	Vedlegg.....	169

11.1	<i>Intervjuguide</i>	169
11.2	<i>Informasjon og informert samtykke</i>	176

1. Innledning

Fra et historisk perspektiv er bonusavlønning et relativt ferskt fenomen. Selv om andre former for variabel avlønning, som akkord- og provisjonslønn, har vært vanlige ledelsesverktøy i århundrer, var det først på 1990-tallet at bonusordninger for alvor begynte å spre seg i norsk næringsliv (Bragelien, 2018). De seneste tiårene har omfanget økt jevnt og trutt. I 2016 benyttet over 85 % av de 500 største private virksomhetene i Norge en eller annen form for bonusordning. Ordningene berørte rundt halvparten av de ansatte i virksomhetene (Loe & Lindahl, 2016). Det rapporteres om tilsvarende funn i USA (Bloom & Van Reenen, 2010; Bragelien, 2018).

Bragelien (2016, s.454-456) omtaler utviklingen som et *motefenomen*. I tråd med Abrahamson (1996) forklarer han styringsverktøyets økte utbredelse med kopiering og frykt for å ikke henge med i utviklingen. Bragelien (2016) tilbakeviser et plutselig behov for nye belønningsformer, men påpeker samtidig at bonusordningene kan være en fornuftig løsning på et udekket styringsbehov for mange virksomheter. Med andre ord; mange av innføringene kan bygge på rasjonelle resonnementer. Likevel kan det virke som at en del av ordningene er innført uten tilstrekkelig bevissthet om formålet med dem, uten tilfredsstillende kompetanse om sannsynlige virkninger og uten nødvendig tilpasning til miljøet de innføres i. Det er dermed nærliggende å tolke utviklingen som en utbredt eksperimentering med et moderne og kraftig styringsverktøy (Bragelien, 2016, s.454-456).

Trenden gjenspeiles i fotballbransjen. Norske fotballklubbers bruk av bonusordninger har eksplodert etter årtusenskiftet (Arenberg & Hvamstad, 2016). Klubbene erfarer tøff konkurranse både fra nasjonale rivaler og fra internasjonale og ressurssterke aktører i en globalisert fotballbransje. For å være konkurransedyktige og sikre overlevelse, tar klubbene i bruk ulike former for økonomisk belønning. Ordningene anses som nyttige verktøy, blant annet for å tiltrekke og beholde talentfulle spillere i en tilspisset konkurransesituasjon (Bragelien 2018), og for å skape sammenheng mellom klubbens inntekter og kostnader (Arenberg & Hvamstad, 2016). Kostnadsstyring trekkes frem som spesielt viktig ettersom spillerlønninger utgjør store utgiftsposter i klubber som er under betydelig økonomisk press. Ordningene reduserer klubbens lønnskostnader når resultatene svikter, og begrenser utbetalingene til skadde og ubenyttede spillere (Vestbø & Sægrov, 2006).

Bragelien (2018) presenterer evidens for at bonusordninger i snitt er prestasjonsfremmende. Den generelle forskningen indikerer imidlertid at organisasjoner opplever varierende grad av suksess med bonusordningene: Styringsverktøyet fremstår like utfordrende og komplekst som virkningsfullt og nyttig. Mye tyder på at en manglende tilpasning til den enkelte virksomhets egenart kan gjøre betydelig skade.

Den omfattende utbredelsen av bonusordninger i norsk toppfotball kan være en indikasjon på at klubbene har gode erfaringer med ordningene. Det er likevel ikke et tilstrekkelig bevis for at ordningene fungerer etter sine hensikter. Klubbenes spesifikke *utforminger* av sine lønssystemer er lite undersøkt. Det samme gjelder *effekten* av dem. Gjennom en multipel casestudie søker dette prosjektet å undersøke virkninger av lønns- og bonusordningene i tre fotballklubber i den norske eliteserien.

1.1 Problemstilling

Forskere og praktikere uttrykker stor uenighet om hvorvidt prestasjonsbasert lønn er et godt styringsverktøy for virksomheters produktivitet, effektivitet og langsiktige verdiskaping. Forskningen på bonusordningers effekt understreker dette. På den ene siden presenteres positive innvirkninger på motivasjon, prestasjon, tiltrekning av talentfulle arbeidstakere og kostnadsstyring (Bloom & Reenen, 2010; Bragelien, 2018; Lazear, 1998). På motsatt side vises det til bonusordninger med begrenset eller fraværende effekt på motivasjon (Bjørnstad & Hillveg, 2013). Det påpekes at bonusordninger – spesielt i tilfeller med kompliserte og flerdimensjonale arbeidsoppgaver – kan være direkte skadelige (Gagné & Deci, 2005; Kohn, 1993; Kuvaas, 2008; O'Reilly & Pfeffer, 2000; Pfeffer, 1998).

En viktig oppgave for fotballklubber er å skape et godt miljø, som legger til rette for at spillere kan prestere på sitt beste og ta ut sitt fulle potensiale. Et slikt miljø inkluderer et hensiktsmessig og effektivt lønssystem. Dette mastergradsprosjektets primære formål er å utføre en omfattende og holistisk studie av lønns- og bonusordningenes virkninger i norske fotballklubber. Studien tar sikte på å dokumentere et nokså ukjent fenomen så presist som mulig. Det gjennomføres femten dybdeintervjuer med ledere, trenere og spillere i tre norske toppklubber, hvor målet er å besvare følgende forskningsspørsmål:

Hvordan virker lønns- og bonusordningene i norske fotballklubber?

Mer konkret rettes fokus mot følgende fem underspørsmål: Hvilken innvirkning (direkte/indirekte) har lønssystemene på 1) klubbens økonomiske drift, 2) spillernes motivasjon, 3) spillernes atferd og oppmerksomhet, 4) anskaffelse og opprettholdelse av ønsket spillerstall og 5) kulturen i klubben?

Faglig perspektiv og teoretisk fundament

Studien har et bredt teoretisk fundament. Lønns- og bonusordningene studeres gjennom teoritriangulering, hvor flere faglige perspektiver kombineres for å besvare forskningsspørsmålet. Hovedfokuset er fra et økonomisk styringsperspektiv, men studien tar også for seg motivasjonsteori, samt andre psykologiske og sosiale innfallsvinkler. Hvorvidt lønns- og bonusordningene er hensiktsmessig utformet og implementert, tolkes dessuten i lys av fotballbransjens særegne kontekst.

Bidrag

Optimal belønning av ansatte, og bonusordningers rolle i et effektivt lønssystem, vies stor oppmerksomhet i forskningslitteraturen. En rekke studier tar for seg bonusordninger og deres virkninger i produksjonsbedrifter, banker, oljeselskaper, helsesektoren og i forbindelse med salg av produkter og tjenester. I toppfotballen er forskningen derimot svært begrenset. Dette gjelder både for klubbens *utforming* av lønns- og bonusordninger og *effekten* av dem.

Den begrensede tilgangen på nødvendig datamateriale skyldes at klubber generelt er restriktive med å oppgi detaljert informasjon om sine lønssystemer. Store deler av forskningen omkring bonusordninger rettes mot ledere, hvor datamaterialet er mer tilgjengelig for allmennheten. Studiene i fotballbransjen gjennomføres oftest på gruppenivå, som eksempelvis å kartlegge bruken av bonusordninger og å sammenligne ulike utforminger innenfor norsk toppfotball (Øverkil, 2006; Vestbø & Sægrov, 2006; Arenberg & Hvamstad, 2016). I disse studiene er informantene primært representert ved toppledelse og administrasjon. Denne studien inkluderer derimot et representativt utvalg fra klubbens spillergrupper, i tillegg til hovedtrenerne – som er tett på spillerne både i treningshverdag og kampsituasjon. Prosjektet bidrar dermed med en dypere innsikt i lønns- og bonusordningenes direkte og indirekte effekter på spillerne, og ikke kun hva overordnede ønsker å oppnå. Det muliggjør dessuten å identifisere og analysere virkninger utover det som er direkte synlig i regnskapet. Dette gjør studien unik og spesielt interessant.

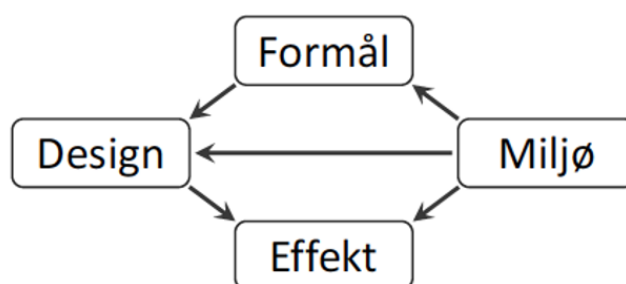
1.2 Avgrensninger

Det finnes mange typer belønninger, også utover potensielle pengeutbetalinger. Ansatte kan roses og anerkjennes for solid innsats eller gode prestasjoner, de kan tildeles nye og spennende arbeidsoppgaver, budsjettmidler eller videreutdanning, de kan få lederansvar for sine medarbeidere, de kan belønnes med forfremmelse og en finere arbeidstittel osv. Eksempler på ikke-monetære belønninger er mange og de benyttes hyppig i de fleste virksomheter.

Alle belønningsformer i en virksomhet har minst én ting til felles; de kan påvirke de ansattes atferd. I denne studien rettes oppmerksomheten utelukkende mot *økonomiske belønningsmekanismer*, hovedsakelig i form av fastlønn og bonuslønn. Det betyr at det også ses bort fra andre former for økonomiske belønninger, som eksempelvis pensjon, naturalytelser og forsikringer. Det innhentes data fra tre norske toppklubbers formelle ordninger for økonomisk kompensasjon av fotballspillere.

1.3 Utredningens disposisjon

Metoden som er benyttet for utredningen beskrives i kapittel 2. Her gjøres det rede for studiens gjennomføring, og de anvendte metodene for å besvare forskningsspørsmålet diskuteres. Videre følger utredningen Brageliens (2012) rammeverk for analyse av lønns- og bonusordningers effekt. Rammeverket er illustrert i figur 1:



Figur 1: "Rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger"
(Bragelien, 2012, s.50)

Illustrasjonen indikerer viktigheten av at lønssystemet er utformet med bakgrunn i hva som er virksomhetens *formål* med ordningen. Figuren viser videre at lønssystemets design vil være avgjørende for *effekten*. Utredningen innledes derfor med en gjennomgang av det

teoretiske rammeverket i kapittel 3. Kapitlet danner grunnlag for å vurdere potensielle formål og ulike design.

Lønnssystemets effekt vil også avhenge av arbeidets karakter, organisering, bedriftskultur og styring forøvrig. Slike forhold har fått samlebetegnelsen *miljø* i figuren over. Miljøet lønnssystemet innføres i bør videre ha betydning for formålet. Miljøet vil dessuten legge føringer for ordningens design og ha innvirkning på den endelige effekten. Det teoretiske rammeverket suppleres derfor med innsikt i fotballbransjens særegenheter og empiriske studier om belønning av idrettsutøvere (kapittel 4).

Klubbenes lønnssystemer presenteres i kapittel 5, før sentrale og relevante funn for studiens problemstilling avdekkes i kapittel 6. I Kapittel 7 følger en analyse av klubbens lønnssystemer. Med bakgrunn i foregående kapitler, og innsikten omkring design og miljø, er det grunnlag for å diskutere bonusordningenes effekt. Designelementene diskuteres i lys av funnene presentert i kapittel 6, samt studiens gjennomgang av økonomisk teori, motivasjonsteori og empiriske studier om belønning av idrettsutøvere.

Utredningen avrundes i kapittel 8. Hovedfunnene oppsummeres og presenteres i tråd med forskningsspørsmålet og dets underspørsmål. Lønnssystemenes totaleffekt vurderes opp mot formålene, og det påpekes forslag til fremtidige initiativ. Avslutningsvis bemerkes studiens begrensninger og det fremstilles forslag til videre forskning.

2. Metode

I dette kapittelet gjøres det rede for hvordan studien er gjennomført og jeg diskuterer metodene som er anvendt for å besvare studiens forskningsspørsmål. Diskusjonen tar for seg bakgrunnen for valg av forskningsdesign og utvalg, i tillegg til anvendte prosedyrer i forbindelse med innsamling, analyse, transkripsjon og koding av datamateriale. Deretter følger noen betraktninger omkring kvaliteten på studiens funn og slutninger, før kapittelet avsluttes med noen etiske refleksjoner.

2.1 Forskningsdesign

For å belyse og besvare en problemstilling må forskning gjennomføres. Et vanlig utgangspunkt er at forskningsdesignet følger som en naturlig konsekvens av forskningsspørsmålet (Yin, 2014). Designet bør være hensiktsmessig for en effektiv tilegnelse av ønsket informasjon om temaet som belyses og studeres.

Metodisk tilnærming baseres gjerne på en evne til å *beskrive, forklare* og *undersøke* et fenomen (Yin, 2014). Belønning av fotballspillere er et mye omtalt tema, men det foreligger samtidig begrenset innsikt i klubbenes lønns- og bonusordninger og hvilke virkninger de frembringer. Det er med andre ord begrenset kunnskap om prosjektets problemstilling. Av den grunn vurderer jeg det som fornuftig å benytte en utforskende tilnærming i undersøkelsen av hvordan spillere, trenere og ledere oppfatter virkningene av klubbenes lønns- og bonusordninger.

2.2 Casestudie

I en casestudie tilnærmes et fenomen gjennom intensiv undersøkelse og analyse. Fenomenet som studeres kan være et individ eller en gruppe mennesker, en virksomhet, en begivenhet, et arrangement, eller en hendelse som eksisterer eller oppstår på et gitt sted til en gitt tid. Kontekst blir dermed et relevant begrep: Det setter grensene for forskningen og avgjør hva som er av interesse (Yin, 2014). Dette prosjektet tar form av en multippel casestudie. Jeg analyserer tre særegne caser: Lønssystemene i tre norske toppklubber. Konteksten omfatter bransjeforhold og klubbenes praktiske forutsetninger, økonomiske ressurser, organisasjonsmodell,

arbeidsforhold, målsettinger og kultur. Ettersom fenomenet er nokså ukjent, tar jeg sikte på å dokumentere det gjennom en kvalitativ og utforskende casestudie. En multipel casestudie gjør dessuten at problemstillingen kan undersøkes gjennom datainnsamling fra flere ulike kilder. Til tross for en enkeltcasestudies evne til å bevilge dybdekunnskap om et bestemt fenomen i en gitt kontekst, vil en multipel casestudie muliggjøre å belyse både likheter og forskjeller. Slik kan en bedre forståelse av fenomenet oppnås, og det innsamlede datamaterialet kan gi økt tillit til funnene – sammenlignet ved en enkeltcasestudie (Yin, 2014).

2.3 Kvalitativ forskningsmetode

Før en datainnsamling kan begynne, må det tas stilling til hva slags data som skal innhentes og hvordan det skal foregå. Forskningsmetoden kan være kvantitativ eller kvalitativ (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Kvantitativ metode viser til analyse av numeriske data, mens kvalitativ metode baserer seg på ikke-numeriske data. Jeg anser en kvalitativ forskningsmetode som formålstjenlig i denne studien, med bakgrunn i en rekke forhold: Et datamateriale bestående av ord, erfaringer og betraktninger fra klubbens ansatte; en tilnærming til fenomenet gjennom strukturerte intervjuer; en involvering og formidling av personlige tolkninger og slutninger fra meg som forsker; et utvalg av begrenset størrelse; samt et fenomen som finner sted og utspiller seg under naturlige og virkelige omstendigheter. Det dessuten ble den kvalitative forskningsmetodens tilpasningsdyktighet og fleksibilitet tillagt vesentlig betydning. Som et supplement til den kvalitative analysen, gjennomføres likevel noen enkle regresjonsanalyser. Ved å dokumentere og tallfeste lønssystemenes økonomiske virkninger skapes en rikere forståelse av problemstillingen.

2.4 Datainnsamling

Datatriangulering benyttes for innsamling av data. Det innebærer å undersøke et flertall ulike datakilder i et søk etter funn som konvergerer eller divergerer (Yin, 2014). For å opparbeide kunnskap til å besvare forskningsspørsmålet, innhenter jeg datamaterialet primært gjennom femten dybdeintervjuer og dokumentanalyse. Bakgrunnen for valget er å skape økt forståelse for lønssystemenes virkninger, i tillegg til en større sannsynlighet for å identifisere oppfatninger, holdninger og erfaringer som ikke ville kommet frem gjennom kun én metode. Det legger til rette for et bredt perspektiv på casene og styrker begrepsvaliditeten (Yin, 2014).

2.5 Utvalg

Et utvalg skal helst være representativt for hele populasjonen. For å skape et helhetlig inntrykk av prosjektets tre caser, og dermed gi en bedre besvarelse av forskningsspørsmålet, består det endelige utvalget av representanter fra spillergruppene, samt hovedtrenere og sportslige- eller daglige ledere. Innenfor spillergruppen representeres individer med ulike nasjonaliteter, aldre, erfaringer, egenskaper, idrettslige bakgrunner og posisjoner på banen og i laget. Identitet anonymiseres av personlige hensyn. De klassifiseres derfor ved S for “spiller” i “klubb” K, etterfulgt av et gitt siffer for både spiller og klubb. På samme måte klassifiseres ledere ved DL for “daglig leder”, SL for “sportslig leder” eller HT for “hovedtrener”, i “klubb” K, etterfulgt av et gitt siffer for klubb. I alt ble det gjennomført femten intervjuer: Ni med spillere, tre med hovedtrenere og tre med representanter fra ledelsen i de ulike klubbene. Tabell 1 gir en oversikt over intervjuobjektene og deres rolle i klubbene, samt varigheten på intervjuene.

Intervjuobjekter						
	Klubb 1		Klubb 2		Klubb 3	
Daglig-/Sportslig leder	DL, K1	Varighet 55:33	SL, K2	Varighet 54:58	SL, K3	Varighet 48:41
Hovedtrener	HT, K1	Varighet 34:43	HT, K2	Varighet 52:10	HT, K3	Varighet 33:43
Spiller	S1, K1	Varighet 35:56	S1, K2	Varighet 41:16	S1, K3	Varighet 45:04
	S2, K1	Varighet 42:47	S2, K2	Varighet 36:25	S2, K3	Varighet 32:59
	S3, K1	Varighet 42:28	S3, K2	Varighet 28:11	S3, K3	Varighet 29:34

Tabell 1: Intervjuobjekter

2.6 Semi-strukturerte intervjuer og intervjuguide

Gjennom prosjektet søker jeg å utforske individers synspunkter, holdninger, erfaringer og motivasjoner omkring et spesifikt tema. Av den grunn er det hensiktsmessig at datainnsamlingen foregår gjennom *kvalitative* intervju (Gill, Stewart, Treasure & Chadwick, 2008). Spørreskjemaer, som er et eksempel på en *kvantitativ* metode, ville sannsynligvis ikke

produsert en like rik forståelse av et sosialt fenomen som kvalitative intervjuer antas å gjøre. Intervjuene søker dypere enn hverdagslige samtaler. Det gjør dem hensiktsmessige ved behov for detaljert innsikt i et fenomen en besitter begrenset kunnskap om (Gill et al., 2008). En datainnsamling på denne måten vil dessuten legge til rette for å undersøke sensitive temaer, som kan være lite ønskelig å snakke åpent om i en stor forsamling (Boyce & Neale, 2006). Av samme årsak er det av stor betydning at jeg som intervjuer signaliserer kompetanse, tillit og redelighet overfor intervjuobjektet. Slik kan intervjusituasjonen, som i seg selv er en sosial setting, likevel bære preg av profesjonalitet (Andersen, 2013).

En grundig planleggingsprosess var avgjørende for å sikre en praktisk gjennomføring som genererte relevant informasjon om problemstillingen. Jeg benyttet Boyce & Neals (2006) guide for utforming og gjennomføring av dybdeintervjuer som utgangspunkt for prosessen med å plukke ut de mest relevante informantene. En intervjuguide ble utarbeidet i en tidlig prosjektfase. Guiden ble riktignok ikke spikret – den ble utviklet og justert parallelt med studiens teoretiske rammeverk. Slik ble spørsmålene stadig mer passende, samtidig som jeg ble godt forberedt til intervjuene – med naturlige og konstruktive oppfølgingsspørsmål. I forkant av intervjuene ble faglige formuleringer og uttrykk justert og tilpasset informantenes hverdagslige og uformelle språk, slik at ikke språkbarrierer eller andre misforståelser skulle påvirke kvaliteten på informasjonsinnhenting.

Et annet viktig fokus var å konstruere spørsmål som verken var ledende eller lukkede. Jeg ønsket upartiske og åpne spørsmål. Likevel ble spørsmålene formulert innenfor et rammeverk der relevant informasjon kunne komme frem. Slik hadde begge parter noen referanser å forholde seg til. Informantene kunne samtidig (til en viss grad) bestemme retningen for intervjuet. For å oppnå god flyt forberedte jeg også en rekke potensielle oppfølgingsspørsmål. Faktaspørsmål ble stilt før spørsmål med alternativer. For å øve på gjennomføringen foretok jeg et forsøksintervju med en person med spillerbakgrunn. Enkelte spørsmål ble omformulert, andre forkastet, og rekkefølgen ble tilpasset. Erfaringen antas å ha forbedret intervjuguiden og gjort meg vesentlig bedre egnet som intervjuer. Den endelige intervjuguiden finnes i prosjektets vedlegg; se vedlegg 11.1.

Av praktiske- og smittevernsvennlige hensyn, ble intervjuene gjennomført som videomøter på Microsoft Teams. En ulempe ved en slik setting er begrensningene det setter for prat av mer uformell karakter, både i forkant og etterkant av intervjuet. Slik kan en risikere å gå glipp av supplerende og oppriktig informasjon. Det ble ansett som fordelaktig at informantene

samtykket til opptak under intervjuene. For det første ble gjennomføringen mindre anspent og fikk god flyt. Jeg kunne konsentrere meg om å være tilstede og trekke inn passende oppfølgingsspørsmål. For det andre kunne jeg oppdage nonverbale språkuttrykk. Disse kan åpenbart gi betydningsfull informasjon. For det tredje fikk jeg anledning til å lagre all informasjon på datamaskinen. Slik kunne jeg notere ordrett fra intervjuene og få mulighet til å innlemme direkte sitater i teksten. Å lytte til intervjuene gjentatte ganger ble nyttig for å oppnå klarhet i analyseprosessen.

2.7 Analyse og datamateriale

Miles & Huberman (1994) definerer dataanalyse som en systematisk strukturering av datamaterialet. Slik kan man oppdage mønstre, temaer, kontraster, sammenligninger, grupper og strukturer i informasjonen. I denne studien ble de empiriske dataene tolket og deretter sortert, navngitt, kategorisert og endelig satt sammen på en logisk måte. Transkripsjonen og kodingen beskrives i neste delkapittel.

I studier som involverer intervjuer blir ofte størrelsen på utvalget rettfærdiggjort ved at man intervjuer deltakerne inntil man oppnår ”datametning” (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette innebærer å nå et punkt i datainnsamlingen hvor ingen ny og vital informasjon om caset fremkommer (Glaser & Straus, 1967). Det foreligger likevel ikke enighet om hvordan man definerer dette idealet (Francis et al., 2010). I denne studien så jeg derfor aktivt etter tegn på at nøkkelinformantene refererte til de samme konseptene og historiene. Det kan argumenteres for at studien burde involvert flere intervjuer for å klargjøre om datametning ble oppnådd. Det er i denne sammenheng verdt å nevne at jeg gjennomførte flere samtaler av uformell karakter i etterkant for i størst mulig grad å overholde dette idealet.

For å analysere dataene ble det hovedsakelig stilt spørsmål om *hvordan* og *hvorfor* med hensyn til relasjoner og endringer over tid. Dette gjøres for å identifisere teoretisk foreslåtte elementer ved en begivenhet som forventes å lede til et bestemt utfall (Yin, 2014). Videre ønsket jeg å søke motstridende forklaringer. Resonnementet bak valg av fremgangsmåte var å tilnærme seg caset med et relativt åpent sinn (uten prediksjoner), for deretter å sammenligne empirisk-baserte mønstre med det teoretiske rammeverket og søke etter ulike forklaringer.

Den kvalitative analysen ble innledet allerede under datainnsamlingen. Semi-strukturerte intervjuer utgjør hovedkilden til dataene. For å oppnå dypere forståelse og et bredere perspektiv på caset, ble også flere uformelle samtaler og dokumentanalyse¹ brukt som sekundærkilder. Under intervjuene forelå klare formeningene om hva som var viktig og sentralt for problemstillingen. Dette medførte innskudd av noen instinktive oppfølgingsspørsmål. Samtidig fokuserte jeg på ikke å bli for påvirket av førsteinntrykket. Den faktiske analysen startet derfor etter transkriberingen.

Et problem med skriftlige transkripsjoner er at viktige nonverbale elementer ved en samtale kan neglisjeres. Latter, tonefall, holdninger eller kroppsspråk kan tilføye språket ekstra mening (Lacey & Luff, 2007). Jeg lyttet derfor gjentatte ganger til intervjuene, som forsikring om at den endelige transkripsjonen representerte den faktiske opplevelsen. Clayman & Gill (2004) argumenterer for at en transkripsjon ikke skal være et substitutt for opptaket, men derimot utgjøre et viktig analytisk verktøy ved siden av.

2.8 Transkripsjon og koding

Som med all kvalitativ forskning representerer funnene alltid en tolkning av de empiriske dataene. Som tidligere nevnt blir dataene sortert, navngitt, kategorisert og endelig satt sammen på en logisk måte. Den første fasen i denne prosessen er *koding*. Det innebærer å sette merkelapper (Wahyuni, 2012) eller å redusere en stor mengde data til mindre deler. Boeije (2009) definerer en kode som en merkelapp som beskriver kjerneinnholdet i denne delen. Det er ingen korrekt eller ukorrekt måte å gjennomføre koding på. I denne studien ble merkelapper definert med hensyn til både informantenes uttalelser og temaer nærliggende forskningsspørsmålet. Sitater og annen data ble deretter tilordnet passende merkelapper. For å oppdage sammenhenger ble merkelappene overført til en tabell. Tabell 2 illustrerer et eksempel på denne kodingen.

¹ Dokumenter: Innrapportering til NFF i forbindelse med den årlige innsendelsen av finansiell lisensdokumentasjon, som alle klubber er pålagt å gjøre.

	Tema: Kampbonus	
Merkelapp	Startbonus	Innbytterbonus
S1, K1	<i>“Konkurransen blir sterkere ved at man er enda mer desperat etter å starte”.</i>	<i>“Det er noe med gruppedynamikken hvis noen føler på at det er urettferdig. Jeg synes det burde vært mindre forskjell, slik at de som kommer inn fra benken og bidrar får litt mer. Det hadde vært fornuftig for å unngå dårlig stemning [...] Det er muligheter for konflikter innad i gruppa om noen får en veldig stor del av bonusene”.</i>
S2, K1	<i>“Jeg tror ikke folk tenker så mye på kampbonusen. For egen karriere og utvikling er det vel så viktig å starte og veldig positivt å spille”.</i>	<i>“Jeg tror det gir en positiv effekt hvis man belønner innbyttere. Det gjør at man virkelig er klar og har mer lyst til å komme inn. Selv om man er på benken lever man med i kampen”.</i>
S1, K2	<i>“Det er lag som har en god stall med konkurranse på alle plasser. Det er jeg helt sikker på at hever prestasjonene”.</i>	<i>“Jeg tenker innbyttere skal belønnes, for de kan jo være kampavgjørende. Men ikke nødvendigvis like mye som de som starter”.</i>
S2, K2	<i>“Det er mange spillere som gjør alt – og når jeg sier alt, så mener jeg alt – for å spille [...] Det er mange eksempler. Du kan snakke ned konkurrenten din foran treneren og sette han i et dårlig lys [...] Det er helt sykt hvor mange "dirty tricks" det er. Det resulterer også i flere tilfeller der folk ikke behøver å trene, men likevel spiller”.</i>	<i>“Innbyttere burde få bonus hvis man spiller over et visst antall minutter, synes jeg. Det er fair. Ikke ett, to eller ti minutter, men hvis du spiller i 15-20 minutter, så synes jeg at man skal få en bonus”.</i>
S1, K3	<i>“Treneren er veldig opptatt av kontinuitet. Det er stort sett sju-åtte spillere som vet at de kommer til å spille, med mindre det skjer noe spesielt. De som stort sett er på benken blir på en måte innforstått med at den ene treningen ikke alt å si”.</i>	<i>“For at alle som er med i troppen skal backe opp de som spiller, burde man gi en del til de som sitter på benken også. Det skaper en følelse av at det er like viktig å vinne, selv for de som i utgangspunktet er skuffa over å starte kampen på benken”.</i>
S3, K3	<i>“Jeg skjønner det er frustrerende med uoppnådd bonus for de som ikke er i elleveren. Det er nok en del som er så egoistiske at man sitter og håper at laget skal tape, sånn at det åpner seg en sjanse [...] Det tror jeg helt klart er vanlig. Kanskje bortsett fra når man kjemper for seriegull. Så egoistisk tror jeg fotballen er. Det er jo toppidrett, så det er jo fair nok det”.</i>	<i>“Det burde vært sånn at innbyttere også fikk en viss andel – ikke bare de som kommer inn, men også de som blir sittende på benken hele kampen. Nå er det enkelte spillere som ikke er fornøyd selv om vi vinner, men da kunne man kanskje oppnådd det samme humøret i hele gruppa”.</i>

Tabell 2: Eksempel på transkripsjon og koding av data

2.9 Kvalitet på funn og konklusjoner

Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) er målet med kvalitativ forskning å være så objektiv som mulig. Dette innebærer at forskningen skal være valid og reliabel. Ettersom nøyaktigheten ved kvalitativ forskning har vært diskutert og funnene kan kritiseres for å være anekdotiske, anses det spesielt viktig å dokumentere at den kvalitative dataanalysen er gjennomført grundig (Boeije, 2009; Wahyuni, 2012). Jeg vil derfor belyse henholdsvis validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

Validitet

Validitet omhandler grad av sanne og korrekte svar. Et valid argument antas derfor å være fornuftig og begrunnet, kvalifisert, sterkt og overbevisende. I samfunnsvitenskapen betegner validitet om en metode er egnet til å undersøke det den er ment til å måle (Kvale & Brinkmann, 2009). Kombinasjonen av strukturerte intervjuer og dokumentanalyse anses adekvat for denne studien. Ettersom det tilrettelegger for et bredere perspektiv på caset, øker det også begrepsvaliditeten (Yin, 2014).

Validitet handler imidlertid ikke utelukkende om forskningsmetoden. Smith (1990) understreker betydningen av forskerens tolkning, moralske integritet og praktiske kunnskap. Altså vil validiteten også vurderes ut fra i hvilken grad studien ser ut til å representere dataene som er samlet inn (Wahyuni, 2012). Wahyuni (2012) hevder det er nødvendig med refleksjon i presentasjonen av analysen. Slik kan leserne gjøre seg opp en formening om forskerens tolkninger av de innsamlede dataene. Dette omfatter a) innvirkningen av forskningsdesign og tilnærming til analysen, b) overensstemmelse i funnene (for eksempel om analysen har blitt utført av flere enn én forsker, ofte referert til som interrater-reliabilitet), c) i hvilken grad man presenterer alle relevante synspunkter (for eksempel å se etter "negative" eller avvikende tilfeller for å teste tolkningen), samt d) tilstrekkelig og systematisk bruk av originale data (for eksempel bruk av sitater, og ikke alle fra samme person) (Wahyuni, 2012).

Det skal ikke legges skjul på at forskningsdesignet og metodene innbyr til subjektiv fortolkning. Videre ble analysen hovedsakelig gjennomført av én forsker. Fagkyndig konsultasjon fra veilederen – i form av tilbakemeldinger og konkrete og praktiske råd – har likevel styrket nøyaktigheten i studien. Samtidig gjengis et bredt spekter av informantperspektiv og original data inkluderes på en systematisk måte. Informantene ble

valgt med formål om å oppnå et utvalg som representerte ulike kulturelle bakgrunner, aldre, karriereløp og posisjoner på banen.

Reliabilitet

Reliabilitet innebærer at metoden skal være reproduserbar og konsistent. Høy reliabilitet innbefatter at resultatene er identiske eller tilsvarer annen forskning. Wahyuni (2012) understreker betydningen av a) å beskrive tilnærmingen til og metoden for dataanalyse, b) å rettferdiggjøre hvorfor disse er hensiktsmessige med hensyn til studiens kontekst, c) tydelig dokumentering av prosessen for utvikling av temaer, konsepter og teorier, samt d) å referere til eksterne evidens, inkludert tidligere kvalitative og kvantitative studier, for å teste konklusjonene tilstrekkelig. I denne studien har jeg fulgt disse kriteriene.

Minimering av feilkilder er vesentlig, ettersom de kan ha negativ innvirkning på tilliten til resultatene. Brinkmann & Kvale (2008) understreker samtidig at det å være besatt av reliabiliteten også kan ha negativ innvirkning på den kreative tenkningen og variasjonen i metodene. Følgelig svekkes studien. Dersom en er bevisst potensielle biaser i forkant, og handler deretter, kan flere unngås (Hammer, du Prel & Blettner, 2009). Trianguleringen av metoder kan ha redusert risikoen, da det samles data fra flere (mer eller mindre) uavhengige målinger. Videre styrker dette reliabiliteten i form av at det er brukt forskjellige metoder og et tilstrekkelig antall informanter (Guba & Lincoln, 1989). Det øker reliabiliteten ytterligere at forskningen er gjennomført på ulike steder, samt under forskjellige omstendigheter.

For å unngå negativ innvirkning på reliabiliteten iverksatte jeg gode forberedelser til intervjuene. Ingen kategorier fra det teoretiske rammeverket ble introdusert. Derimot var ønsket at de utviklet seg mest mulig naturlig. Det brukes dekknavn/siffer for å beskytte konfidensialiteten, og beskrivelser gjengis uten å utlede meninger. Ifølge Schensul, Schensul & LeCompte (1999) er dette karakteristisk for gode feltnotater.

Jeg utformet intervjuguiden for å unngå en ledende undertone, med ulike temaer, relativt åpne spørsmål, samt enkelte (potensielle) oppfølgingsspørsmål av mer konkret karakter. Resonnementet bak dette var å fremkalle frie forklaringer og ytringer, men samtidig ha anledning til å introdusere mer spesifikke elementer. Transkripsjonen ble gjort nøyaktig. Samtalene ble nedskrevet bokstavelig – også i tilfeller av mer uformell karakter og usammenhengende setningsstruktur. Tilsynelatende bidro dette til å oppsummere informantenes erfaringer og å rapportere systematisk om samtlige evidens. Et potensielt

problem i denne sammenheng er språkbarrierer. Gitt undertegnede erfaring med toppfotballens generelle ordforråd og til dels særegne sjargong, representerer ikke dette et kritisk element. Informantene var kjent med min bakgrunn og kunne derfor benytte sin dagligtale.

Generalisering

Generalisering referer til i hvilken grad funnene kan gjøre seg gjeldende under andre omstendigheter eller ved et annet tilfelle. Grunnet casestudiers tendens til nokså begrensede utvalg, er det vanligvis lite grunnlag for vitenskapelig generalisering (Yin, 2009). Likevel anser jeg en multippel casestudie som mer robust enn en enkeltcasestudie hva gjelder generaliserbarhet. Samtidig er ikke generalisering nødvendigvis et mål i seg selv. Yin (2009) påpeker at målet skal være å utvide eller generalisere teorier (analytisk generalisering) og ikke fastslå frekvenser (statistisk generalisering). Dette resonnementet gjelder også for denne studien. Statistisk generalisering til andre klubber og organisasjoner anses ikke som vitalt. Likevel kan det argumenteres for at funnene utgjør en analytisk karakter. Studien dokumenterer hvordan lønnsordningene i tre profesjonelle fotballklubber påvirker både enkeltmedlemmer og virksomhetens økonomiske tilstand. Informasjonen kan undersøkes og anvendes til flere formål. Internt kan studien brukes som dokumentasjon på hva som faktisk virker, eller som grunnlag for videre utvikling, justering og forbedring av klubbens lønssystem og tilknyttede prosesser. Samtidig kan andre klubber og organisasjoner, som opererer under tilsvarende omstendigheter og med lignende bonusordninger, bruke funnene og konklusjonene som referanseramme. Det kan utnyttes til å oppdage begrensninger eller svakheter ved egen praksis, eller som et eksempel for hvordan lønns- og bonusordninger kan anvendes.

2.10 Ethiske refleksjoner

Ettersom kvalitativ forskning berører folks privatliv, må forskningen hensynta flere etiske problemstillinger (Brinkmann & Kvale, 2008). Edwards & Skinner (2009) understreker derfor viktigheten av å være bevisst og handle i tråd med etiske prinsipper i både innsamlingsfasen, dataanalysen, skriveprosessen og publiseringen. Som et tiltak for å sikre korrekt og forsvarlig behandling av opplysningene, ble prosjektet registrert hos Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Studien har fulgt deres retningslinjer og råd om håndtering av data og personvern.

Gjennom studien ble spesielt fire etiske prinsipper adressert og fulgt: Informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle.

Informert samtykke referer til viktigheten av å gi forskningsdeltakerne tilstrekkelig informasjon om formålet og gjennomføringen av studien, samt potensielle fordeler og ulemper ved deltakelsen (Brinkmann & Kvale, 2008). Dette må nødvendigvis adresseres i forkant. Videre sikrer informert samtykke deltagerens frivillighet, og informerer dem om at de når som helst har anledning til å trekke seg fra prosjektet (Brinkmann & Kvale, 2008). I denne studien ble informantene tildelt et informasjonsskriv og en erklæring om informert samtykke før deltakelse (se vedlegg 11.2). Videre forklarte jeg innholdet muntlig i forkant av intervjuene. Slik tilfredsstiller studien kriteriet om informert samtykke.

Konfidensialitet impliserer retten til å forbli anonym, slik at man unngår at personlig data kan medvirke til identifisering av deltakerne. Dette prinsippet legger opp til et potensielt dilemma: Forskeren kan føle seg tvunget til å røpe noe verdifull informasjon, som er i direkte konflikt med den grunnleggende beskyttelsen. Sensitiviteten i dette prosjektet kan diskuteres. Noen elementer er sannsynligvis mer sensitive for enkelte involverte parter. Åpenbare eksempler innebærer a) tiltro til lønnsordningenes hensikt, b) tillit til at bonusene representerer enkeltpersoners innsats og prestasjon, c) oppfatning av rettferdighet, d) personlige holdninger, preferanser og økonomisk situasjon, e) tillit til at de involverte partene opptrer i henhold til ordningenes formål og f) potensielle ettervirkninger i virksomheten. Videre følges fotballklubbene tett av ulike medier. Flere av individene kan risikere å bli identifisert. Med disse aspektene i bakhodet, var det essensielt å forsikre informantene om frivilligheten ved deltakelse, at de kunne stole på meg som forsker og at de ble anonymisert i avhandlingen. Jeg opplever at dette utgangspunktet la til rette for en situasjon der de snakket og opptrådte naturlig, og ikke anså meg som en journalist som skulle fortelles “de riktige tingene”.

Det er både *potensielle fordeler* og *ulemper* ved å ta del i en studie. Brinkmann & Kvale (2008) understreker at målet alltid burde være å minimere de negative konsekvensene. Tid og krefter, samt åpenhet rundt personlig økonomi og økonomiske preferanser og holdninger, ble ansett som de potensielt største bekymringene ved deltakelse i denne studien. Deltakerne uttrykte likevel ingen motvilje, og det fremsto bortimot uproblematisk å ta del i studien. NSD personverntjenester har forøvrig vurdert personvernulempen i denne studien som lav. Intervjuene ble gjennomført på tomannshånd, under uformelle omstendigheter på Microsoft

Teams. Informantene ble gjort oppmerksomme på min takknemlighet, men fikk ingen belønning for å ta del i prosjektet.

Forskerens rolle omfatter vedkommendes integritet og fremtoning. Dette er vesentlige elementer med tanke på den vitenskapelige kunnskapen og de etiske beslutningene i kvalitativ forskning. Brinkmann & Kvale (2008) vektlegger i denne sammen viktigheten av forskerens kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet. Undertegnede innsikt i forskningssubjektenes hverdag og arbeidsoppgaver, i tillegg til kulturelle forhold og bransjetrekk forøvrig, betraktes som en fordel. For å tilfredsstille kravene til rettferdighet og ærlighet er sitatene rene, bokstavelige avskrift av det som ble sagt. Unntaket er dialekter, som i enkelte tilfeller ble omskrevet til bokmål. Informantenes meninger er kontekstualisert og identiteten er anonymisert.

2.11 Oppsummering

Dette kapittelet dokumenterer hvordan studien er gjennomført og belyser metodene som er anvendt for å besvare studiens forskningsspørsmål. Dette impliserer en redegjørelse for valg av forskningsdesign og utvalg, samt prosedyrene som ble fulgt under innsamling, analyse, transkripsjon og koding av datamateriale. Avslutningsvis ble kvaliteten på studiens funn og slutninger diskutert, etterfulgt av noen etiske refleksjoner. Tabell 3 oppsummerer studiens metode.

Oppsummering av metode	
Forskningsdesign	Utforskende tilnærming
Forskningsmetode	Kvalitativ
Casestudie	Multippel (3 caser)
Datainnsamling	Dybdeintervjuer og dokumentanalyse
Sample	15 informanter: 9 spillere, 3 hovedtrenere og 3 ledere
Analyse av datamateriale	Transkripsjon og koding
Intervjuenes varighet	28:11 – 55:33

Tabell 3: Oppsummering av metode

3. Teoretisk rammeverk

Casestudier gjør det problematisk å trekke kausale slutninger (Bennett & Elman, 2006). Det er både mer gjennomførbart og hensiktsmessig å demonstrere forståelse og tolkning av et fenomen i lys av relevant teori. Teorigjennomgangen vil danne grunnlag for forståelse av analysen og de presenterte funnene.

Det teoretiske rammeverket innledes med en redegjørelse for ulike mekanismer som kan benyttes for å styre ansattes atferd. Slik plasseres økonomisk belønning i en større kontekst. Deretter presenteres prinsippal-agent-teori for å gi et dypere innblikk i hva økonomisk teori sier om belønning som styringsverktøy, og hvilke utfordringer som kan gjøre seg gjeldende i forbindelse med en kontraktsinngåelse mellom to eller flere parter. Deretter presenteres motivasjonsteori, inkludert enkelte psykologiske og sosiale effekter av belønning. Studien inkluderer et bredt utvalg av teoretiske innfallsvinkler for å ta høyde for begrensningene ved prinsippal-agent-teorien. For å tilrettelegge for en bredere forståelse av organisasjoners insentivordninger og deres virkninger – utover ansattes driv etter å maksimere materiell egeninteresse – suppleres det teoretiske rammeverket med motivasjonsteori, samt psykologiske og sosiologiske aspekter. Det vil således bidra med innsikt som beriker analysen av fotballklubbens lønns- og bonusordninger.

Teorikapittelet avrundes med en utredning av hvilke formål som kan rettferdiggjøre implementering av en bonusordning, samt en gjennomgang av den presenterte teoriens implikasjoner for utforming av et lønssystem i praksis.

3.1 Styringsmekanismer

En leder kan påvirke og styre sine ansatte i ønsket retning ved å ta i bruk ulike styringsverktøy. Ifølge Bragelien (2016, s. 433-436) styres ansattes atferd hovedsakelig ved å ta i bruk tre ulike klasser av styringsmekanismer: Autoritære styringsmekanismer, sosiale styringsmekanismer og belønningsmekanismer. I de aller fleste virksomheter vil det være innslag av alle tre.

Autoritære styringsmekanismer viser til direkte instruksjon om hva som skal gjøres. Det opprettes formelle regler og rutiner for utførelse av arbeidsoppgaver og arbeidet følges opp med kontrollordninger som forsikrer at oppgavene blir utført effektivt og med rett kvalitet.

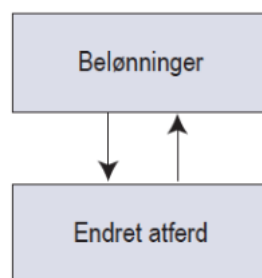
Direkte instruksjon krever at lederen besitter tilstrekkelig informasjon og innsikt omkring effektiv utførelse av spesifikke arbeidsoppgaver. Det er dessuten tidkrevende og kostbart, og i mange tilfeller umulig, å kontrollere hver enkelt arbeidstakers innsats til enhver tid.

Sosiale styringsmekanismer omhandler utvikling og påvirkning av sosiale normer, verdier og holdninger på arbeidsplassen, for på den måten å styre arbeidstakernes atferd til å fremme virksomhetens interesser. I en organisasjon kalles gjerne summen av disse – ofte uskrevne – reglene for organisasjonskultur. Utvikling av sosiale normer og verdier er både komplekst og uforutsigbart. Det er dermed utfordrende å styre organisasjonskulturen i ønsket retning.

Belønningsmekanismer – i form av ytre belønninger – utgjør den tredje styringsmekanismen. Belønningsmekanismer kan være mindre ressurskrevende enn de autoritære og sosiale styringsmekanismene, ettersom belønninger kan baseres på den ansattes resultat (output), istedenfor arbeidet som faktisk legges ned (input). Det kan med andre ord stimuleres til økt verdiskaping på en mindre ressurskrevende måte. Ressursbruken i resultatmålingen vil riktignok avhenge av hva og hvem som måles, hvilke kriterier som legges til grunn og hvor hyppig kriteriene vurderes (Bragelien, 2016, s.434-435).

Ved bruk av belønningsmekanismer, blir *insentiver* er relevant begrep. Bragelien (2016, s.438) definerer insentiver på følgende måte:

Insentiver innebærer at en person eller en gruppe personer mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter eller beslutninger. Belønningene påvirkes direkte av det den enkelte gjør, og atferden påvirkes av belønningene.

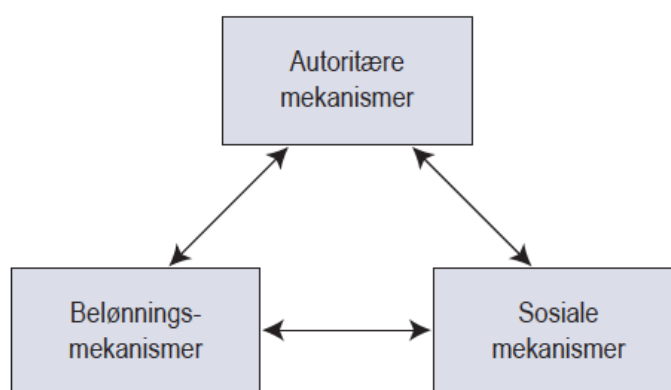


Figur 2: "Samspillet mellom belønninger og atferd" (Bragelien, 2016, s.438)

En leder som innfører en insentivordning forsøker å motivere de ansatte til å endre atferd ved bruk av belønninger. Det skiller seg dermed fra rene fastlønnsordninger, hvor belønningen utbetales uavhengig av atferd og prestasjon.

Den delen av en arbeidstakers lønn som avhenger av vedkommendes prestasjoner på arbeidsplassen, kalles prestasjonslønn. Typiske eksempler på belønning basert på prestasjoner er akkord, provisjon og bonus. Akkord- og provisjonslønn, hvor lønnen betinges av produksjonsresultatet, er utbredt for enkle og rutinepregede arbeidsoppgaver som er lett målbare, av selvstendig karakter og hvor det er utfordrende å overvåke arbeidstakere (Bragelien, 2001). Jobber av en slik karakter virker imidlertid å utgjøre et klart mindretall i det moderne arbeidsliv, som beveger seg i retning av økt kompleksitet i arbeidsoppgavene, samt større fleksibilitet og mer selvstendighet for arbeidstakerne. Det legger til rette for en mer delegerende lederstil, hvor fokuset skifter fra input til output. Trendene reduserer derfor omfanget av hierarkisk autoritet, og det skapes således et større behov for fornuftig bruk av belønningsinstrumenter (Bragelien, 2016, s.434-435). Dette gjør bonuslønn til en aktuell belønningsmetode for mange virksomheter. Prestasjonslønn kan likevel ikke erstatte verken hierarkisk autoritet eller organisasjonskultur. Uten disse styringsmekanismene vil ikke virksomheten eksistere som en enhet, men isteden bestå av en gjeng selvstendig næringsdrivende (Bragelien, 2003).

Skal en økonomisk insentivmekanisme fungere optimalt må den være forenlig med resten av styringsmekanismene i virksomheten (Bragelien, 2016, s.436). Styringsmekanismer kan virke sammen, men de kan også virke mot hverandre.



Figur 3: "Tre klasser av styringsmekanismer som påvirker og avhenger av hverandre" (Bragelien, 2016, s.436)

For at belønningsordningen skal fungere optimalt må den tilpasses organisasjonskulturen, arbeidsmiljøet, graden av samarbeid mellom medarbeiderne, samt andre styringsutfordringer i virksomheten. De varierende resultatene og sprikende oppfatningene om bonuslønn skyldes nok delvis at effekten er kritisk avhengig av både ordningens utforming og konteksten den

innføres i. Mange empiriske studier vurderer dessuten bonuslønn hovedsakelig basert på motivasjonseffekter, som ikke nødvendigvis gir et godt bilde verken av belønningenes prestasjonseffekt hos de ansatte eller om ordningen fungerer i henhold til virksomhetens formål. Det er sjeldent slik at belønninger innføres kun for å sikre høy innsats – det kan være andre virkninger som er langt viktigere for virksomhetens økonomiske resultat (Bragelien, 2003; Bragelien, 2011).

3.2 Prinsipal-agent-teori

For å gi et dypere innblikk i hva økonomisk teori sier om belønning som styringsverktøy, vil dette delkapittelet presentere prinsipal-agent-teori. Teorien forsøker å identifisere og forklare hvilke utfordringer som kan gjøre seg gjeldende i forbindelse med en kontraktsinngåelse mellom to eller flere parter.

Delkapittelet innledes med å skissere en forenklet og statisk relasjon. Det presenteres grunnleggende innsikt omkring insentivkontrakter og insentivintensitetsprinsippet gjøres rede for. Deretter kompliseres den teoretiske analysen ved å trekke inn mer komplekse og virkelighetsnære utfordringer, som usikkerhet i prestasjonsmålingen, måleproblemer og vridningseffekter, samt intertemporale aspekter ved et arbeidsforhold. Videre følger en gjennomgang av ulike avveininger, virkemidler og instrumenter for å håndtere nevnte utfordringer; henholdsvis subjektiv og relativ prestasjonsevaluering, samt kollektive bonuser. Avslutningsvis redegjøres det for et utvalg av kritikken som er rettet mot prinsipal-agent-teorien.

Insentivintensitetsprinsippet

Prinsipal-agent-teorien er gyldig for et bredt spekter av arbeidssituasjoner. Den simpleste formen for prinsipal-agent-forhold består av kun to personer. En arbeidsgiver (prinsipal) ansetter en arbeidstaker (agent) for å utføre arbeidsoppgaver for seg (Petersen, 1993). Partene er med andre ord på hver sin side av en transaksjon; arbeidstaker selger sin arbeidskraft til en arbeidsgiver, som på sin side betaler for tjenestene i form av lønn.

Prinsipal-agent-teorien bygges på et sett atferdsmessige antakelser. Aktørene beskrives som rasjonelle og opportunistiske (Hendrikse, 2003). At aktørene er rasjonelle innebærer at de opptrer egosentrisk. De forfølger egeninteresser, til så lave kostnader som mulig, ved hjelp av

tilgjengelig informasjon og kunnskap. Opportunistisk atferd innebærer at man utnytter muligheter til egen fordel, i stedet for å innrette seg etter ideelle grunnprinsipper². I denne sammenheng vil det innebære at arbeidstaker, om nødvendig, kan holde informasjon skjult eller på andre måter lure arbeidsgiver for å fremme egne interesser (Langeland, 1999). Arbeidsgiver, som tar dette i betraktning, vil derfor ha et behov for å kontrollere at arbeidstaker handler i samsvar med egne interesser. Dette kan gjøres ved å ta i bruk ulike styringsmekanismer, men ofte vil arbeidsgiver benytte en insentivkontrakt. Det er en slik kontrakt, og virkningene av den, som står i fokus i prinsippal-agent-teorien.

Arbeidsforholdet styres av en arbeidskontrakt – utformet av arbeidsgiver og akseptert av arbeidstaker. En forutsetning for at arbeidstaker skal akseptere kontrakten er at det eksisterer et mulig overskudd i relasjonen; arbeidsgivers betalingsvillighet for arbeidet overgår arbeidstakers kostnad ved å utføre det (Hendrikse, 2003, s.90-91). Arbeidstakers kostnad vil i denne sammenheng hovedsakelig bestå av såkalte *innsatskostnader*. Innsatskostnader kan forstås som agentens alternativkostnader ved å ikke benytte tiden sin på andre aktiviteter, som for eksempel annet arbeid eller fritid. Begrepet kan også forstås som energitap, ubehag eller stress som medfølger det å yte (høy) innsats. Innsatskostnadene antas gjerne å være av beskjeden størrelse ved et lavt innsatsnivå. Ved økt innsats vil imidlertid kostnadene tilta. På høye innsatsnivåer vil det å yte ytterligere innsats medføre betydelige innsatskostnader (Bragelien & Kvaløy, 2014), noe som vil være tilfelle for arbeidstakere som ligger tett opp til sin kapasitetsgrense i arbeidshverdagen. En ansatt på fastlønnskontrakt vil altså arbeide på et behagelig, men produktivt innsatsnivå, selv uten en insentivordning. En høyere innsats vil imidlertid kreve positive insentiver (Holmström & Milgrom, 1991).

Ettersom arbeidsgiver og arbeidstaker sjeldent har perfekt sammenfallende interesser, kan utfordringer gjøre seg gjeldende. Arbeidstaker, som antas å maksimere egen nytte, vil ha kostnader forbundet med å yte høy innsats. *Grad* av innsats, altså hvor hardt arbeidstakeren skal jobbe, er imidlertid bare én type interessekonflikt. *Type* av innsats er en annen, og viser til hvilke arbeidsoppgaver innsatsen skal rettes mot. Slike interessekonflikter kan ha bakgrunn i personlig pengeforbruk, syn på interessante arbeidsoppgaver, ønske om personlig utvikling, ressursallokering i virksomheten osv. At ansatte primært er opptatt av seg selv og

² <https://snl.no/opportunisme>

egen enhet er en type suboptimalisering, og en nødvendig bivirkning av virksomheters organisering. Virksomhetens ønske om å høste spesialiserings- og produktivitetsgevinster, gjennom å innsnevre ansattes fokus omkring egne arbeidsoppgaver, vil medføre at de umulig kan ha oversikt over beslutningers fullstendige konsekvenser for virksomheten som helhet. Suboptimaliseringen vil ikke bare nødvendiggjøres – den vil ofte fremprovoseres (Bragelien, 2016, s.438-439).

Arbeidsgiver kan sjelden observere arbeidstakers innsats direkte; vedkommende må belage seg på signaler om resultater arbeidstaker oppnår. Generelt vil det være slik at full observasjon av arbeidstakers handlinger enten er umulig eller uforsvarlig kostbart (Holmström, 1979). Det observerte resultatet vil naturligvis avhenge av arbeidstakers innsats, men også av “støy”, dvs. tilfeldige faktorer utenfor arbeidstakers kontroll (Bragelien, 2016, s.441-442). Det er altså usikkerhet i prestasjonsmålingen. Det betyr at signalene om oppnådde resultater ikke nødvendigvis er gode mål på agentens innsats eller prestasjon.

Relasjonen preges av asymmetrisk informasjon, ettersom arbeidstaker vil ha bedre innsikt enn arbeidsgiver omkring egen innsats underveis i kontraktsforholdet. Det samme gjelder informasjon omkring eget talent, motivasjon og innstilling i forkant av kontraktsinngåelsen (Hendrikse, 2003, s.92-93). Den asymmetriske informasjon, i kombinasjonen med partenes motstridende interesser, vil medføre spesielt to type kontraktsproblemer: Moralsk hasard og ugunstig utvalg.

Moralsk hasard viser til at arbeidstaker kan gjøre handlinger til ugunst for arbeidsgiver, dels grunnet motstridende interesser og dels grunnet skjult innsats (Langeland, 1999). I en ansettelsesrelasjon kan arbeidstaker eksempelvis yte lav innsats eller bedrive private aktiviteter i arbeidstiden, til tross for at arbeidsgiver ønsker høy innsats på aktiviteter som maksimerer verdiskapingen for virksomheten. Arbeidsgiver – som ikke kan vite med sikkerhet hvor god jobb den ansatte gjør – kan benytte lønn og andre ordninger for å korrigere for moralsk hasard. Med andre ord; få den ansatte til arbeide i samsvar med egne interesser (Langeland, 1999).

Ugunstig utvalg viser til at arbeidstakers skjulte/private informasjon kan medføre utfordringer med kvaliteten på arbeidsgivers arbeidskraft, grunnet uheldige sorteringseffekter. Bakgrunnen er at arbeidsgiver vil være usikker på arbeidstakers fremtidige prestasjoner for virksomheten. Den manglende informasjonen hindrer arbeidsgiver i sin vurdering og rangering av potensielle

arbeidstakere. Resultatet kan være at arbeidsgiver må tilby arbeidstakere relativt lik lønn. Det kan føre til at de dyktigste arbeidssøkerne ikke vil få forventet avkastning på sin humankapital i virksomheten, og dermed søke andre arbeidsgivere for å bli tilstrekkelig verdsatt. Det hele vil kunne resultere i en uheldig sorteringseffekt, hvor virksomhetens arbeidsstokk vil domineres av mindre produktive arbeidstakere (Greenwald, 1986). Prinsipalen ender opp med et “ugunstig utvalg”. Arbeidsgiver kan korrigere for ugunstig utvalg ved å benytte prestasjonslønn, for slik å tiltrekke og beholde ønsket arbeidskraft. De som profiterer på virksomhetens prestasjonsbaserte lønn vil bli værende, og arbeidssøkere som tror de vil gjøre det samme vil søke seg til virksomheten. Motsatt vil gjelde for ansatte som kommer – eller forventer å komme – dårlig ut ved gjeldende lønnsordning (Bragelien & Kvaløy, 2014).

De nevnte kontraktsproblemene gjør arbeidsforholdet suboptimalt og medfører agentkostnader. Dette er kostnader som følger av at agentens handlinger strider med prinsipalens interesser (kalt avvikskostnader) og kostnader som følger av tiltak for å redusere avvikskostnader (kalt systemkostnader), dvs. kostnader i forbindelse med omorganisering, overvåkning og kontroll, samt lønnskostnader. Agentkostnadene reduserer den totale effektiviteten i relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ved utforming av en insentivkontrakt forsøkes det å finne en best mulig løsning for partene – en løsning som uansett ikke blir optimal, grunnet ineffektiviteten agentkostnadene medfører (Bragelien, 2016, s.438-439).

Effektivitetstapet har bakgrunn i motstridende interesser og asymmetrisk informasjon (moralsk hasard), men også partenes holdninger til risiko. Arbeidstaker antas å være *risikoavers*. Det betyr at det kreves kompensasjon for å påta seg risikoen insentivkontrakten medfører, slik at den forventede lønnen må være høyere enn ved fastlønn. Arbeidsgiver antas på sin side å være *risikonøytral*. Selv om denne antakelsen er mindre realistisk, vil det gjerne være slik at arbeidsgiver er bedre stilt økonomisk og/eller bedre diversifisert enn arbeidstaker. Dette vil isolert sett bedre evnen til å bære risiko. Ulikhetene i partenes risikoholdning betyr i teorien at bonuser har større verdi for bedriftseiere enn de ansatte som mottar dem (Bragelien, 2003). Av den grunn kan bonuslønn være en kostbar belønningsmetode, og det bør i så fall medføre betydelige insentiveffekter. En utfordring i en arbeidskontrakt er derfor å finne en god avveining mellom insentiver og risiko. En ren prestasjonslønn vil kunne sikre at arbeidstakers innsats fremmer arbeidsgivers interesser, men det vil samtidig belaste arbeidstaker med all risiko, noe vedkommende krever kompensasjon for. Med ren fastlønn

elimineres problemet med arbeidstakers risiko. Utfordringen vil da være vedkommendes insentiver, ettersom lønnen vil være lik uavhengig av innsats (Langeland, 1999).

Betydningen og implikasjonene av moralsk hasard og risikodeling for et bonuslønnssystem kan illustreres ved hjelp av lineære insentivmodeller. Modellene er åpenbart en forenklet representasjon av virkeligheten, men de kan likevel belyse noen grunnleggende og interessante konsekvenser av en insentivkontrakt. *Insentivintensitetsprinsippet* kan utledes fra slike modeller. Se formel under:

$$\beta = \frac{P'(e)}{1 + rV * C''(e)}$$

Ifølge prinsippet vil optimal insentivstyrke avhenge av fire faktorer:

- Påvirkningen arbeidstakers innsats har på produksjonsresultatet, $P'(e)$. Jo større betydning innsatsen har for produksjonsresultatet, jo høyere vil grenseproduktet $P'(e)$ være. Dette fører til høyere optimal bonus.
- Arbeidstakers risikoaversjon, r . Jo mer risikoavers arbeidstakeren er, jo større blir r . Vi ser av uttrykket at dette fører til lavere optimal bonus.
- V uttrykker usikkerhet i prestasjonsmålingen. Om arbeidstakers aktivitet kan måles mer presist, får vi en mindre V . Dette vil gi høyere optimal bonus. Flere empiriske studier finner imidlertid en motsatt effekt; at høyere usikkerhet medfører sterkere insentiver. Ifølge Prendergast (2002) er en medvirkende årsak at usikre situasjoner og omgivelser gjør det vanskelig for arbeidsgiver å vite med sikkerhet hvordan arbeidstakere burde anvende arbeidstiden sin. Som en naturlig konsekvens vil ansvar delegeres, mens kompensasjonen må baseres på observert output. Slik blir usikkerhet og output-basert belønning positivt relatert.
- $C''(e)$ angir krumningen på kostnadsfunksjonen. Det er den inverse av insentivfølsomheten³. Faktoren avgjør insentivkontraktens effektivitet. Jo mer

³ $\frac{de}{d\beta} = \frac{1}{C''(e)}$

insentivfølsom arbeidstakers innsats er, dvs. jo bedre vedkommende responderer på insentiver, jo lavere vil $C''(e)$ være. Dette fører til at den optimale bonusen vil være høyere.

Modellen indikerer at arbeidsgiver må foreta en avveining mellom insentiver og risiko. En optimal risikodeling isolert sett, med en risikonøytral arbeidsgiver og en risikoavers arbeidstaker, vil tilsi tilnærmet fast lønn – uavhengig av egne og selskapets prestasjoner (Bragelien, 2011). Økt prestasjonslønn (β) vil gi sterkere insentiver, høyere innsatsnivå og dermed økt verdiskaping for arbeidsgiver. Prestasjonslønnen vil imidlertid også medføre økt risiko for arbeidstaker. Dette er dyrt for arbeidsgiver, som må kompensere arbeidstaker for risikokostnadene slik at de samlede lønnskostnadene øker. Vi får altså et effektivitetstap grunnet en mindre effektiv risikodeling (Hendrikse, 2003, s.121). Dette vil til en viss grad begrense gevinsten av monetær belønning som styringsverktøy. En lavtlønnet og lite formuene arbeidsstokk, som gjerne forbindes med en høyere grad av risikoaversjon, vil innsnevre mulighetsrommet ytterligere (Bragelien, 2011).

Avveiningen mellom insentiver og risiko er relevant også i mer komplekse og virkelighetslignende modeller, men det er ikke like sentralt som det var på et tidligere stadiet i insentivforskningen (Gibbons, 1998). Utfordringene med økonomiske insentiver er langt mer innviklet og komplisert enn hva standardmodellen gir uttrykk for. Prinsipal-agent-analyser kan utvides i forskjellige retninger og belyse ulike problemstillinger ved utforming av insentivkontrakter. Av hensyn til studiens omfang og relevansen for besvarelse av studiens problemstilling, vil kun grunnleggende og relevant innsikt, utledet fra mer komplekse prinsipal-agent-modeller, trekkes frem i de påfølgende avsnittene.

Usikkerhet i prestasjonsmåling og verdi av informasjon

En vanlig problemstilling er hvilken informasjon som skal inkluderes i prestasjonsmålingen og dermed påvirke agentens belønning. Det kan finnes signaler som bidrar med informasjon om agentens innsats, selv om agenten ikke kan påvirke dem direkte. Slike signaler kan eksempelvis være andre agents prestasjoner. Informasjonen kan benyttes som sammenligningsgrunnlag og påvirke bonusutbetalingen. Der klassisk økonomisk styringsteori har argumentert for at agenten ikke bør holdes ansvarlig for resultater vedkommende ikke selv kan kontrollere, ofte referert til som *kontrollerbarhetsprinsippet* (Hall, 2002), viser derimot mer avanserte prinsipal-agent-analyser at slike signaler kan bidra ved å redusere usikkerhet og risiko. Signalene kan fortelle noe om eksterne faktorerers innvirkning på agentens oppnådde

resultater (Baiman and Demski 1980; Holmström 1982), og bør derfor justeres for i bonusutmålingen. Innsikten refereres til som *informativitetsprinsippet*; verdien i prinsipal-agent-relasjonen øker dersom en inkluderer informasjon som reduserer usikkerhet i estimeringen av agentens innsats (Holmström, 1979).

Usikkerheten i prestasjonsmålet kan ofte reduseres, ikke bare gjennom sammenligning med andre agenter, men også ved hjelp av måle- og overvåkningstiltak. Ofte vil dette medføre økte kostnader. Jo viktigere økonomiske insentiver er for innsats, jo mer ressurser kan det lønne seg å bruke på måling av prestasjoner eller resultater. Dette fordrer en avveining mellom reduserte (økte) risikokostnader og økte (reduerte) målekostnader (Demski, 1997).

Måleproblemer og vridningseffekter

Holmström & Milgrom (1991) har tatt den én-dimensjonale prinsipal-agent-analysen et steg videre gjennom såkalt "multitasking"-analyse. Slike modeller hensyntar at ansattes arbeidsbeskrivelse består av mer enn én arbeidsoppgave. Oppmerksomheten rettes mot hvordan ansatte kan påvirkes til en formålstjenlig allokering av innsats på ulike aktiviteter. Utforming av en insentivkontrakt blir spesielt utfordrende i tilfeller med stor variasjon i arbeidsoppgavenes målbarhet, eller når benyttede prestasjonsmål er skjeve, dvs. at de ikke samsvarer med det sanne bidraget til virksomhetens verdiskaping (Holmström, 2017).

Det er sjelden slik at alle viktige aktiviteter kan måles på en tilfredsstillende måte. Ofte vil det eksistere måltall på kun et fåtall av oppgavene en arbeidstaker utfører. Det å basere den ansattes belønning på disse måltallene kan medføre svært uheldige konsekvenser. Det må forventes at de ansatte vil vri oppmerksomheten mot aktiviteter som måles og belønnes på kort sikt. Viktige aktiviteter for virksomhetens langsiktige verdiskaping, men som er vanskelig å måle presist, kan derfor forsømmes og utgjøre et stort problem i virksomheten (Bragelien, 2011).

Det virker å være bred enighet om at måleutfordringer kan medføre at selv perfekt målbare aktiviteter bør ekskluderes fra en insentivordning, dersom de er lite avstemt med virkelig verdiskaping (Baker, 1992; Bragelien, 2011; Holmström & Milgrom, 1991; Lazear, 1989). Om to aktiviteter er perfekte substitutter for en agent, dvs. i et rent tidsallokeringstilfelle, vil agenten i teorien konsentrere all innsats på én aktivitet; den som gir best betalt. Holmström & Milgrom (1991) har formalisert dette i "The Equal Compensation Principle": En arbeidstakers innsats på to aktiviteter som er like verdifulle for arbeidsgiver, må belønnes likt, ellers vil

aktiviteten som gir arbeidstaker lavest marginal verdi av innsats ignoreres fullstendig. I praksis kan dette bety at ingen av aktivitetene bør tilordnes økonomiske insentiver.

Vridningseffekter kan være en stor utfordring ved innføring av en bonusordning. Samtidig er det blant bonusordningers største styrker; gjennom vridningseffekter kan ledere styre oppmerksomhet og innsats mot virksomhetens viktigste arbeidsoppgaver og mål. Ledelsen må imidlertid være bevisst det faktum at målte og belønnede arbeidsoppgaver gjerne vil prioriteres på bekostning av andre aktiviteter (Bragelien, 2003). Virksomheter med insentivordninger vil med andre ord få akkurat det de betaler for. Likevel virker det som mange går i en felle ved å: “Rewarding A, while hoping for B” (Kerr, 1975).

Intertemporale aspekter

Forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er ikke statisk, blant annet vil nedlagt innsats og oppnådde resultater ha konsekvenser for kommende kontrakter og fremtidig inntjening. Intertemporale aspekter ved kontraktsforholdet kompliserer analysen ytterligere. I det følgende vil noen utvalgte temaer fra litteraturen om intertemporale aspekter ved et arbeidsforhold presenteres; henholdsvis utsettelse av kompensasjon, karrieremotiv og mothakevirkninger.

Utsettelse av kompensasjon

I praksis viser det seg at eldre og erfarne arbeidstakere gjerne overbetales, på bekostning av den yngre og underbetalte delen av arbeidsstokken (Bragelien og Kvaløy, 2014). Prendergast (1999) viser til et flere bakenforliggende årsaker. Det kan være et virkemiddel for å holde arbeidstakere i virksomheten over lengre tid, for slik å spare kostnader forbundet med turnover. En alternativ forklaring er at det kan ta tid før arbeidstakers innsats materialiserer seg og kan observeres i gode prestasjonsmål. Derfor kan arbeidsgiver foretrekke å holde igjen deler av kompensasjonen til det er akkumulert mer informasjon om arbeidstakers evner og innsatsvilje. Hovedfokuset i litteraturen omkring denne formen for belønningsutsettelse har imidlertid dreid seg om insentivvirkningene. Lazear (1981) argumenterer for at økt bruk eksplisitt prestasjonslønn lenger ut i karriereløpet ikke bare vil gi eksplisitte insentiver til de mest erfarne arbeidstakerne; det vil samtidig gi implisitte insentiver til de yngre arbeidstakerne, som vil motiveres til å yte innsats for å klatre i virksomhetens hierarki.

Karrieremotiv

Ansatte vil ofte ha økonomiske insentiv til å prestere, selv uten umiddelbar utbetaling i henhold til en eksplisitt kontrakt. Den ekstra innsatsen kan ha bakgrunn i en forventning om høyere inntjening i fremtiden. De positive implisitte insentivene omtales gjerne som karrieremotiv. Effekten er gjerne sterkest tidlig i karrieren, og innledningsvis i et arbeidsforhold, grunnet større usikkerhet omkring arbeidstakers talent og tilsvarende mulighet til å imponere arbeidsgiver. En begrunnelse for lavere bonuslønn i karrierens tidlige fase kan derfor være at karrieremotivene er tilstrekkelige for å stimulere til høy innsats (Bragelien & Kvaløy, 2014). Dette er i tråd med Lazear (1981) sin argumentasjon for økt bruk av eksplisitt prestasjonslønn lenger ut i karriereløpet. Ettersom eksplisitt lønn og implisitte karrieremotiv fungerer som substitutter i det totale "insentivregnskapet", vil det skje en dreining fra implisitte insentiver til eksplisitt prestasjonslønn utover i karriereløpet. Resonnementet finner støtte i empiri for bedriftsledere (Gibbons & Murphy, 1992).

Mothakevirkninger

Karrieremotiv slår ikke utelukkende ut i høyere innsats; implisitte insentiver kan også ha negative fortegn. Når insentivkontrakter varer over et flertalls perioder, vil det med jevne mellomrom oppstå behov for å justere standarder for måloppnåelse. Det kan være legitime årsaker til å heve kravene til bonusutbetalinger, som f.eks. at en konkurrent har gått konkurs. Om det derimot kun er arbeidstakernes forbedrede innsats som er årsaken til høyere bonuskrav det påfølgende året, vil de økte kravene kunne oppfattes som straff (Bragelien, 2011). Mothakevirkninger kan oppstå når arbeidsgiver bruker dagens prestasjoner som standard for prestasjoner i morgen (Gibbons, 1987; Meyer & Vickers, 1997; Prendergast, 1999). Det vil lønne seg for arbeidstakere å agere strategisk ved å forbedre resultatene med små steg hvert år, istedenfor å ta ut hele forbedringspotensialet i et jafs. For å unngå slike ineffektive tilpasninger til lønssystemet, virker det fornuftig at partene i fellesskap kommer til enighet om noen retningslinjer for eventuelle justeringer i fremtiden.

Subjektiv prestasjonsevaluering

Bruk av skjønsmessige prestasjonsvurderinger kan være en løsning på målproblemer og utfordringer med vridningseffekter. Ifølge Bol (2008) gjøres det skjønsmessige vurderinger i mer enn halvparten av alle kompensasjonskontrakter. Skjønn kan benyttes for å vurdere kvalitet, men også stå-på-vilje, initiativ, kreativitet, lederskap og samarbeidsevner er eksempler på skjønsmessige kriterier. Dette er dimensjoner lederen må måle gjennom egne

observasjoner; en kan verken lene seg på eller gjemme seg bak finansielle og operasjonelle måltall i et Excel-dokument (Bragelien, 2011).

Prestasjonskriterier basert på skjønn omtales gjerne som subjektive kriterier. Subjektiv måling av de ansattes innsats og resultater supplerer objektive måltall, utvider målegrunnlaget og kan gi bedre samsvar mellom målte verdier og sann verdiskapning (Baker, Gibbons & Murphy, 1994; Gibbs, Merchant, Stede van der & Vargus, 2004). Det kan derfor redusere problemer med forsømmelse av aktiviteter som er viktige for virksomhetens langsiktige verdiskapning. Vurderingsmetoden er dessuten mer fleksibel, ettersom insentiver og prestasjonsstandarder kan tilpasses uforutsette endringer og hendelser, både internt i virksomheten (organisasjonsendringer) og eksternt i omgivelsene (etterspørsels- og konkurranseforhold) (Bragelien, 2011). Subjektiv prestasjonsevaluering kan derfor være et hensiktsmessig verktøy for å redusere unødvendige lønnskostnader og opprettholdende innsats når faste prestasjonsstandarder kan nås uten anstrengelse, og for å opprettholde motivasjon i situasjoner hvor faste prestasjonsstandarder av ulike årsaker virker uopnåelige (Merchant & Manzoni, 1989). Selv i virksomheter uten noen form for insentivordning vil subjektiv prestasjonsevaluering gjerne spille en viktig rolle, blant annet i forbindelse med kontraktsforlengelser, fastlønnsøkninger og forfremmelser (Gibbons, 1998).

Bruk av skjønn i en belønningsordning kan imidlertid gjøre kriteriene for måloppnåelse uklare. Ledere må gjennom tydelig kommunikasjon sørge for at de ansatte forstår hvilke kriterier som måles, og hva som skal til for å score høyt på målingene – ellers vil insentiveffekten nødvendigvis være svak (Bragelien & Kvaløy, 2014). Ifølge prinsippal-agent-teorien kan subjektiv måling dessuten øke risikoen for uheldig påvirkning og manipulasjon, i form av såkalt “rent seeking”-aktivitet. Begrepet viser til forsøk på å påvirke evaluatorens oppfatning av egen innsats og/eller dyktighet. Atferden kan gi arbeidsgiver misvisende informasjon i forbindelse med bonusutmålingen og medføre sløsing med tid, innsats og oppmerksomhet (Milgrom & Roberts, 1988). Alle former for smisking anses som (uproduktiv) påvirkningsaktivitet. Hvor påvirkelig prinsippalen er for smisking vil være med å avgjøre optimal vektlegging subjektive kontra objektive prestasjonsmål (Prendergast, 1999). Baker et al. (1994) sin teoretiske prinsippal-agent-modell indikerer at en miks av subjektive og objektive vurderingskriterier vil fungere bedre enn bruk av objektive og subjektive kriterier hver for seg.

Subjektive vurderinger kan oppleves urettferdige, og således gå utover de ansattes tillit til lederens prestasjonsevaluering. De fleste rangerer seg over sine kollegaer (French, 1968;

Headey & Wearing, 1987; Pfeffer, Cialdini, Hanna & Knopoff, 1998). Tendensen til å overvurdere egen innsats og betydning er en godt dokumentert psykologisk effekt og vil forsterke den opplevde urettferdigheten (Bragelien & Kvaløy, 2014). Til tross for at lederen har behandlet og vurdert sine underordnede på rettmessig vis, kan derfor flere mistenke at andre har blitt favorisert. Frustrasjon, motivasjonstap og turnover kan i verste fall være konsekvensene, om de ansatte ikke stoler på at lederens vurderinger er velinformerte og kompetente (Gibbs et al., 2004).

Subjektiv måling skjerper altså kravene til lederen. For riktig bonusutmåling kreves aktiv informasjonsinnhenting, samt tilstrekkelig kunnskap og kompetanse (Bragelien, 2011). Prestasjonsmålingen vil dessuten være sårbar for uærlighet fra evaluatoren, for eksempel kan vedkommendes preferanser innvirke på bonusutmålingen. Det samme kan kognitive skjjevheter (Murphy, 2008; Prendergast & Topel, 1993).

Relativ prestasjonsevaluering

I tråd med informativitetsprinsippet kan relativ prestasjonsevaluering være et verdifullt verktøy ved at det gir informasjon om eksterne faktorerers innvirkning på oppnådde resultater (Holmström, 1979; Prendergast, 1999). I tilfeller med faste bonuspotter kan relativ prestasjonsevaluering dessuten redusere virksomhetens risiko ved at det holder bonusutbetalingene på et gitt nivå, til tross for en markant økning i gjennomsnittlig prestasjonsnivå. En annen fordel er at det kan tilrettelegge for en konstruktiv konkurransesituasjon og stimulere til økt innsats. Videre er gjerne relative prestasjonsmålinger enklere å gjennomføre enn absolutte. Det kan være tilnærmet umulig å måle ansattes totale verdiskaping i absolutte termer. Å vurdere hvorvidt de har gjort det bedre eller dårligere enn en kollega kan derimot være en overkommelig vurdering. Rangering av ansatte kan være spesielt forløsende i forbindelse med skjønsmessige prestasjonsevalueringer (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Ved å sammenligne kollegaers resultater vil man kunne redusere støy i prestasjonsmålingen. Samtidig kan en annen form for støy gjøre seg gjeldende, ettersom kollegaer blir konkurrenter. Belønningene vil ikke kun avhenge av egne prestasjoner – også medarbeideres. Dette kan skade arbeidsmiljøet, da en kollegas suksess kan ha direkte og negativ innvirkning på egen bonusoppnåelse. Et samarbeid blir mindre attraktivt – faktisk kan praksisen oppfattes som et insentiv til å sabotere medarbeidere. Relativ prestasjonsmåling kan også oppfattes som

urettferdig dersom det blir store lønnsforskjeller til tross for nesten like gode prestasjoner (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Turneringer og hierarkier

Relativ prestasjonsmåling er utbredt i virksomheter, og ligger gjerne bak regelmessige beslutninger om forfremmelser, lønnsøkninger og kontraktsforlengelser. Disse attraktive fremtidige hendelser, eller implisitte insentivene, vil også stimulere til innsats – akkurat som de økonomiske insentivene fra eksplisitte kontrakter (Prendergast, 1999).

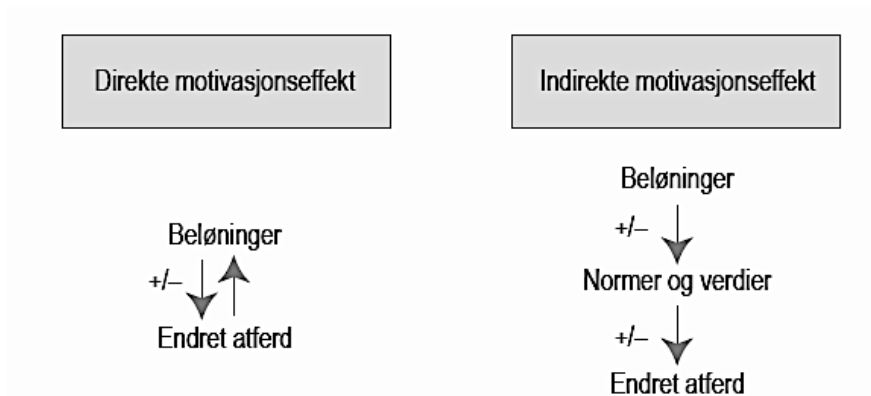
Den anerkjente litteraturen omkring turneringer, initiert av Lazear og Rosen (1981), har blitt et sentralt tema i den økonomiske litteraturen. Turneringer viser i denne sammenheng til konkurranser om posisjoner eller forfremmelser i en virksomhet. Turneringsteorien studerer konkurransens insentivvirkning på de ansatte.

Forfremmelser har, ifølge Prendergast (1999), spesielt to viktige effekter i en virksomhet. Den første og kanskje viktigste effekten er at forfremmelser *sorterer ansatte etter talent*. Ifølge Rosen (1982) vil allokeringen av de mest talentfulle arbeidstakerne til toppposisjoner øke produktiviteten mer enn evneforskjellene skulle tilsi, grunnet kontinuerlig filtrering av talent gjennom organisasjonen. Han argumenterer for at de multiplikative effektene støtter store virksomheters enorme lønnsforskjeller. Lønningene skal ikke bare stimulere til innsats hos dem som “får lommebøkene fylt”, de skal motivere andre i virksomheten til å yte det lille ekstra for å klatre i hierarkiet. En implikasjon av talentallokeringen er altså at forfremmelser har *insentivvirkninger*. Dette er den andre viktige effekten belyst av Prendergast (1999), og et svært sentralt tema i turneringsteorien. Når en gruppe agenter konkurrerer om faste premier, vil de yte ekstra innsats for å øke sannsynligheten for å vinne en bedre premie.

Turneringer er en form for relativ prestasjonsvurdering, og har mange av de samme fordelene. En kommer ikke unna ulempene heller. Ifølge agentteori vil det i tillegg være slik at *ubalanserte turneringer*, dvs. tilfeller hvor enkelte arbeidstakere er betydelig mer talentfulle enn andre eller tilfeller der regler eller prestasjonsvurderinger er fordelaktige for enkelte, vil resultere i lavere innsats hos samtlige. De dyktigste, som er bevisst sin fordel, vet at sannsynligheten for å vinne er god selv med submaksimal innsats. Underdogene kan på sin side anse seieren som uoppnåelig, uavhengig av innsatsnivå. De negative insentivvirkningene av heterogene deltakere som predikeres teoretisk er lite testet empirisk, ettersom både talent og innsatsnivå er utfordrende å måle presist (Lazear & Rosen, 1981; Prendergast, 1999).

Kollektive bonuser

Bonuser kan ha både direkte og indirekte effekter, som illustrert i figur 4:



Figur 4: "Direkte og indirekte effekter av belønning" (Bragelien, 2016, s.445)

Belønning basert på individuelle resultater gir sterkest direkte insentiveffekt. Basert på ren økonomisk teori kan det derfor være utfordrende å argumentere for kollektiv belønning, spesielt for store grupper av arbeidstakere. En kollektiv belønningsordning kan gjøre det fristende å håpe at andre drar lasset, mens en selv legger seg på et mer behagelig innsatsnivå. *Gratispassasjerproblemet* vil altså kunne gjøre seg gjeldende (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Gratispassasjerproblemet kan motvirkes av sosiale mekanismer (Che & Yoo, 2001). Om en arbeidstaker yter lav innsats, vil det påvirke hele gruppens belønning negativt. Vedkommende kan derfor stemples som gratispassasjer, få negative tilbakemeldinger og oppleve sanksjoner fra medarbeidere (Bragelien & Kvaløy, 2014). Det er nærliggende å anta at en slik mekanisme vil være spesielt fremtredende i et prestasjons- og utviklingsorientert arbeidsmiljø, som en gjerne finner i toppidretten generelt, og i fotballen spesielt. Ifølge Nisar (2006) vil press fra kollegaer og andre former for internjustis ofte være mer virkningsfullt enn irettesettelser og ordrer fra overordnede. Dette underbygger viktigheten av kultur som styringsmekanisme.

Indirekte effekter, det vil si belønningsordningens påvirkning på normer og verdier i virksomheten, bør inngå i en totalvurdering av et lønssystem. Bedrifter benytter eksempelvis konsernbonuser til tross for svake insentiveffekter, ettersom de håper på positive indirekte effekter. Ansatte kan få følelsen av å sitte i samme båt som eierne, og det kan stimulere ansvarsfølelsen, styrke lagfølelsen og bidra til samarbeid (Bragelien, 2016, s.445).

Til tross for svakere direkte insentiveffekt viser det seg at kollektive belønningsordninger benyttes i stort omfang. Utover et ønske om å høste indirekte effekter, ligger nok en del av forklaringen i at individuell belønning ikke bare gir sterkest direkte insentiveffekt i *positiv* forstand; de *negative* insentivvirkningene vil også være mer fremtredende. Måling av team i stedet for individer kan således være en løsning på måleproblemer, som for eksempel vanskeligheter med å skille ut resultatene hver enkelt ansatt har oppnådd i en gruppe som samarbeider tett (Bragelien, 2016, s.445).

Empiriske studier tyder på at kollektive bonuser kan skape problemer når virksomheten opplever stor variasjon i arbeidstakernes dyktighet. Studiene til Weiss (1987) og Hansen (1997) viser en tendens til at teambasert belønning bedrer prestasjonene hos de mindre dyktige ansatte, mens eliten tar det mer med ro. Tendensen har bakgrunn i insentiver, inspirasjon og gruppepress fra kollegaer, samt ordningens sorteringseffekt.

Når det gjelder kollektive ordningers sorteringseffekt, vil det være intuitivt å anta at en kollektiv belønningsordning vil være attraktivt for de minst dyktige. Weiss (1987) finner imidlertid en U-formet sammenheng mellom turnover og foregående produktivitet. Studien indikerer at kollektive belønningsordninger er mest attraktivt for arbeidstakere midt på "dyktighetsskalaen". Ifølge Prendergast (1999), og i tråd med intuisjonen, er en plausibel forklaring at de dyktigste vil forlate virksomheten og oppsøke en virksomhet, hvor en får mer igjen for sitt individuelle bidrag. I strid med intuisjonen kan imidlertid også de minst dyktige ønske å forlate virksomheten. Årsaken kan være at opplevd gruppepress fra kollegaer gjør arbeidsplassen for ubehagelig.

Kritikk av prinsipal-agent-teori

Prinsipal-agent-teorien retter søkelyset mot insentivordninger fra et økonomisk perspektiv, og er kritisert for mangler og begrensninger, blant annet fra psykologisk og sosiologisk hold (Langeland, 1999).

Fra psykologisk hold kritiseres prinsipal-agent-teorien blant annet for et ensidig fokus på økonomisk belønning (Ellingsen & Johannesson, 2007). Det økonomiske perspektivet ser dessuten bort fra negative insentiveffekter på lengre sikt. Dette er effekter som har bakgrunn i at en aktivitets attraktivitet påvirkes av bonusen den er tilknyttet. Fra et slikt perspektiv vil det at man tilbys store summer for å utføre en aktivitet over tid påvirke mottakeren til å oppfatte aktiviteten som krevende, ubehagelig, kjedelig eller uinteressant. Jo høyere belønning

som tilbys, jo mindre attraktiv signaliseres det at aktivitet må være (Freedman, Cunningham & Krismer, 1992). Dette er i tråd med Kohns (1993) argument om at belønninger kun medfører en midlertidig effekt, og at det på lengre sikt kan gjøre at ansatte opplever en reduksjon i sin iboende interesse for arbeidet.

Kritikken fra sosiologisk hold handler om at prinsipal-agent-teorien ikke hensyntar den sosiale konteksten relasjonen opererer i. En stor svakhet som trekkes frem er at økonomisk teori neglisjerer virkningene fra sosiale nettverk, som åpenbart påvirker atferden i en organisasjon og derfor bør inngå i en analyse som tar for seg virkninger av en insentivkontrakt (Granovetter, 1985).

I all hovedsak argumenterer kritikerne for at prinsipal-agent-teorien blir urealistisk på grunn av mangler og begrensninger fra et psykologisk og sosiologisk perspektiv. Arbeidstakere fremstilles som uavhengige og frittstående individer, mens de i realiteten inngår i avanserte sosiale strukturer og motiveres av komplekse prosesser, hvor sosiale og psykologiske stimuli inngår – ikke kun materielle goder. Samtidig blir virksomheten forenklet til å bestå av en portefølje av kontrakter, og ikke et sosialt system hvor tilhørighet, relasjoner, verdier, status og ære spiller inn som avgjørende faktorer for atferd (Langeland, 1999).

Petersen (1993) problematiserer prinsipal-agent-teoriens klassiske atferdsmessige antakelser om rasjonalitet, nyttemaksimering og egeninteresse. Aktørene fremstilles som superrasjonelle: De opptrer egosentrisk og bryr seg hovedsakelig om seg selv og egen velvære, de forfølger egeninteresser til lavest mulig kostnad og de er i stand til å maksimere egen nytte basert på tilgjengelig informasjon og kunnskap. I henhold til disse modellene vil folk velge jobber, og hvor mye arbeidsinnsats som skal “investeres”, basert på forventet økonomisk avkastning. Arbeid fremstilles som strevsomt og ubehagelig; det er kun gjennom en kombinasjon av belønninger og sanksjoner at det vil være mulig å fremprovosere ønsket innsats (Pfeffer, 1998). Petersen (1993) argumenterer for at forutsetningene gjør teorien urealistisk, og at den i større grad bør basere atferd på en begrenset rasjonalitet hos aktørene. Det finnes en rekke eksempler fra atferdsøkonomien som utfordrer de klassiske antakelsene om økonomisk atferd. Blant annet motiveres vi av mye mer enn kun økonomiske insentiver, vi gjengjelder, vi sammenligner oss med hverandre, vi har en overdreven tro på oss selv, vi er nærsynte og vi er rett og slett dårlige i sannsynlighetsregning. Atferdsøkonomien forsøker å tette gapet mellom det økonomiske og psykologiske perspektivet på ledelse (Ellingsen & Johannesson, 2007).

Til tross for nevnte begrensninger, mangler og svakheter, anser Petersen (1993) prinsippal-agent-teorien som usedvanlig rik, og et relevant rammeverk for å studere organisasjonsatferd og belønningssystemer. Han presiserer at teorien belyser kjerneutfordringer i organisasjoner, som ugunstig utvalg, insentiver og risikofordeling. Han utdyper videre at innvendingene ikke nødvendigvis er inkonsistente med teorien, men at kritikken heller bør betraktes som et nyttig supplement som kan implementeres og dermed styrke teoriens validitet og relevans.

Fordelene med et tverrfaglig perspektiv på en insentivordning er grunnen til at denne studien supplerer den hittil gjennomgåtte teorien med innsikt i motivasjonsteori, og andre relevante psykologiske og sosiale effekter. Det er dessuten bakgrunnen for at studien vier et eget kapittel til å konstruere en fotballteoretisk referanseramme (kapittel 4), med det formål å skape en bedre forståelse av særegenhetene ved fotballbransjen, i tillegg til økonomistyringen og arbeidsmiljøet innad i klubbene.

3.3 Motivasjon

I dette delkapittelet presenteres et relevant utvalg av motivasjonsteori, for å tilrettelegge for en bredere forståelse av organisasjoners insentivordninger og deres virkninger – utover ansattes driv etter å maksimere materiell egeninteresse. Det vil således bidra med innsikt som beriker analysen av fotballklubbenes lønns- og bonusordninger.

Delkapittelet innledes med en redegjørelse for motivasjon som begrep. Deretter belyses forskjellene mellom indre og ytre motivasjon, før selvbestemmelsesteori presenteres for å skape en bedre forståelse for sammenhengen mellom motivasjonskildene, samt innsikt i hvorvidt økonomiske insentiver vil ha en positiv eller negativ nettoeffekt på arbeidstakeres motivasjon over tid. Avslutningsvis gjøres det rede for hvordan motivasjonseffekten kan avhenge av psykologiske og sosiale effekter.

Motivasjon som begrep

Motivasjon er en samlebetegnelse for faktorer som igangsetter og påvirker retningen, styrken, innsatsen og utholdenheten av målrettet atferd⁴. Motivasjonsbegrepet blir dermed særdeles

⁴ <https://snl.no/motivasjon>

relevant i forbindelse med ledelse og virksomhetsstyring. Gullkantede lønninger og lukrative bonusordninger kan i enkelte tilfeller utgjøre betydelige motivasjonsfaktorer. I andre tilfeller kan det derimot være direkte skadelig⁵.

Indre og ytre motivasjon

I dagligtalen benyttes motivasjonsbegrepet om indre faktorer som driver frem handling, og om ytre faktorer som opptrer og fungerer som lokkemidler for handling (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En slik begrepsavklaring markerer et tydelig skille mellom indre og ytre motivasjon. *Indre motivasjon* appellerer til interesse for og glede av selve aktiviteten; utøvelsen betraktes som belønning nok i seg selv. *Ytre motivasjon* henviser på sin side til en drivkraft for å oppnå en belønning eller et mål utenfor selve aktiviteten. Skillet mellom motivasjonsformene er imidlertid noe mer komplisert. Arbeidstakere motiveres gjerne av en kombinasjon av indre og ytre faktorer, og en kan derfor anta at begge formene for motivasjon er av betydning (Kuvaas, 2005). Det er likevel slik at én av formene gjerne opptrer som hovedkilde i ulike jobbsammenhenger, og det kan derfor være både interessant og verdifullt å identifisere den dominante kilden i forbindelse med ulike arbeidsoppgaver.

En metaanalyse av Cerasoli, Nicklin & Fords (2014) dokumenterer at indre motivasjon er positivt relatert til arbeidsprestasjoner. Effekten av ytre motivasjon er mer omdiskutert, og ifølge Gagné og Deci (2005) vil en arbeidsoppgaves kompleksitet påvirke effekten. Det hevdes at ytre motivasjon kan fungere hensiktsmessig for ukompliserte og standardiserte oppgaver, mens en mer innviklet og kompleks arbeidssituasjon kan gjøre ytre belønning ødeleggende for den indre motivasjonen.

Ifølge Kuvaas (2008) er indre motivasjon viktigst for gode arbeidsprestasjoner. Han betrakter ikke bonusenes innvirkning til mer ytre motivasjon som et problem i seg selv – problemet er den svake sammenhengen mellom ytre motivasjon og økt arbeidsinnsats.

Selvbestemmelsesteori

Ifølge selvbestemmelsesteorien, utviklet av Edward Deci og Richard Ryan, er motivasjon verken noe vi har eller mangler. I stedet skilles det mellom hva som gir opphav til handling, i tillegg til kvantitet og kvalitet (Ryan & Deci, 2000). En arbeidstakers indre motivasjon vil

⁵ <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/08/skadelig-bonus/>

avhenge av i hvilken grad arbeidsoppgavene tilfredsstillere tre psykologiske behov; tilhørighet, kompetanse og autonomi (Gagné og Deci, 2005). Selvbestemmelsesteorien hevder dermed at medarbeideres indre motivasjon vil påvirkes positivt av å bli involvert, det å oppleve mestring og en høy grad av medbestemmelse. Autonomi relateres til økt motivasjon, uavhengig av hvor spennende og interessante arbeidsoppgavene oppleves blant de ansatte (Gagné & Deci, 2005).

Ryan og Deci (2000) hevder ytre motivasjon, med bakgrunn i pengeinsentiver, kan fortrenge den indre motivasjonen hos en arbeidstaker. Frey og Jegen (2001) legger frem sterke empiriske bevis på effektens eksistens. Selvbestemmelsesteorien tar imidlertid ikke utgangspunkt i en negativ sammenheng mellom ytre belønning og motivasjon. Ifølge Gagné og Deci (2005) vil belønninger i autonomistøttende miljøer ha mindre sannsynlighet for å gjøre skade på medarbeideres indre motivasjon. Det hevdes dessuten at belønning i enkelte tilfeller kan påvirke den indre motivasjonen positivt. Også Frey og Jegen (2001) presiserer i sin studie at pengeinsentiver kan forsterke den indre motivasjonen. Ifølge artikkelforfatterne vil effektens fortegn blant annet avgjøres av hvordan mottakeren oppfatter belønningen. Om belønningsordningen oppfattes som kontrollerende, vil det ha negativ innvirkning på opplevelsen av medbestemmelse og den ytre påvirkningen kan dermed fortrenge arbeidstakerens indre motivasjon. På den annen side, om belønningen støtter opp under egne verdier, kan den derimot forsterke arbeidstakerens indre motivasjon. I metaanalysen til Cerasoli et al. (2014), hvor en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og prestasjoner dokumenteres, finner forskerne at sammenhengen er gjeldende uavhengig av tilstedeværelsen av ytre insentiver. De argumenterer derfor *mot* en antagonistisk tilnærming til insentiver og indre motivasjon, og konkluderer med at de best vurderes simultant og i kombinasjon.

Psykologiske og sosiale effekter

Arbeidstakeres oppfatning av en belønning kan påvirke deres opplevelse av autonomi, og av den grunn være avgjørende for hvorvidt en belønningsordning virker stimulerende på motivasjonen (Gagné & Deci, 2005). Litteraturen omkring sosiale og psykologiske effekter av belønninger tyder i det hele tatt på at ansattes oppfatning er helt avgjørende for motivasjonseffekten av en belønningsordning. Motivasjonseffekten kan avhenge av signaleffekter, påvirkning på sosial anerkjennelse og opplevd respekt, samt rettferdighetsnormer.

Ifølge Bénabou & Tirole (2003; 2006) kan pengeinsentiver gi negative signaler om en jobbs karakter og attraktivitet, ansattes evner og motivasjon til å jobbe hardt, samt en arbeidsgivers

tillit til sine arbeidstakere. Det hevdes at arbeidsoppgavers tilknyttede belønning kan signalisere at arbeidet er så lite attraktivt at pengeinsentiver er nødvendig for å få det gjort. Resonnementet er i tråd med Pfeffer (1998), som hevder økonomiske belønninger kan ha en negativ motivasjonseffekt gjennom destruktiv tankevirksomhet og påvirkning av selvoppfatning. For eksempel kan ansatte tenke at “om jeg virkelig må belønnes eksplisitt for å gjøre dette, så kan det umulig være en aktivitet jeg liker” eller “ettersom jeg tjener så mye på dette, så må det være derfor jeg gjør det”.

Pfeffer (1998) er opptatt av hva et lønssystem signaliserer til sine ansatte om hva og hvem virksomheten verdsetter, og påvirkningskraften det kan ha på organisasjonskulturen. Signaleffektene kan gi uttrykk for verdsettelse av ulike stillinger og påvirke intern statusfordeling. Som Bragelien (2016, s.445) poengterer, kan individuelle belønningsordninger gjøre skade på samhold og lagfølelse blant ansatte som samarbeider tett – verdier virksomheten kan ha jobbet med å utvikle gjennom andre styringsmekanismer.

På lik linje med materielle verdier, vil ansatte gjerne verdsette respekt og oppmerksomhet fra både medarbeidere og overordnede, i tillegg til et godt omdømme i bransjen og omgivelser forøvrig (Ellingsen & Johannesson, 2007). Fra et rent økonomisk perspektiv kan det argumenteres for at dette har bakgrunn i karrieremotiv (Bragelien & Kvaløy, 2014). I en mer holistisk tilnærming kan et ønske om respekt og anerkjennelse ha bakgrunn i mer enn en potensiell økning i fremtidig inntjening; det kan være primærkilden til økt innsats og en betydelig belønning i seg selv (Ellingsen & Johannesson, 2007).

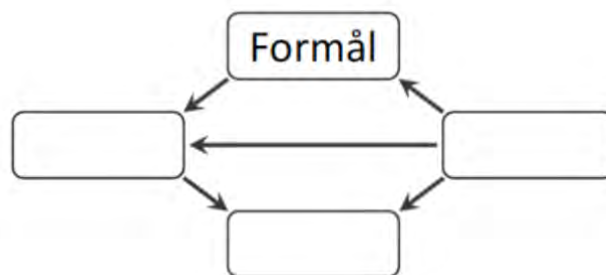
En potensiell fallgrube i forbindelse med prestasjonsvurderinger og tilordnede økonomiske belønninger er å neglisjere hva de berørte oppfatter som rettferdig. Ifølge Cawley, Keeping & Levy (1998) vil selv et nøye gjennomtenkt og faglig forsvarlig bonussystem kunne medføre uforutsette og uheldige virkninger, om det ikke er i tråd med de ansattes rettferdighetsoppfattelse. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng (2001) skiller mellom utfalls-, prosedyre-, mellommenneskelig og informasjonsrettferdighet. *Utfallsrettferdighet* viser til hvorvidt de økonomiske belønningenes fordeling mellom ansatte oppleves rettferdig. Ifølge Langeland (1999) vil ansatte, mer eller mindre bevisst, vurdere hva de får igjen for egen innsats i forhold til hva sammenlignbare medarbeidere mottar, og oppleve fordelingen urettferdig ved en eventuell “mismatch”. *Prosedyrerettferdighet* handler om ansattes oppfatninger om prestasjonsmålingens validitet og reliabilitet (Colquitt et al., 2001). Om lønnsulikheter skal aksepteres, bør i det minste prosedyrene for bonusutmåling oppfattes

rettferdig. *Mellommenneskelig rettferdighet* omfatter hvorvidt de ansatte opplever å bli behandlet høflig og med verdighet av evaluatoren. Dette er tett forbundet med *informasjonsrettferdighet*, som omhandler forklaringer om hvorfor prosedyrer ble benyttet på en bestemt måte eller hvorfor belønningene ble distribuert som det ble. Det er avgjørende at ansatte vises respekt i forbindelse med tilbakemeldinger om prestasjoner og bonusutfall – uavhengig av foregående prestasjonsnivå (Colquitt et al., 2001).

Oppsummert indikerer litteraturen omkring sosiale og psykologiske effekter av belønninger at ansattes betraktninger om autonomi, tillit og rettferdighet er av stor betydning for motivasjonseffekten. Et lønssystem må aksepteres og oppfattes som positivt for at det skal virke motiverende (Bragelien, 2003). Eventuelle bonuser bør representere fornuftige og rettferdige gjenytelser for gjennomført arbeid, i tråd med organisasjonskulturens holdninger og verdier. Utforming av lønns- og bonussystemer etter objektive og prinsippal-agent-teoretiske vurderingskriterier vil bestandig være viktig, men en bør ikke undervurdere betydningen av de ansattes opplevelser og holdninger, ei heller kommunikasjon om hvordan og hvorfor målinger og utfall er som det er.

3.4 Formål med en bonusordning

Før en organisasjon utformer en bonusordning for sine ansatte, bør det drøftes hva en ønsker å oppnå med ordningen. Slik kan ordningens design tilpasses formålene og dermed ha bedre forutsetninger for positive virkninger der organisasjonens styringsbehov er størst (Bragelien, 2012). Basert på foregående litteraturgjennomgang, oppsummerer dette delkapittelet potensielle formål som kan rettferdiggjøre implementering av en bonusordning i en virksomhet.



Figur 5: Formål, basert på "Rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger" (Bragelien, 2012, s.50)

Med bakgrunn i studiens teoretiske rammeverk, kan en utlede en rekke formål med en bonusordning. En kan ønske å påvirke 1) klubbens økonomiske risiko (risikoreduksjon), 2) spillernes motivasjon (motivasjonseffekt), 3) spillernes atferd og oppmerksomhet (vridningseffekt), 4) anskaffelse og opprettholdelse av ønsket arbeidsstokk (sorteringseffekt) og 5) organisasjonskulturen (indirekte effekter). Disse fem potensielle formålene vil ha innvirkning på hvordan fotballklubbens lønssystemer vurderes i analysen.

1) Økonomisk risikoreduksjon

Teoretiske prinsippal-agent-modeller bygges på en rekke antakelser og forutsetninger som forenkler virkeligheten. Slik blir det mulig å si noe vannfast om ulike problemstillinger og konsekvenser av insentivkontraktens utforming. Blant forutsetningene finner en gjerne at prinsippalen er risikonøytral. En slik antakelse kan være et godt stykke unna realitetene for en virksomhet. Bragelien (2018) rapporterer om møter med bedriftsledere som ønsker at lønnskostnadene skal samvariere med inntektene. Fotballklubber er intet unntak. Med lønnskostnader som en betydelig kostnadspost, har de gjerne interesse av at lønnskostnadene skal følge inntektene. Kostnadsstyring i henhold til inntekter og fornuftig risikodeling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er høyaktuelle tema når et lønssystem skal utarbeides i en fotballklubb. En ren fastlønn, hvor spillernes lønn er lik uavhengig av prestasjoner, gjør at klubben blir sittende med all risiko for sportslig avdelings suksess og nært korrelerte inntekter. Prestasjonsbasert lønn fungerer dermed som en stabilisator for klubbens økonomi. Arenberg og Hvamstad (2016) dokumenterer at klubbledere anser denne mekanismen som spesielt viktig i deres kartlegging av norske fotballklubbens bruk av prestasjonslønn. De påpeker at variable lønnskomponenter utgjør en stadig større del av fotballspilleres lønninger og hevder bonusordningene bidrar til å redde økonomien i mange fotballklubber. Ordningene gjør at økonomisk pressede klubber kan dele noe av risikobelastningen med sine spillere.

2) Motivasjonseffekt: Stimulere til økt innsats

Økonomiske insentiver kan utgjøre betydelige motivasjonsfaktorer for arbeidstakere, og slik motivere til produktivt arbeid (Bragelien, 2018; Kuvaas, 2008). Målet med bonusordningen kan derfor være å skape en ytterligere drivkraft hos de ansatte, som vil legge ned ekstra innsats for å oppnå betingede, økonomiske belønninger.

3) Vridningseffekt: Styre atferd og vri oppmerksomhet

I en bonusordning vil gjerne enkelte arbeidsoppgaver tilordnes betingede belønninger. De målte arbeidsoppgavene vil ofte prioriteres på bekostning av andre gjøremål (Bragelien, 2011; Colbjørnsen et al., 2000; Holmström, 2017; Prendergast, 1999). Slik kan bonusordningen være et verktøy for å styre sine ansatte i ønsket retning og mot virksomhetens viktigste arbeidsoppgaver og mål. Dette kan skape bedre overensstemmelse mellom klubbens og spillernes interesser.

4) Sorteringseffekt: Tiltrekke og beholde ønsket arbeidsstøkk

Effektiv personalledelse har tradisjonelt hatt lav turnover som et viktig parameter, for slik å holde opplæringskostnader nede. Synet på effektiv personalledelse virker imidlertid å ha opplevd en dreining. Sterk konkurranse har vært en medvirkende faktor til at det har blitt problematisk for virksomheter å garantere langvarige ansettelsesforhold. Samtidig har dynamiske omgivelser stilt stadig nye krav til arbeidsstøkkens kvalifikasjoner og kompetanse (Colbjørnsen et al., 2000).

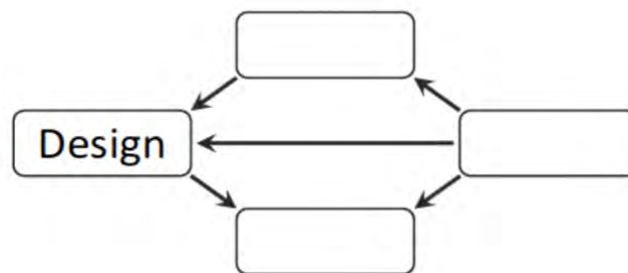
Videre har arbeidstakeres opptreden i nyere tid vært preget av mindre lojalitet. Arbeidstakere skifter oftere jobb, eksempelvis for å sikre lønnsøkning, bygge karriere, opparbeide mer og bredere kompetanse, øke arbeidserfaring, bygge nettverk og opprettholde interesse og motivasjon. Uavhengig av bakenforliggende årsaker gjør utviklingen mot mer markedsbaserte ansettelsesforhold at prestasjonsbasert lønn kan spille en viktig rolle i å selektere arbeidskraft til en redusert kostnad. Produktive (og risikovillige) arbeidstakere som profitterer på prestasjonsbasert lønn, vil finne det attraktivt å bli værende, mens det motsatte vil være tilfelle for mindre produktive (og risikoaverse) arbeidstakere som rent økonomisk kommer dårligere ut av lønnsordningen. Slik kan arbeidstakeres selvseleksjon komme med et betydelig bidrag i en personaladministrativ funksjon i virksomheten (Bragelien & Kvaløy, 2014; Colbjørnsen et al., 2000).

5) Indirekte effekter: Innvirkning på organisasjonskultur og miljø

En bonusordning behøver ikke å ha nevneverdige direkte effekter for å bidra i en organisasjon. Ordningen kan benyttes i den hensikt å oppnå indirekte effekter, som i neste omgang skal føre til endret atferd (Bragelien, 2016, s.445). Slike indirekte effekter kan eksempelvis være lojalitet, tilknytning og psykologisk eierskap (Kuvaas, 2008). Det kan stimulere ansvarsfølelsen, styrke lagfølelsen og bidra til samarbeid.

3.5 Utforming av et lønssystem i praksis

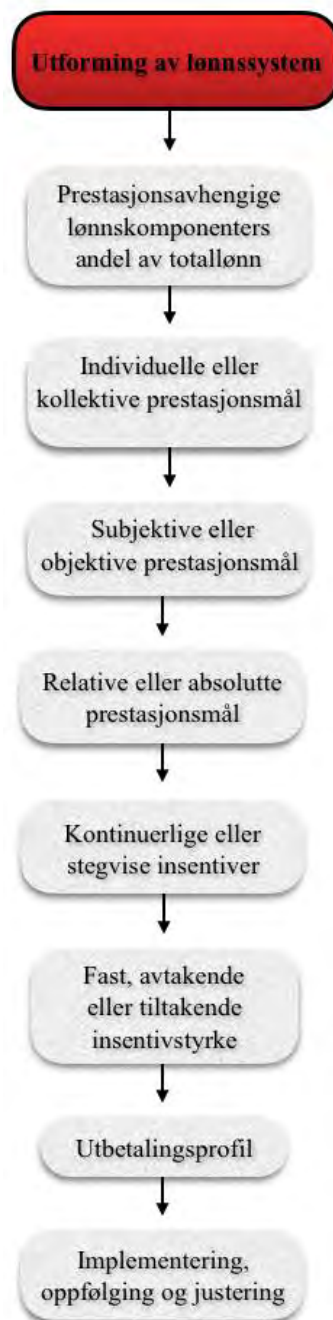
Den foregående litteraturgjennomgangen har tydeliggjort virksomheters tilgang til en rekke insentivinstrumenter. En effektiv insentivordning, hvor de positive virkningene dominerer de negative, stiller krav til en samordnet og konsistent bruk av instrumentene – tilpasset virksomhetens formål, kultur og styringsmessige filosofi (Bragelien, 2003; 2016). Dette delkapittelet omfatter en gjennomgang av praktiske valg ved utforming av lønssystemets design.



Figur 6: Design, basert på "Rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger" (Bragelien, 2012, s.50)

Bonus er en fleksibel belønningsform. I praksis vil virksomheter stå overfor en rekke valgmuligheter. Det er spesielt åtte momenter det er viktig å vurdere ved utforming av et lønssystem: 1) Prestasjonsavhengige lønnskomponenters andel av totallønn, 2) individuelle eller kollektive prestasjonsmål, 3) subjektive eller objektive prestasjonsmål, 4) relative eller absolutte prestasjonsmål, 5) kontinuerlige eller stegvise insentiver, og 6) fast, avtakende eller tiltakende insentivstyrke, 7) utbetalingsprofil og 8) implementering, oppfølging og justering av en bonusordning. Disse åtte momentene utgjør en viktig vurderingsprosess ved utforming av et lønssystem – illustrert i figur 7.

Vurderingsprosessen er en videreutvikling av Arenberg og Hvamstad (2016) sitt rammeverk: "Utforming av en insentivmodell". Tilføyelsene – bestående av momentene 1, 7 og 8 – har bakgrunn i den foregående litteraturgjennomgangen, som indikerer at et effektivt og komplett lønssystem krever ytterligere vurderinger.



*Figur 7: Vurderingsprosess ved utforming av et lønssystem
(Videreutvikling av Arenberg & Hvamstad (2016) sitt rammeverk).*

1) Prestasjonsavhengige lønnskomponters andel av totallønn

Det er sjeldent aktuelt å utforme et lønssystem hvor lønnen i sin helhet er variabel og prestasjonsavhengig, ettersom lønsmottakernes risikoeksponering vil bli for stor. Et prestasjonsbasert lønssystem må derfor alltid balansere potensielle insentivgevinster (motivasjons- og vridningseffekter) og gunstige sorteringseffekter mot kostnadene ved å eksponere de ansatte for risiko. Av den grunn vil også prestasjonsrettede kontrakter gjerne

inneholde en fastlønnskomponent (Colbjørnsen et al, 2000). Spørsmålet blir hvor stor andel bonusene bør utgjøre av den totale lønnspakken. Økonomisk teori gir ingen fasit. Svaret vil avhenge av både virksomhetens og de ansattes holdning til og toleranse for risiko (Bragelien, 2011). Sistnevnte vil naturligvis variere – også innad i arbeidsstokken – grunnet forhold som personlighet og personlig økonomi. I tillegg bør avveininger om optimal lønnsfordeling i virksomheten legge føringer for valget. Prestasjonsavhengige lønnskomponenters andel av totallønn vil ha stor innvirkning på lønnsforskjeller i en virksomhet. Spesielt vil en bonusordning basert på relative prestasjonsevalueringer skape lønnsforskjeller – når medarbeidere kjemper om en fast bonuspott. Lønnsforskjeller blant medarbeidere kan ha både fordeler og ulemper, og litteraturen fremmer ulike synspunkt.

Fordeler belyses blant annet av Rosen (1982) og Prendergast (1999). De trekker frem at de største lønningene i en virksomhet, og differansen til lønningene på lavere nivåer, skal motivere til å yte ekstra for å klatre i hierarkiet. Lønnsforskjeller, med bakgrunn i ulik bonusoppnåelse, vil dessuten være avgjørende for lønnsystemets sorteringseffekt (Bragelien & Kvaløy, 2014; Colbjørnsen et al., 2000).

Lønnsforskjeller har også potensielle ulemper. Det har blitt trukket frem at store lønnsforskjeller kan oppleves urettferdig blant ansatte, spesielt om foregående prestasjoner har vært tilnærmet like gode (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Lazear (1989) hevder lønnsfordelingen bør være mer komprimert jo mer avgjørende et godt samarbeid er for virksomhetens resultater. En komprimert lønnsfordeling trekkes frem som hensiktsmessig om en ønsker å oppmuntre til kalkulert, trygg og forsiktig atferd, om det er problematisk å måle enkeltpersoners bidrag og om samarbeid er en naturlig og avgjørende arbeidsform i virksomheten. På den annen side kan større lønnsdifferanser oppmuntre til risikotaking i form nytenkning, kreativitet og innovasjon, og det kan motivere til å yte det lille ekstra (Gunderson, 2001).

Totalt sett indikerer diskusjonen om lønnsforskjeller blant medarbeidere at ledere må foreta minst to avveininger. En potensiell motivasjonseffekt som følger av stor lønnsfordeling må veies opp mot en potensielt lagbyggende effekt som følger av en komprimert lønnsstruktur. Tilsvarende kan et ønske om kreativitet og nytenkning veies opp mot en kalkulert og trygg atferd med mindre sannsynlighet for store feiltrinn. Mulighetene for å observere og måle enkeltpersoners bidrag bør dessuten ha innvirkning på avveiningene.

I enkelte tilfeller kan det være hensiktsmessig å skrote bonusordningen fullstendig og utforme et lønssystem med kun fastlønn. Det kan eksempelvis være fornuftig ved store måleproblemer, hvis aktiviteter som ikke kan måles er av stor betydning, hvis økonomiske belønninger ikke medfører en vesentlig innsatsøkning eller når ledelsen ønsker å oppmuntre ansatte til selv å prioritere aktiviteter for virksomhetens beste, grunnet bedre informasjon og/eller kompetanse. Fastlønn kan dessuten bidra til forutsigbarhet og trygghet, samt stimulere de ansattes ansvarsfølelse, autonomi og indre motivasjon. Ved en ren fastlønnsordning må imidlertid ledelsen ta i betraktning at organisasjonen risikerer ineffektivitet, grunnet manglende insentiver og ansvarliggjøring av egne handlinger, prestasjoner og resultater (Colbjørnsen et al., 2000).

Fastlønn kan forøvrig også være prestasjonsavhengig, i større eller mindre grad – spesielt på lengre sikt. Kontraktsforlengelser, lønnsøkninger og forfremmelser har blitt trukket frem som vanlige styringsverktøy for å honorere gode prestasjoner. Slike belønninger er som regel ikke-reversible og derfor mer risikable virkemidler, ettersom lønnskostnadene ikke reduseres om resultater uteblir i fremtidige perioder.

I sin studie av økonomiske insentiver ender Gneezy og Rustichini (2000) opp med følgende konklusjon: “Pay enough or don't pay at all”. De fant at svake økonomiske insentiver kan gjøre at en eventuell reduksjon i indre motivasjon overgår belønningenes ytre motivasjonseffekt. Dette er i tråd med Bragelien (2003), som antyder at bonusandelen bør ligge på minimum 10 % for å oppnå vesentlige insentiv- og sorteringseffekter. Det advares samtidig mot en for høy bonusandel, og det hevdes at om andelen overstiger 30 % vil risikokostnadene kunne dominere insentiveffektene. Det vil også kunne medføre betydelige utfordringer, som negative vridningseffekter, overbelastning, sabotasje av medarbeidere, samarbeidsproblemer og fraværende lagfølelse (Feess, Gerfin & Muehlheusser, 2015). Ifølge Joseph Schmitt (2005) har en fordeling på 75 % fastlønn og 25 % bonuslønn vist seg å være en god løsning i praksis. Arenberg & Hvamstads (2016) kartlegging av bonussystemene i norsk toppfotball viste forøvrig en bonusandel som varierte mellom 10 og 30 %. Dette fremstår som et fornuftig intervall å befinne seg i for klubbene.

2) Individuelle eller kollektive prestasjonsmål

Standarder for måloppnåelse kan baseres på enten individuelle eller kollektive prestasjoner.

Da økonomisk teori predikerer kollektive belønningsordninger som attraktivt for de minst dyktige (Prendergast, 1999), vil måling og belønning av individuelle prestasjoner være mest hensiktsmessig om en ønsker å tiltrekke og beholde de dyktigste ansatte. Teorigjennomgangen indikerer at kollektive bonuser favoriserer arbeidstakere av “medium kvalitet” (Weiss, 1997). Videre påpekes det at individuelle ordninger vil gi sterkest direkte insentiveffekt (Bragelien, 2016, s.445). Det er dessuten bred enighet om at de fungerer godt ved enkle og rutinepregede arbeidsoppgaver (Kuvaas, 2008), når det lite problematisk å observere og skille ut hver enkeltes bidrag, samt for virksomheter som opplever stor variasjon i arbeidstakernes dyktighet (Bragelien, 2016; Hansen, 1997; Holmström, 2017; Weiss, 1997).

Kollektive bonuser trekkes på sin side frem som et fornuftig verktøy når: a) samarbeid er en naturlig arbeidsform i organisasjonen, b) måleproblemer på individnivå gjør prestasjonsevaluering på et høyere aggregeringsnivå enklere og mer presis, c) variasjonen i arbeidstakernes dyktighet er liten, d) sorteringseffekter er av underordnet betydning og e) formålet er indirekte effekter som lojalitet, tilknytning, psykologisk eierskap og lagfølelse (Bragelien, 2016; Holmström, 2017). Videre kan et prestasjons- og utviklingsorientert arbeidsmiljø bidra til at gratispassasjerproblemet blir mindre fremtredende, grunnet oppfølging, inspirasjon og press fra kollegaer (Bragelien & Kvaløy, 2014; Che & Yoo, 2001).

3) Subjektive eller objektive prestasjonsmål

Prestasjonsmål kan være subjektive eller objektive, altså baseres på skjønn eller kvantifiseres og baseres på gitte standarder (Bragelien, 2011).

Det har blitt trukket frem flere fordeler ved subjektiv måling: Det kan supplere objektive måltall, utvide målegrunnlaget og dermed gi bedre samsvar mellom målte verdier og sann verdiskapning (Baker et al, 1994; Gibbs et al., 2004). Videre kan subjektiv måling redusere uheldige vridningseffekter og være nyttig når ansatte samarbeider tett og det er problematisk å måle hver enkeltes bidrag gjennom objektive prestasjonsmål. Subjektive prestasjonsmål kan dessuten bidra med fleksibilitet, ettersom insentiver og prestasjonsstandarder kan tilpasses interne og eksterne hendelser (Bragelien, 2011; Merchant & Manzoni, 1989). Skjønnbasert prestasjonsevaluering kan også være et viktig verktøy i forbindelse med forfremmelser, lønnsøkninger og kontraktsforlengelser (Gibbons, 1998).

Den teoretiske gjennomgangen påpeker imidlertid betydelige utfordringer ved bruk av skjønnsmessige vurderinger. Fornuftig og rettferdig bonusutmåling øker kravene til

evaluatorens kunnskap, kompetanse, informasjonsinnhenting, moralske opptreden og kognitive tilstedeværelse, i tillegg til gjensidig tillit mellom partene (Bragelien & Kvaløy, 2014; Gibbs et al, 2004; Murphy, 2008, Pfeffer et al., 1998). Styringsverktøyet kan derfor være krevende for uerfarne ledere. Videre er det fare for at kriterier for måloppnåelse blir uklare (Bragelien & Kvaløy, 2014), og det kan oppstå uheldig og ressursløsende påvirkning eller smisking (Milgrom & Roberts, 1988).

Objektive prestasjonsmål er enklere å vurdere og etterprøve, og vil i mindre grad tillate innvirkning fra mellommenneskelige relasjoner (Bragelien, 2016, s.446). Prestasjonsmålene kan derfor være lettere å anerkjenne og dermed styrke ansattes rettferdighetsoppfattelse. Kvantifiserbare prestasjonsmål behøver imidlertid ikke samsvare med sann verdiskapning og kan ha uheldige vridningseffekter. Med andre ord: “Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted”.

Ledere må gjerne foreta en avveining mellom potensielle vridningseffekter ved mer eller mindre presise objektive prestasjonsmål og ulemper ved subjektive prestasjonsvurderinger. Det er teoretisk grunnlag for å hevde at en miks av subjektive og objektive vurderingskriterier som regel er en fornuftig løsning (Baker et al., 1994).

4) Relative eller absolutte prestasjonsmål

En insentivmodell kan baseres på relative eller absolutte prestasjonsmål. Førstnevnte er en praksis hvor medarbeideres prestasjoner *sammenlignes*, mens sistnevnte innebærer *uavhengige* prestasjonsstandarder.

Litteraturkapittelet har kastet lys over en rekke potensielle fordeler med relativ prestasjonslønn. For det første kan det legges til rette for en konstruktiv konkurransesituasjon, som gir økt innsats og et høyere prestasjonsnivå. For det andre vil gjerne relative prestasjonsmålinger være enklere å gjennomføre enn absolutte, spesielt i kombinasjon med skjønsmessige målinger. For det tredje vil relativ prestasjonsevaluering være et verdifullt verktøy for å redusere risiko – både for virksomheten og de ansatte (Bragelien & Kvaløy, 2014).

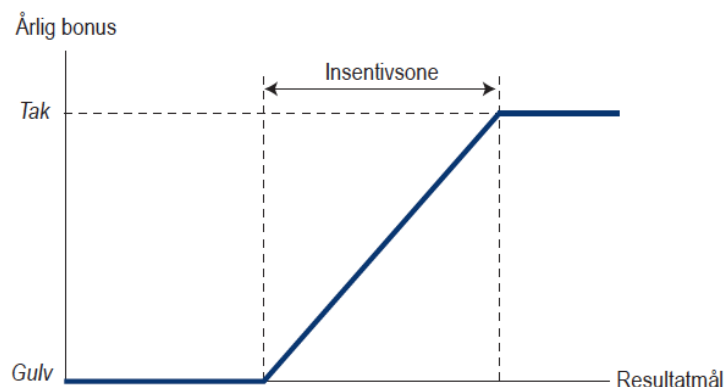
Relative prestasjonsmål kan imidlertid ha uheldige bivirkninger – for arbeidsmiljø, samarbeidsklima og veiledningsiver. I ytterste konsekvens kan konkurransen stimulere til sabotasje fra medarbeidere. Relativ prestasjonslønn kan videre oppfattes urettferdig, grunnet

mulighet for store lønnsforskjeller til tross for nesten like gode prestasjoner (Bragelien & Kvaløy, 2014). Agentteorien predikerer dessuten at en ubalansert konkurranse vil medføre lavere innsats hos de dyktigste, så vel som hos de resterende (Lazear & Rosen, 1981; Prendergast, 1999).

Absolutte prestasjonsmål vil på sin side gjøre medarbeideres prestasjoner irrelevante for egen bonusoppnåelse. Det kan derfor være gunstig for kollegialt samarbeid og synergieffekter. Ulempene vil være at målingene kan være utfordrende, upresise og tilknyttet større risiko for virksomheten og dens ansatte.

5) Kontinuerlige eller stegvise insentiver

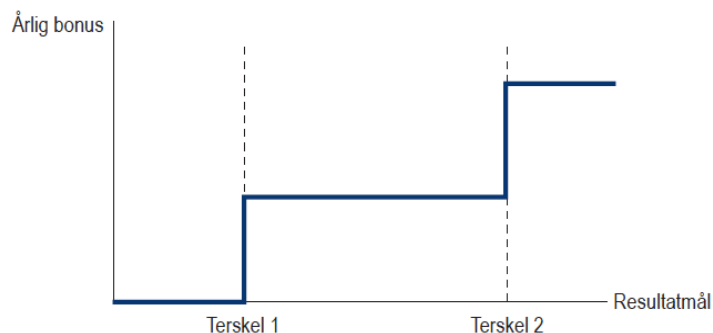
Bonusordninger kan utformes på ulike måter. En *kontinuerlig insentivmodell* impliserer at bonusene alltid øker i takt med bedre resultater. Figur 8 illustrerer en ordning hvor insentivene er kontinuerlige i insentivsonen. For at bonusutbetalingen verken skal kunne bli negativ eller grenseløst høy, er det tilordnet både gulv og tak; minimums- og maksimumsgrenser. Gulvet, som vanligvis representerer den ansattes fastlønn, reduserer den ansattes risikoeksponering. Taket kan forsikre virksomheten mot urimelige bonusutbetalinger, forhindre et kostnadsineffektivt høyt aktivitetsnivå og redusere problemer tilknyttet vridningseffekter, ved at fokuset rettes mot andre arbeidsoppgaver når taket er nådd.



Figur 8: "Kontinuerlige insentiver" (Bragelien, 2016, s.448)

En kontinuerlig insentivmodell vil ha den åpenbare fordel at ansatte bestandig har insentiv til å prestere bedre – til man eventuelt når et tak. Basert på økonomisk teori vil en kontinuerlig insentiveffekt være å foretrekke (Holmström & Milgrom, 1987), men enkelte kan savne en liten gulrot for å ta ut sitt makspotensial når deadline for bonusutmåling nærmer seg.

Ved en *stegvis insentivmodell* må ansatte nå visse terskler for å øke bonusutbetalingen. Figur 9 viser en ordning med stegvise belønninger, hvor et forhåndsbestemt bonusbeløp utløses når resultatmålet overstiger en viss terskelverdi.



Figur 9: "Stegvise insentiver" (Bragelien, 2016, s.448)

Stegvise ordninger er enkle og retter oppmerksomheten mot bestemte mål. De ansatte vil oppleve varierende insentivstyrke – gjerne sterkest like før et nytt nivå nås. En slik ordning kan derfor være hensiktsmessig dersom det har betydelige konsekvenser om man mislykkes med måloppnåelse (Burgess & Ratto, 2003). Det faktum at ansattes prestasjoner gjerne vil trekkes mot terskelverdiene er ikke nødvendigvis utelukkende positivt. Insentiveffekten kan bli forsvinnende liten dersom neste nivå virker uoppnåelig. Om ledelsen ønsker at de ansatte skal yte jevn innsats over tid, er trolig en kontinuerlig ordning bedre (Bragelien, 2016, s.449).

En mulig løsning er å kombinere insentivmodellene, i form av en "trafikklysmoell". Slik kan man unnlate å utbetale bonuser ved resultater i rød sone. Vurderes resultatene i gul sone, kan det utbetales et moderat forhold mellom bonus og prestasjon, mens resultater i grønn sone kan medføre en økt bonus for hver økning i resultat (Bragelien, 2016, s.449).

6) Fast, avtakende eller tiltakende insentivstyrke

Om en insentivmodell har en fast, avtakende eller tiltakende insentivstyrke vil avhenge av hvordan forholdet mellom prestasjonsmål og bonusstørrelse endres ved forbedrede prestasjoner.

Fast (lineær) insentivstyrke er tilfelle ved konstant forhold mellom prestasjonsmål og bonus – uavhengig av ansattes prestasjonsnivå. Fordelene med en slik praksis er at ordningen er enkel å utforme og tilsvarende lettfattelig for de ansatte. Ordningen kan fungere som et signal fra ledelsen om viktigheten av å opprettholde et stabilt og høyt prestasjonsnivå. Det kan

eksempelvis være avgjørende for en fotballklubbs langsiktige suksess, til tross for at sportslige terskelverdier virker uopnåelige på kort sikt.

Avtakende (konkav) insentivstyrke gjør at forholdet mellom prestasjonsmål og bonusstørrelse reduseres ved forbedrede prestasjoner. Bonusene kan også bortfalle fullstendig. Et slikt system kan fungere godt om prestasjoner utover et bestemt nivå ikke vil gi vesentlig merverdi for virksomheten. Ettersom ansatte vil straffes hardere for dårlige prestasjoner enn de premieres for gode, kan ordningen stimulere til atferd som reduserer risikoen for feil – uten at de vil prestere på sitt aller ypperste. Resonnementet impliserer at avtakende insentivstyrke kan fremprovosere forsiktighet og middelmådighet (Colbjørnsen et al., 2000).

Om bonussystemet har en *tiltakende (konveks) insentivstyrke* vil derimot forholdet mellom prestasjonsmål og bonusstørrelse øke etter hvert som de ansatte hever prestasjonsnivået. Det vil derfor gjøre oppsiden større enn nedsiden. Av den grunn kan en ordning med tiltakende insentivstyrke fremme risikovilje, kreativitet, nyskaping og ekstraordinær innsats. Colbjørnsen et al. (2000) påpeker likevel at økt risikotaking kan medføre feil av mer dramatisk karakter.

I en vurdering om hvorvidt bonusordningen bør ha en avtakende eller tiltakende insentivstyrke, må altså ledelsen foreta en avveining mellom et ønske om kreativitet og ekstraordinær innsats mot et behov for å redusere risikotaking og mulighetene for feil.

7) Utbetalingsprofil

Hvilken utbetalingsprofil som er fornuftig vil avhenge av tidsintervallet bonusene er tilknyttet. Den mest utbredte praksisen er bonuser basert på årsresultater. Det finnes imidlertid også en rekke insentivordninger med både et med et mer langsiktig perspektiv, for eksempel bonuser basert på de siste 3-5 årenes resultater, og et kortere tidsperspektiv, eksempelvis siste måneds resultatoppnåelse (Colbjørnsen et al., 2000).

Om formålet er å motivere til høy innsats kan det argumenteres for at hyppige bonusutbetalinger er en fornuftig løsning, grunnet kort responstid på tilbakemelding og belønning. Om formålet er av mer langsiktig karakter, for eksempel å oppmuntre de ansatte til et mer langsiktig perspektiv fremfor å vri oppmerksomhet mot kortsiktig økonomisk vinning, eller å skape insentiv til å bli værende i virksomheten i en lengre periode, så kan langtidsinsentiver være å foretrekke (Colbjørnsen et al., 2000).

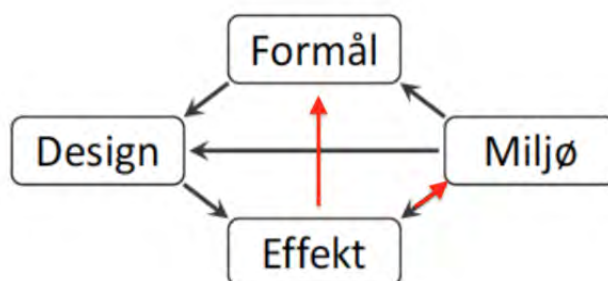
8) Implementering, oppfølging og justering

Litteraturgjennomgangen har belyst en rekke utfordringer med bonusordninger, som måleproblemer, uheldige vridningseffekter, uproduktiv påvirkning, rettferdighets- og selvbestemmelsesoppfatninger og andre psykologiske og sosiale effekter. Dette indikerer at ansvarlige for utforming, oppfølging og eventuelle justeringer av en bonusordning, bør ha tett kontakt med ansatte som berøres av ordningen. Bragelien (2011) påpeker at toppledere kan mangle nødvendig informasjon og kunnskap om bonusordningene faktiske effekt og hvordan de nevnte utfordringene utspiller seg i organisasjonen. Dette kan gjøre dem uegnet til å utarbeide en effektiv bonusordning. Sannsynligvis vil mellomledere ha bedre forutsetninger til å håndtere de sammensatte og komplekse hensynene for medarbeidere på lavere nivåer i organisasjonen.

Uavhengig av hvem i organisasjonen som er ansvarlig for et lønssystem, er det mye som tyder på at systemet ikke bør hugges i stein, men justeres etterhvert som nye muligheter eller utfordringer dukker opp. For eksempel kan dagens ordning gjøre de ansatte for ekstreme i sine prioriteringer – i retning av arbeidsoppgaver som belønnes eksplisitt – slik at andre viktige aktiviteter og funksjoner forsømmes.

Når det gjelder justering av standarder for bonusutbetalinger, har den belyste teorien advart mot at økte krav kan oppfattes som straff og medføre mothakevirkninger (Gibbons, 1987; Meyer & Vickers, 1997; Prendergast, 1999).

På lengre sikt kan bonusordningers effekt påvirke miljøet de opererer i, og endre formålet med deres eksistens. Slik vil også optimalt design kunne endres over tid (Bragelien, 2012). Se figur 10 for illustrasjon.



Figur 10: Langsiktige virkninger, basert på "Rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger" (Bragelien, 2012, s.50)

3.6 Oppsummering

Dette kapittelet presenterte studiens teoretiske rammeverk. Litteraturgjennomgangen har omfattet en redegjørelse for ulike styringsmekanismer, et dypere innblikk i belønning som styringsverktøy gjennom prinsipal-agent-teori, presentasjon av relevant motivasjonsteori, utredning av ulike formål med bonussystemer, samt en gjennomgang av implikasjoner for utforming av et komplett lønssystem. Tabell 4 oppsummerer den presenterte teorien.

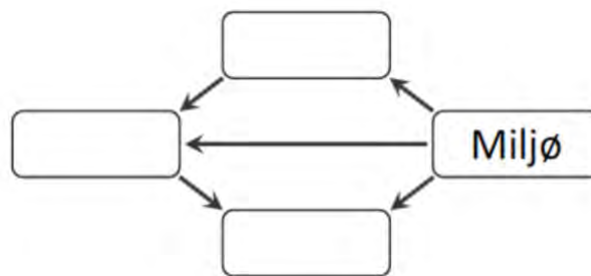
Teoretisk rammeverk		
Hovedtema	Emner	Sentral kilde
Styringsmekanismer	Autoritære styringsmekanismer Sosiale styringsmekanismer Belønningsmekanismer	Bragelien (2016)
Prinsipal-agent-teori	Insentivintensitetsprinsippet Usikkerhet i prestasjonsmåling og verdi av informasjon Måleproblemer og vridningseffekter Intertemporale aspekter Subjektiv prestasjonsevaluering Relativ prestasjonsevaluering Kollektive bonuser Kritikk av prinsipal-agent-teori	Hendrikse (2003) Holmström (1979) Holmström & Milgrom (1991) Prendegast (1999) Baker, Gibbons & Murphy (1994) Lazear & Rosen (1981) Prendegast (1999) Langeland (1999)
Motivasjonsteori	Indre og ytre motivasjon Selvbestemmelsesteori Psykologiske og sosiale effekter	Kuvaas (2005) Ryan & Deci (2000) Gagné & Deci (2005) og Bénabou & Tirole (2006)
Formål med en bonusordning	Økonomisk risikoreduksjon Motivasjonseffekt Vridningseffekt Sorteringseffekt Indirekte effekter	Bragelien (2018) Kuvaas (2008) Prendegast (1999) Colbjørnsen et al. (2000) Bragelien (2016) og Kuvaas (2008)
Utforming av et lønssystem	Prestasjonsavhengige lønnskomponenters andel av totallønn Individuelle eller kollektive prestasjonsmål Subjektive eller objektive prestasjonsmål Relative eller absolutte prestasjonsmål Kontinuerlige eller stegvise insentiver Fast, avtakende eller tiltakende insentivstyrke Utbetalingsprofil Implementering, oppfølging og justering av en bonusordning	Colbjørnsen et al. (2000) Prendegast (1999) Baker, Gibbons & Murphy (1994) Bragelien & Kvaløy (2014) Holmström & Milgrom (1987) Colbjørnsen et al. (2000) Colbjørnsen et al. (2000) Bragelien (2011)

Tabell 4: Oppsummering av presentert teori

Litteraturgjennomgangen sikrer et bredt teoretisk utgangspunkt for en analyse av lønns- og bonusordninger. Ettersom studien tar for seg lønnssystemene i tre norske fotballklubber, vil det neste kapitlet supplere det teoretiske rammeverket ved å konstruere en fotballteoretisk referanseramme. I kombinasjon vil kapitlene danne et godt teoretisk og empirisk grunnlag for en inngående analyse av lønnssystemenes virkninger.

4. Fotballbransjen og empiriske studier om belønning av idrettsutøvere

Dette kapittelets formål er å gi en fotballteoretisk referanseramme, som skal gi leseren en bedre forståelse av bransjens utbredte holdninger, verdier og tradisjoner, samt klubbenes økonomi, styringsutfordringer, arbeidsmiljø og kultur. Det er følgelig et viktig bidrag til analysen av klubbenes lønns- og bonusordninger. Som pilene i figuren av studiens rammeverk indikerer, bør miljøet påvirke klubbenes formål med sitt lønssystem. Samtidig vil det legge føringer for optimalt design og påvirke endelig effekt.



Figur 11: Miljø, basert på "Rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger" (Bragelien, 2012, s.50)

Kapittelet innledes med en redegjørelse for fotballbransjens særegenheter, før det avsluttes med en presentasjon av empiriske studier om belønning av idrettsutøvere.

4.1 Fotballbransjens særegenheter

I boken "Kampen uten ball – Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball" sammenfatter Gammelsæter og Ohr (2002) fotballbransjens særegenhet i fem punkter. Ifølge forfatterne gjør disse særtrekkene bransjen så spesiell og annerledes annen næringsvirksomhet at den både fortjener og behøver sin egen analyse. Bransjeforståelsen som presenteres i dette kapittelet er basert på Gammelsæter og Ohrs analyse av fotballens særegenheter, med tilføyelser fra relevant teori og empiri, samt annen innsikt og erfaringer fra bransjen.

"Fotball er både forretning og frivillig arbeid"

Gammelsæter og Ohr (2002) beskriver fotballen som en uvanlig blanding av forretning og frivillig arbeid. Bakgrunnen for en slik miks er at klubbene opprinnelig er tuftet på frivillig og

ideelt arbeid, mens fotball som “business” har vokst frem etter hvert. Profesjonell fotball ble innført i Norge først tidlig på 90-tallet. Det tok ikke mange år før aksjeselskapene gjorde sitt inntog, grunnet behov for økonomiske krefter for å finansiere en stadig profesjonalisering av driften (Gammelsæter og Ohr, 2002, s.12). Samarbeidet mellom de norske fotballklubbene og næringslivet omtales som *den norske dualmodellen*. Modellen skal balansere behovet for ekstern kapital med ivaretagelse av kompetanse og kultur basert på frivillighet (Gammelsæter og Ohr, 2002, s.142).

Selv om store mengder investeringskapital er lokket inn i bransjen i nyere tid, er klubbene fortsatt mer eller mindre avhengig av frivillig arbeidskraft. Frivilligheten bidrar til drift i større skala og opprettholdelse av et lokalt renommé som folkelig og inkluderende. Villigheten til arbeid uten økonomisk kompensasjon, og klubbenes avhengighet av det, er et sjeldent fenomen blant andre næringslivsaktører.

“Klubbene er til for hverandre”

Klubbene ikke bare er konkurrenter – de er også helt avhengig av hverandre, både for å generere et godt økonomisk resultat og for i det hele tatt å ha en plattform å konkurrere på (Gammelsæter og Ohr, 2002, s.12). Dette skaper en spesiell konkurransesituasjon. De norske eliteserierklubbene vil for eksempel konkurrere om tabellplasseringer, premiepenger, sponsorinntekter, spillere osv, men de må samtidig samarbeide i utviklingen av et best mulig produkt for å generere inntekter. Alle klubbene vil ha interesse av å skape en liga preget av høy kvalitet, underholdning og spenning. Slik kan de i fellesskap selge et attraktivt produkt til kommersielle aktører.

“Klubbenes resultater er sterkt medieeksponert og utsatt for kontinuerlig måling”

En fotballklubb er mer gjennomiktig enn virksomheter flest. Periodevis spilles det to-tre kamper i uken, hvor resultatene blir et uttrykk for klubbens, treneres og spilleres prestasjoner (Gammelsæter og Ohr, 2002, s.13). “Tabellen lyver aldri” sies det. Klubbene er utsatt for tilnærmet kontinuerlig resultatmåling og press fra omgivelsene. Forholdene skiller seg markant fra et ordinært næringsliv hvor børsnoterte selskaper gjerne legger frem resultater kvartalsvis, mens unoterte og andre mindre selskaper kan ha alt fra halvårlige til kun sporadiske resultatpresentasjoner.

Det faktum at aktørene observeres i utøvelsen av sitt virke, både på trening og i kamp, demonstrerer hvor gjennomslukt klubbene er (Gammelsæter og Ohr, 2002, s.13). Det kan dessuten gi et innblikk i bransjens latente prestasjonspress.

“Kortsiktige behov og prioriteringer trumfer langsiktig verdiskaping”

Fotballklubber har betydelig lengre levetid enn virksomheter flest. Under en håndfull av Eliteserieklubbene er stiftet de siste hundre årene, og sannsynligvis vil de eksistere også hundre år frem i tid. Isolert sett skulle dette tilsi styring med et tilnærmet uendelig tidsperspektiv. Intens medieeksponering og kontinuerlig resultatmåling er sannsynligvis sterke drivere for at bransjen likevel har utfordringer med kontinuitet og langsiktig strategiarbeid. Davidsen & Hammer (2020, s.34-35) trekker frem det enorme trykket rundt beslutningstakerne i fotballbransjen som en utfordring mange virker å ha problemer med å håndtere. De bransjespesifikke stressfaktorene komprimerer ledernes tidsperspektiv og gjør det opplevde presset større enn realitetene tilsier. Det tvinger frem beslutninger som tilfredsstillende omgivelsene på kort sikt, men som hindrer klubbens utvikling på lengre sikt. Overprisede spillere kjøpes i harnisk like før overgangsvinduet stenger og hovedtrenere blir kastet på dør etter korte perioder med skuffende resultater. Fotballbransjen preges derfor av en jevnlig utskiftning av spillere, trenere og ledere.

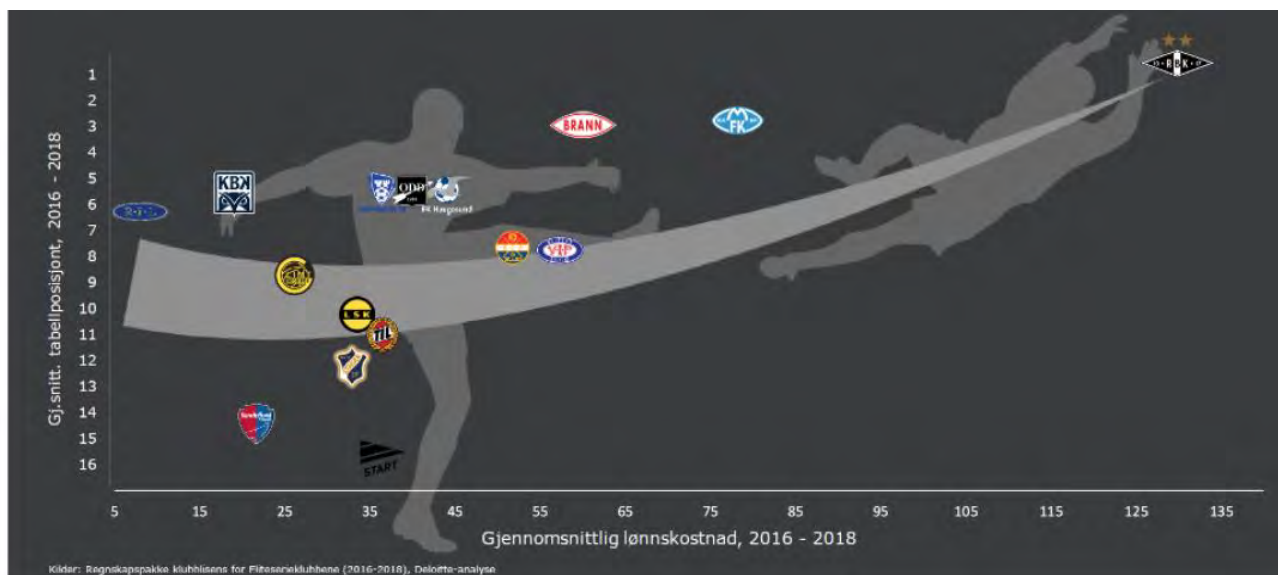
“Pengene er middelet. Poengene er målet”

Postulatet er hentet fra “Godfoten” – boken til suksess trener og mangeårig Rosenborg-sjef Nils Arne Eggen – i forbindelse med en beskrivelse av samspillet mellom administrasjon og sportslig avdeling i en fotballklubb (Eggen & Nyrønning, 1999). Han viser til at aktørene i bransjen søker å maksimere sportslig suksess – ikke finansielt resultat. Samtidig erkjenner han at det økonomiske budsjettet ikke bare er et betydelig virkemiddel, men også en forutsetning for å oppnå suksess på fotballbanen.

Det sportslige regnskapet er ligatabellen (Bertheussen, 2011, s.8). Det handler om å sanke maksimalt med poeng med de økonomiske midlene en har til disposisjon. Eggens perspektiv er analogt med Peter Sloanes (1971) forklaring av fotballklubber som nyttemaksimerende fremfor profittmaksimerende. En del av bakgrunnen for bransjetrekket er at norske fotballklubber er tuftet på frivillig og ideelt arbeid, og ikke stiftet ut fra kommersielle motiver. Formålet var – og er stort sett fortsatt – av sportslig karakter. For supporterne dreier fotball seg om følelser, og ikke om tallene på bunnlinjen er røde eller svarte. I jaget etter å overleve i

divisjonen eller å kapre høythengende sølvtøy, er det aksept for økonomisk underskudd, men ikke sportslig tilbakegang (Bertheussen, 2011, s.8-9).

Like sikkert som at “poengene er målet”, er at “pengene er middelet”. At økonomi er en forutsetning for suksess i bransjen er hevet over enhver tvil. Stefan Szymanski and Tim Kuypers (1999) var tidlig ute med å dokumentere sammenhengen mellom klubbenes økonomiske muskler og deres sportslige resultater. De undersøkte 40 engelske klubber over en tidsperiode på 20 år, og resultatene vakte oppsikt. Det ble estimert at hele 92 % av variasjonen i tabellplassering kunne forklares av lønnskostnadene. I nyere tid er tilsvarende sammenhenger dokumentert i mange ulike nasjoner. Sperling, Nordskilde & Bergander (2010) sin regresjonsanalyse, basert på danske superligaklubber fra 1995/96-sesongen til og med 2009/10-sesongen, konkluderer med at lønnsbudsjettet har en statistisk forklaringsgrad (R^2) på 85 % når det gjelder sportslige resultater. I den norske eliteserien fant Gammelsæter og Ohr (2002, s.78) at totale lønnskostnader kan forklare 77 % av klubbenes tabellplassering i perioden fra 1997-2000. Sammenhengen virker å være gjeldende også i nyere tid. Hammersland & Tjelmeland (2016) finner en sterk sammenheng mellom gjennomsnittlige lønnskostnader og sportslige resultater hos eliteserierklubbene i perioden 2011-2015. Figur 12 viser at klubbenes gjennomsnittlige tabellplassering i Eliteserien er nært korrelert med gjennomsnittlige lønnskostnader, i perioden 2016-2018.



Figur 12: Sammenheng mellom gjennomsnittlig tabellplassering og lønnskostnad i Eliteserien i perioden 2016-2018. Hentet fra "Eliteseriebarometeret" (Deloitte, 2019b, s.22)

Når fotballklubber bruker bonuser basert på tabellplassering, vil det automatisk være en positiv sammenheng mellom tabellplassering og lønnskostnad. Det betyr at sammenhengen forsterkes. Samtidig gjør det at kausaliteten antakeligvis går begge veier.

“Bransjens rammebetingelser og konkurransevilkår fører til skyhøy satsning og risiko”

Konkurransesituasjonen i toppfotballen er nådeløs. Der mange bransjer kan ha flere vinnere, spesielt i gode perioder, er det i fotballen trangt om plassene. Det er kun én seierherre i hvert ligasystem – uavhengig av økonomiske konjunkturer. Et flertall av klubbene er dømt til å mislykkes i jakten på sine målsettinger, ettersom det bestandig vil være klubber som rykker ned, og kun et fåtall som kan ta medalje og kvalifisere seg for spill på kontinentet.

Det faktum at klubbene har identiske målsettinger på sesongbasis – å maksimere antall poeng – fører til at klubbene tar høy risiko. Økt poengsanking gir bedre tabellplassering, flere supportere på tribunen, mer medieomtale, økt interesse fra sponsorer osv. Kjeden av virkninger gir klubbene økte inntekter i form av premiepenger, billettinntekter, reklameinntekter, medie- og sponsorinntekter og andre salgssinntekter (Bertheussen, 2011, s.11). Effekten tabellplasseringer har på eliteserieklubbene billett- og TV-inntekter, dokumenteres av Arenberg & Hvamstad (2016). Gode resultater gjør dessuten at klubbene spillere blir attraktive i markedet, som kan resultere i betydelige overgangsinntekter. Det står altså ikke på klubbene insentiver til å sanke poeng. En vesentlig utfordring er imidlertid det faktum at klubbene ikke har mulighet til å utvide poengmarkedet; alle poeng må sankes på bekostning av konkurrenter (Bertheussen, 2011, s.11).

Den brutale rivaliseringen intensiveres av sportslige terskelverdier: Tabellplasseringene utløser ulike plasseringsbonuser⁶. Pengene deles ut av Norsk Toppfotball, og kommer fra medieavtaler og felles ligasponsorer.

De tre beste poengsankerne kan i tillegg få stor økonomisk uttelling gjennom muligheten til å kvalifisere seg for spill i europeiske turneringer. Dette kan resultere i inntekter på titalls millioner kroner, samt utløse nevnte kjedevirkninger.

⁶ <https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/okonomi/fordelingsnokkelen-2017-2022>

En annen terskel, med minst like stor påvirkningskraft, er trusselen om nedrykk. I den norske eliteserien medfører en femtende og sekstende plass direkte nedrykk, mens laget på fjortende plass må ut i kvalifiseringsrunde for å holde seg i den øverste divisjonen. Et nedrykk vil ha katastrofale konsekvenser for en klubbs inntjening, og de som ligger utsatt til underveis i sesongen kan se seg nødt til å påta seg økt økonomisk risiko i et desperat forsøk på å unngå en slik skjebne.

“Spillernes overlegne forhandlingsstyrke skaper lønns spiral”

Fotball er blant verdens mest populære idretter. Med en kolossal etterspørsel, og en relativt oversiktlig og håndterbar drift, skulle en tro at det er uproblematisk å drive en fotballklubb profitabelt. En stor utfordring for klubbene er imidlertid spillernes overlegne forhandlingsstyrke (Davidsen & Hammer, 2020, s.57-59). Det er spillerne som står for mye av verdien i en fotballklubb – en verdi mange klubber er avhengig av å realisere i overgangsmarkedet for å finansiere driften.

Spillerne representerer fotballklubbens mest avgjørende ressurser i jakten på gode resultater. Denne kompetansen mister klubben vederlagsfritt når kontrakten omsider løper ut, etter at Jean-Marc Bosman revolusjonerte overgangsmarkedet i 1995⁷. Når dagens spillere blir værende ut kontraktstiden, har de ikke lenger økonomisk verdi for klubben og refereres til som Bosman-spillere. De kan i større grad avgjøre sin egen fotballframtid. Dette gjør at en spiller i sitt siste kontraktsår kan presse klubben til et salg mens klubben enda har krav på kompensasjon. Det kan dessuten benyttes som et pressmiddel til å sikre seg bedre betingelser i neste kontraktsforhandling. Presset på klubbene forsterkes av at spilleren kan plukkes opp gratis av – og i tillegg forbedre – konkurrerende lag. En gratisovergang kan dessuten være svært gunstig for spilleren, som gjerne mottar en signeringsbonus av sin nye klubb. Det betyr i praksis at en overgangssum ender i spillerens og ikke klubbens lommer.

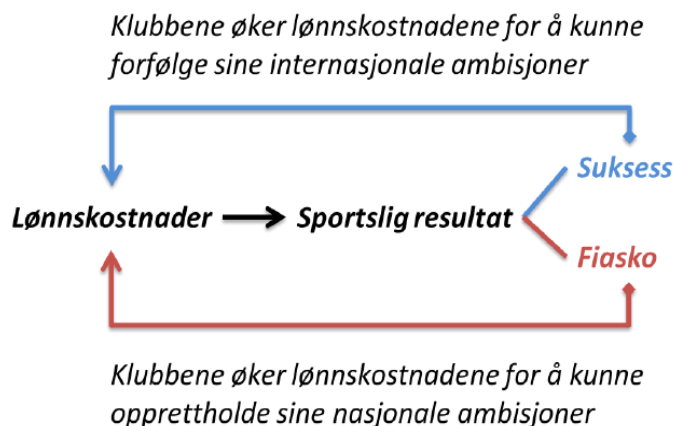
Ledelsen i klubbene er smertelig klar over deres avhengighet av de beste spillerne. Fotballspillere har på sin side en begrenset periode som aktive utøvere, og bærer dessuten på

⁷ Bosman gikk rettens vei da hans kontrakt med belgiske RFC Liege utløp, og klubben ikke kom til enighet med franske Dunkerque om en passende kompensasjon. Før den såkalte “Bosman-dommen” eide klubbene rettighetene til spillernes lisens også etter kontraktslutt, og kunne dermed kreve kompensasjon når spilleren skulle finne seg ny klubb (Simmons, 1997).

en latent skaderisiko. Dette skaper et naturlig behov for å få maksimalt ut av en relativt kort karriere – både sportslig og økonomisk (Davidsen & Hammer, 2020, s.60). Det hele resulterer i at mye av klubbenes inntekter går til spillerlønninger. Kostnadsdriveren har fått oppmerksomhet i internasjonal fotball i en årrekke. Like etter årtusenskiftet anbefalte konsulentfirmaet Deloitte i sin årlige rapport “Annual Review of Football Finance” at klubbenes spillerlønninger bør holdes under 50 % av inntektene (ekskludert overgangsinntekter). På samme tid var det kun fire klubber i den norske eliteserien som driftet i tråd med anbefalingen (Gammelsæter og Ohr, 2002, s.67-68).

Norske eliteseriekubber har i nyere tid relativt sett lavere personalkostnader enn hva tilfellet er i de største ligaene i Europa. Gjennomsnittlige lønnskostnader som andel av inntekter har imidlertid økt marginalt de seneste årene, fra 53 % i 2016, 54 % i 2017 til 58 % i 2018 (Deloitte, 2019b). I 2018 representerte klubbenes lønnskostnader litt over halvparten av kostnadsbasen. Selv i fotballverdenens mest innbringende liga – den engelske elitedivisjonen Premier League – utgjør lønninger over 60 % av inntektene (Deloitte, 2020).

Dette er ikke et problem i seg selv. Problemene dukker opp når lønnskostnadene øker raskere enn inntektene, når en økning i lønnskostnader baseres på et høyt spill for å nå en sportslig terskelverdi eller når sviktende inntekter ikke medfører tilsvarende reduksjon i personalkostnader. Bertheussen (2011) har fremstilt lønsspiralen i fotballbransjen som en “gordisk knute”. Mange klubbøkonomier har slitt tungt grunnet eskalerende lønnskostnader, til tross for bransjens positive inntektsutvikling i nyere tid. Kostnadene drives opp ettersom lønn antas å være både det sikreste og det mest effektive virkemidlet i møte med sportslige utfordringer. Klubbene som presterer godt, vil ha insentiver til å øke lønnskostnadene, ettersom de øyner muligheten til å nå sportslige terskelverdier i form av ligagull eller plasseringer som kvalifiserer til spill i Europa. Dyre spillere og trenere hankes inn for å øke sjansene. I andre enden av tabellen kjemper klubber for å unngå nedrykk. Virkemidlet er imidlertid det samme; lønnskostnadene jekkes opp, i denne sammenheng for å opprettholde sine nasjonale ambisjoner. Bertheussen (2011) illustrerer lønsspiralen gjennom modellen i figur 13.



Figur 13: "Lønnsspiralen i fotballnæringen" (Bertheussen, 2011, s.7)

Bosman-dommen overførte ytterligere makt til spillerne. I et forsøk på å verne om sine største verdier, har klubbene i ettertid ønsket å signere spillerne på lengre kontrakter. Tendensen dokumenteres i en rekke studier, blant annet av Feess, Frick og Mühlheusser (2004). Med lang gjenværende kontraktstid på sine mest attraktive spillere, kan en klubb gå i forhandlinger med andre klubber med bedre kort på hånden. At lengre gjenværende kontraktstid øker mottatt overgangssum bekreftes empirisk i samme studie.

Studien fra den tyske Bundesligaen viser imidlertid at en lengre kontrakt i nåværende klubb tenderer til å slå ut negativt for spillerens lønn i sin nye klubb. Det er nærliggende å anta at en avgjørende årsak er at spillerens lønn, inkludert den allerede omtalte signeringsbonusen, nødvendigvis må reduseres når kjøpende klubb i tillegg må betale en betydelig overgangssum. Konsekvensene er ikke overraskende; kontraktstid har en signifikant *positiv* innvirkning på en spillers *nåværende* årslønn. For at en (rasjonell) spiller skal gå med på å signere en lengre kontrakt for sin nåværende arbeidsgiver, kreves det altså en kompensasjon for redusert reforhandlingsstyrke (Feess et al., 2004). Sammenhengen betyr at klubbens ønske om å sikre seg tjenestene til sine mest talentfulle spillere medfører økte lønnskostnader – dels grunnet spillers krav om kompensasjon i tråd med prestasjoner og talent, og dels grunnet kompensasjon for redusert reforhandlingsstyrke.

Lengre spillerkontrakter medfører mindre fleksibilitet for klubbene, ettersom det blir vanskeligere å nedjustere lønnskostnadene i perioder med sviktende inntekter. Det betyr at lønn i større grad blir en fast kostnad. Et eventuelt nedrykk vil eksempelvis redusere inntekter i langt større grad enn det reduserer kostnader (Bertheussen, 2011). Et større innslag av prestasjonsbasert lønn vil imidlertid motvirke problemene. Den risikoreducerende effekten en

bonusordning kan representere, gjør at klubber kan slippe unna med en betydelig del av lønnskostnadene i sesonger der sportslig suksess uteblir.

4.2 Empiriske studier om belønning av idrettsutøvere

Studier rettet direkte mot fotballklubbers lønssystemer er vanskelig å oppdrive. Det faktum at klubber er restriktive med å oppgi detaljert informasjon om sine lønns- og bonusordninger er sannsynligvis en medvirkende årsak. Det finnes likevel en del generell forskning omkring det å belønne idrettsutøvere. Denne forskningen kan skape et bedre grunnlag for å vurdere virkningene av fotballklubbers økonomiske belønning av sine spillere. I de neste avsnittene presenteres derfor empiriske studier rettet mot idrettsutøvere. Studiene omhandler hvorvidt prestasjonsbasert lønn er et fornuftig styringsverktøy i forbindelse med lagidrett, hvordan og i hvilken grad finansielle insentiver kan påvirke profesjonelle idrettsutøvere, hvordan lønnsulikheter kan slå ut i lagidretter, samt sammenhenger mellom fotballspilleres kontraktslengde, sorteringseffekter og moralsk hasard.

Dornoff & Tatham (1971) hevder insentivordninger fungerer bedre enn fastlønsordninger for profesjonelle baseballspillere, grunnet fastlønnens potensiale til å overbetale underpresterende og underbetale utøvere som virkelig presterer. Forskernes konklusjon finner støtte av Baruch, Wheeler & Zhao (2004). De har studert prestasjonsbasert belønning av kinesiske idrettsutøvere – både individuelle utøvere og utøvere i lagidretter – og finner en positiv påvirkning på utøvernes prestasjoner. Også Kahn (2000) konkluderer med at insentivkontrakter er gunstig for prestasjonene, i denne sammenheng i de store amerikanske idrettene.

I profesjonelle lagidretter opplever enkeltspillere knallhard konkurranse om plassene. I en fotballklubb vil det for eksempel bestandig være kamp om plassene i førsteellevren, og konkurransen kan intensiveres av at en startplass i tillegg premieres med en bonusutbetaling – eventuelt betinget av kampresultatet. Konkurransen om en plass på laget fungerer derfor som en turnering, hvor premien er bonusoppnåelse – i tillegg til premien det i seg selv er å få lov til å ta del i og utføre det de fleste anser som en fotballspillers mest givende arbeidsoppgaver. Turneringsteorien studerer konkurransens insentivvirkninger på de ansatte, hvor deres relative prestasjoner er avgjørende for tilegnelse av faste premier (Lazear & Rosen, 1981; Prendergast, 1999). En rekke empiriske studier fra idretten viser at større premier gir økt innsats. Ehrenberg

& Bognanno (1990) finner at profesjonelle golfspilleres prestasjoner samvarierer med størrelsen på pengepremiene i golfturneringer, mens Becker & Huselid (1992) konkluderer med at større premier fører til raskere og mer risikabel kjøring i NASCAR-konkurranser (motorsport i USA).

En turnering er ubalansert om enkelte agenter er betydelig mer talentfulle enn de andre, eller om reglene og vurderingskriteriene er fordelaktige for enkelte av dem (Lazear & Rosen, 1981; Prendergast, 1999). Agentteorien hevder ubalanserte turneringer vil resultere i lavere innsats. Grunnet vanskeligheter med presis måling av både talentforskjeller og innsatsnivå er dette vanskelig å teste empirisk. Uwe Sunde (2009) har likevel forsøkt å teste insentivvirkningene av heterogenitet – i profesjonelle tennisturneringer. Han argumenter for at datamaterialet er spesielt egnet for å teste de teoretisk predikerte insentivvirkningene av heterogene deltakere, ettersom en tenniskamp replikerer en enkel turnering med to agenter. Videre er premien kjent og spillernes dyktighet kan måles gjennom plassering på verdensrankingen. De empiriske resultatene fra studien støtter den teoretiske prediksjonen om at ubalanserte turneringer har negativ innvirkning på deltakernes innsatsnivå. Konklusjonen er den samme hos Frick (1998), Frick & Klaeren (1997) og Frick & Prinz (2007), som har studert profesjonelle maratonløpere. Når det gjelder prestasjoner, er den mannlige maraton-eliten langt mer homogen enn den kvinnelige. Ifølge forskerne skaper dette markante forskjeller i premiepengenes insentivvirkninger for den kvinnelige og mannlige maraton-eliten. De forklarer og dokumenterer at en manglende insentivrespons fra kvinnelige utøvere har bakgrunn i heterogenitet; konkurransene er ofte ubalanserte.

Turnering som konkurranseform kan bidra til overdreven risikotaking. Heterogenitet blant deltakerne er også i denne sammenheng en medvirkende faktor, som motorsportstudien til Becker & Huselid (1992) antyder. De som ligger bak – grunnet dårligere forutsetninger eller svake prestasjoner innledningsvis – tar gjerne større risiko enn de som leder (Prendergast, 1999). Et typisk eksempel er porteføljeforvaltere som innser at porteføljen har prestert dårligere enn en referanseindeks og derfor endrer risikoholdning (Brown, Harlow & Starks, 1996; Chevalier & Ellison, 1997; Taylor, 2003). I sportsverdenen har Grund, Höcker & Zimmermann (2013) undersøkt både tilstedeværelse og virkninger av økt risikotaking i basketballkamper. Risikotaking måles gjennom andel av skuddforsøk som gir eller ville gitt tre poeng. De finner at lag som ligger under har en tendens til å øke antall trepoengsforsøk, og at den økte risikotakingen sjeldent materialiserer seg i flere poeng. Funnene støttes av empiri fra tysk fotball: Grund og Gurtler (2005) studerer risikotakingen blant trenere i Bundesligaen.

Her måles risikotakingen gjennom bruk av innbyttere; å bytte ut en forsvarsspiller til fordel for en midtbane- eller angrepsspiller medfører økt risiko, mens et motsatt bytte medfører redusert risiko. Det viser seg, ikke overraskende, at ledende lag tenderer til å legge om til mindre risikable strategier (flere forsvarsspillere), mens det motsatte er tilfelle for lag som ligger under. Også her virker strategiendringen å være kontraproduktiv; forskerne finner at den økte risikotakingen i snitt slår ut negativt.

Det kan tenkes at de presenterte insentivvirkningene fra ubalanserte turneringer også kan gjøre seg gjeldende i en fotballgarderobe, etterhvert som tidligere prestasjoner og laguttak kan vitne om en ubalansert konkurranse om plassene i førsteellevren.

Når det gjelder lønnsforskjeller har teori gjennomgangen trukket frem fordeler og ulemper, både med komprimerte lønnsstrukturer og systemer med større lønnsdifferanser. Lønnsforskjeller kan tilrettelegge for en gunstig sorteringseffekt og motivere ansatte til oppnå høyere lønninger i fremtiden, men lønnsforskjeller kan også oppleves urettferdig, svekke samholdet og føre til dårligere lagprestasjoner (Rosen, 1982; Lazear, 1989; Prendergast, 1999; Gunderson, 2001). Ikke overraskende trekkes det ulike konklusjoner i empiriske studier innenfor lagidrett. Det finnes blant annet studier av profesjonelle lag i Major League Baseball som konkluderer med at større lønnsforskjeller påvirker lagenes prestasjoner negativt (Depkens, 2000; Tao, Chuang & Lin, 2016). Tilsvarende resultater finnes også fra National Football League (Mondello & Maxcy, 2009) og Major League Soccer (Sonntag & Sommer, 2014). Frey, Schaffner, Schmidt & Torglers (2013) studie fra tysk fotball og basketball trekker samme konklusjon; ulempene ved lønnsforskjeller i lagidretter trumfer fordelene. Forskernes resultater indikerer at spillere ikke motiveres i særlig grad av at lønnsforskjeller kan signalisere muligheter for økt inntjening i fremtiden.

Det finnes imidlertid studier med motsatte konklusjoner om effekten av lønnsforskjeller innad i et fotballag. Ribeiro og Limas (2012) studie av portugisiske fotballklubber konkluderer med at større lønnsforskjeller medfører en mer effektiv ressursbruk, at lønns hierarkiet stimulerer til økt innsats og at det dessuten gjør det mulig å signere spillere av høyere kvalitet – uten at det totale lønnsbudsjettet økes. Mondello & Maxcy (2009) påpeker at mulighetene en større lønns spredning gir for “stjernesigneringer” kan slå ut positivt rent økonomisk, selv om de finner en negativ påvirkning på sportslige resultater. De økonomiske resultatene kan ha bakgrunn i økt draktsalg, flere solgte kampbilletter, flere og større sponsoravtaler osv.

I en omfattende studie om lønnsforskjellers effekt på lagprestasjoner finner Frick, Prinz & Winkelmann (2003) ulike virkninger for amerikansk fotball og baseball på den ene siden, og basketball og ishockey på den andre siden. Virkningene forklares med ulike krav til samarbeid og avhengighet mellom spillere. Forskerne konkluderer med at i idrettene hvor lagstørrelsen er stor, og lagets prestasjoner avhenger av at mange spillere samarbeider, vil en lav lønnsbredning være fornuftig for å opprettholde harmoni i laget og stimulere lagfølelse og samarbeidsiver. Dette kan favorisere svake insentiver. De dokumenterer dette empirisk ved at større lønnsforskjeller knyttes til svakere resultater i amerikansk fotball og baseball. I basketball og ishockey derimot, hvor antall spillere på hvert lag er betydelig lavere, kan enkeltspillere ha langt større innvirkning på lagets sportslige resultater. Muligheten for å hente inn kvalitetsspillere kan derfor favorisere større lønnsforskjeller. Forskerne dokumenterer dette med funn som antyder at større lønnsforskjeller påvirker lagets resultater positivt i disse idrettene.

Franck & Nüesch (2011) studier av tyske fotballag finner en U-formet sammenheng mellom lønnsbredning og sportslig suksess. Med andre ord finner de at lag med enten en egalitær lønnsstruktur eller betydelige lønnsforskjeller opplever større suksess enn lag med gjennomsnittlig lønnsbredning. De argumenterer derfor *mot* en mellomløsning, hvor en forsøker å høste motivasjonseffekter som følge av en nokså hierarkisk lønnsstruktur, men likevel holder spredningen moderat for å høste lagbyggende effekter. Forskerne betrakter et lønnsystem som en viktig bestanddel av kulturen, og at et fotballag derfor *enten* bør gå for en sterk individualistisk kultur med individuelle belønninger, *eller* forsøke å skape en lagkultur med fokus på samarbeid og samhold – med kollektive belønninger.

De empiriske studiene om lønnsforskjeller i lagidretter virker i det store og hele å understreke viktigheten av at belønningssystemet for spillerne er konsistent med miljøet det opererer i, som blant annet omfatter arbeidsfordelingen, graden av samarbeid, klubbens styringsfilosofi, rettferdighetsoppfattelsen og kulturen forøvrig.

Kontraktslengde, sorteringseffekter og moralsk hazard

Når man undersøker insentiveffekter i en fotballklubb, er det viktig å være oppmerksom på at også spillernes kontraktslengde kan påvirke atferden. Feess et al. (2004) hevder fotballklubber står overfor en viktig avveining med tanke på kontraktslengden som tilbys sine spillere. På den ene siden vil en lengre kontrakt være ønskelig for å sikre og utnytte spilleres kvaliteter til oppnå sportslig suksess, skape kontinuitet og bygge relasjoner i laget, samt sikre en betydelig

overgangssum ved et eventuelt salg. Det faktum at de dyktigste spillerne signeres på lengre kontrakter vil fungere som en sorteringseffekt. På den annen side har Feess et al. (2004) dokumentert at dette medfører økte lønnskostnader. Dette er imidlertid ikke den eneste bekymringen. Det uttrykkes samtidig en skepsis til lange og lukrative kontrakter. Skepsisen har bakgrunn i en bekymring for at fotballspillere tilpasser innsatsnivået strategisk gjennom kontraktssyklusen. For eksempel vil spillere kunne heve innsatsnivået i perioden *før* kontraktsforhandlinger, for så å senke innsatsen tilsvarende *etter* å ha sikret seg en lengre og lukrativ kontrakt.

Et slikt resonnement bør nyanseres. Spillere opplever et kontinuerlig press for å prestere i kampsituasjon. De vurderes ukentlig av supportere og TV-seere, det presenteres spillerbørser i mediene og klubbene har etterhvert begynt å ta i bruk omfattende analyseverktøy i sin vurdering av både egne spillere og potensielle spillerkjøp. Dårlige prestasjoner kan resultere i at andre tar plassen i laget. Bransjen kjennetegnes dessuten av en stor mobilitet både innenfor bransjen – gjennom spillernes klubbytter, og inn og ut av bransjen – gjennom korte og konkurranseutsatte karrierer (Frick, 2011). Med bakgrunn i spillernes synlighet, samt hyppige og grundige evalueringer av deres prestasjoner, er det lite sannsynlig at spillere senker innsatsnivået bevisst i løpet av en 90-minutters fotballkamp. Feess et al. (2015) påpeker imidlertid at lengre kontrakter kan medføre et lavere innsatsnivå utenfor kampsituasjon, som i treningshverdagen og på fritiden. De trekker frem eksempler som motivasjon og fokus i treningstiden, andre treningsvaner, samt generell livsstil (søvn, hvile, kosthold osv.). En eventuell tendens til at spillere senker innsatsnivået på denne måten, etter å ha sikret seg en lengre kontrakt, kan i så fall betegnes en moralsk hasard-effekt.

Ved utforming av spillerkontrakter bør klubber forsøke å balansere de ulike hensynene. Et interessant spørsmål i den sammenheng blir dermed om sorteringseffekten er sterkere enn en eventuell moralsk hasard-effekt (Feess et al., 2015). En positiv sammenheng mellom kontraktslengde og observerte prestasjoner kan indikere at sorteringseffekten dominerer, og at det derfor i snitt virker fornuftig av klubbene å tilby sine dyktigste spillere lengre kontrakter. En negativ sammenheng vil derimot indikere det motsatte, og at klubbene i større grad bør hensynta potensielle negative motivasjonseffekter ved lengre kontrakter.

Innsatsnivå og eventuell “unnasluntring” etter å sikret seg en lang kontrakt har vært gjenstand for en betydelig mengde empirisk forskning i idrettssammenheng, med varierende bevis for fenomenets eksistens. Flere studier fra baseball konkluderer med at innsatsnivået

oppretholdes etter å skrevet under på en lang kontrakt (Krautmann, 1990; Maxcy, Fort & Krautmann, 2002). En nyere studie innenfor samme idrett finner derimot at spillere med langtidskontrakter presterer på et lavere nivå tidlig i kontraktperioden, sammenlignet med det siste kontraktsåret (Paulsen, 2020). Forskeren argumenterer for at lagledere generelt bør være mer tilbakeholdne med å tilby spillere langtidskontrakter. Et interessant funn i samme studie er at spillernes unnasluntring hovedsakelig forekommer i offensive aksjoner, og ikke i forbindelse med defensive arbeidsoppgaver. Ifølge forskeren er slik oppførsel i tråd med intuisjonen, ettersom denne formen for unnasluntring ofte vil være vanskeligere å observere. Dette vil igjen redusere sannsynligheten for sanksjoner fra ledere og lagkamerater.

Maxcy et al. (2002) finner økt sannsynlighet for at baseballspillere på langtidskontrakter er utilgjengelig for kamp. Dette kan indikere strategisk atferd, men det kan også være et resultat av at klubbene tar mindre risiko med sine storinvesteringer.

Stiroh (2007) konkluderer med at basketballspillere tilpasser innsatsnivået sitt. I studien av NBA-spillere på 80- og 90-tallet konkluderes det med at spillerne presterer vesentlig bedre året før kontraktsforhandlinger, sammenlignet med påfølgende år – når en lukrativ langtidskontrakt er sikret. Langtidskontrakter fremstilles som et tveegget sverd; på den ene siden stimuleres spillerne til økt innsats for å skaffe seg dem, men på den annen side risikeres det at innsatsnivået faller når kontrakten er sikret.

Frick (2011) finner tilsvarende virkninger blant fotballspillere. Han har studert fotballspillers prestasjoner i sammenheng med gjenværende kontraktslengde i den tyske Bundesligaen i perioden 1998-2003. Spillernes prestasjoner ble hovedsakelig målt gjennom spillerbørsen til det anerkjente fotballmagasinet Kicker. Frick fant, alt annet likt, at spillernes prestasjoner økte (2-3 %), og varierte mindre, når kontraktperioden var i ferd med å utløpe. Han trekker frem funnene som overraskende, og at det indikerer at spillere faktisk har noe å gå på når det gjelder å være dedikert i jobben sin – et potensiale de virker å ta ut når fremtiden virkelig står på spill. Buraimo, Frick, Hickfang & Simmons (2015), som også benytter et stort datasett fra den tyske Bundesligaen, finner imidlertid, alt annet likt, at spillere med langtidskontrakter presterer bedre. De hevder derfor at sorteringseffekten dominerer moralsk hasard-effekten i den tyske toppdivisjonen. Det kan tyde på at klubbene er selektive og grundige i sin tildeling av langtidskontrakter, for slik å unngå tendenser til at spillere blir bedagelige og “mette”.

De empiriske undersøkelsene gir uttrykk for viktigheten av å være bevisst potensielle insentivvirkninger som følger av spilleres kontraktslengde. Det virker fornuftig med grundige vurderinger og individuelle hensyn i forbindelse med kontraktsutforming. Litteraturgjennomgangen har identifisert to ulike fremgangsmåter klubbene kan benytte i håndteringen av moralsk hasard. For det første kan informasjonsasymmetrien reduseres gjennom overvåkning. Det vil imidlertid være både kostbart og vanskelig å kontrollere spillernes atferd, spesielt utenfor banen. Et annet alternativ, som sannsynligvis er mer effektivt, er å utforme en insentivkontrakt (Frick, 2011; Paulsen, 2020). En økt andel prestasjonsbasert lønn gjør for at klubben kan skrive lengre kontrakter med lavere risiko for et redusert innsatsnivå, ettersom lønnsutbetalingene vil reduseres om prestasjonsnivået faller. Feess et al. (2015) hevder at den prestasjonsbaserte andelen av lønnen bør være langt mer enn 10 % for å løse moralsk hasard-problematikk.

4.3 Oppsummering

Dette kapitlet har belyst fotballbransjens særegenhet, for å gi en fotballteoretisk referanseramme som basis for å tolke og analysere funnene (som presenteres i kapittel 6 og analyseres i kapittel 7). Kapitlet supplerte det teoretiske rammeverket ved å inkludere bransjens holdninger, verdier og tradisjoner, samt klubbens økonomi, styringsutfordringer, arbeidsmiljø og kultur. Et bemerkelsesverdig element er at fotballbransjens rammebetingelser og konkurransesituasjon fører til skyhøy satsning og risiko. Videre antas spillerne å inneha "overlegen forhandlingsstyrke". Spillerne er samtidig preget av et sportslig og økonomisk behov for å få maksimalt ut av en relativt kort karriere. I denne sammenheng ble det presentert forskning som tematiserer prestasjonsbasert lønn som styringsverktøy, samt lønnsforskjeller og kontraktslengder i lagidretter. Forskningen gir verken entydige konklusjoner eller løsninger, men presenterer interessante elementer og indikasjoner i ulike sammenhenger.

5. Klubbenes lønssystemer

Dette kapitlet presenterer klubbenes lønssystemer. For hver av de tre klubbene forklares lønssystemets innhold, etterfulgt av en presentasjon av klubbens fordeling av lønnskostnader på de ulike komponentene. Av hensyn til klubbenes ønske om anonymitet vil ikke absolutte tall avdekkes – kun prosentandeler presenteres i lønnsoversiktene. Andelene er basert på klubbenes lønnskostnader i femårsperioden 2016-2020. Hvert delkapittel avrundes med en oppsummering av lønssystemet, i form av en figur som framstiller overordnet design. Avslutningsvis oppsummeres kapitlet i sin helhet, gjennom en sammenligning av klubbenes bruk av de ulike lønnskomponentene. De viktigste og mest interessante likhetene og forskjellene trekkes frem. Dette er momenter som danner grunnlag for presentasjon av funn i kapittel 6, og som vil være fremtredende i analysedelen i kapittel 7.

5.1 Lønssystem i Klubb 1

Lønssystemet i Klubb 1 består av fastlønn, individuelle bonuser og kollektive bonuser. Samtlige spillere har en fastlønn som står for brorparten av lønnen. Forhåndsbestemte fastlønnsøkninger, eller stiger, blir hovedsakelig benyttet for unge spiller – og bare unntaksvis for de etablerte. Videre benyttes et tak for de månedlige fastlønnsutbetalingene. Om laget skulle rykke ned en divisjon er det et kontraktsfestet fastlønnskutt på 25 %. I et slikt tilfelle vil dessuten kampbonusene bortfalle frem til laget eventuelt rykker opp igjen i den øverste divisjonen.

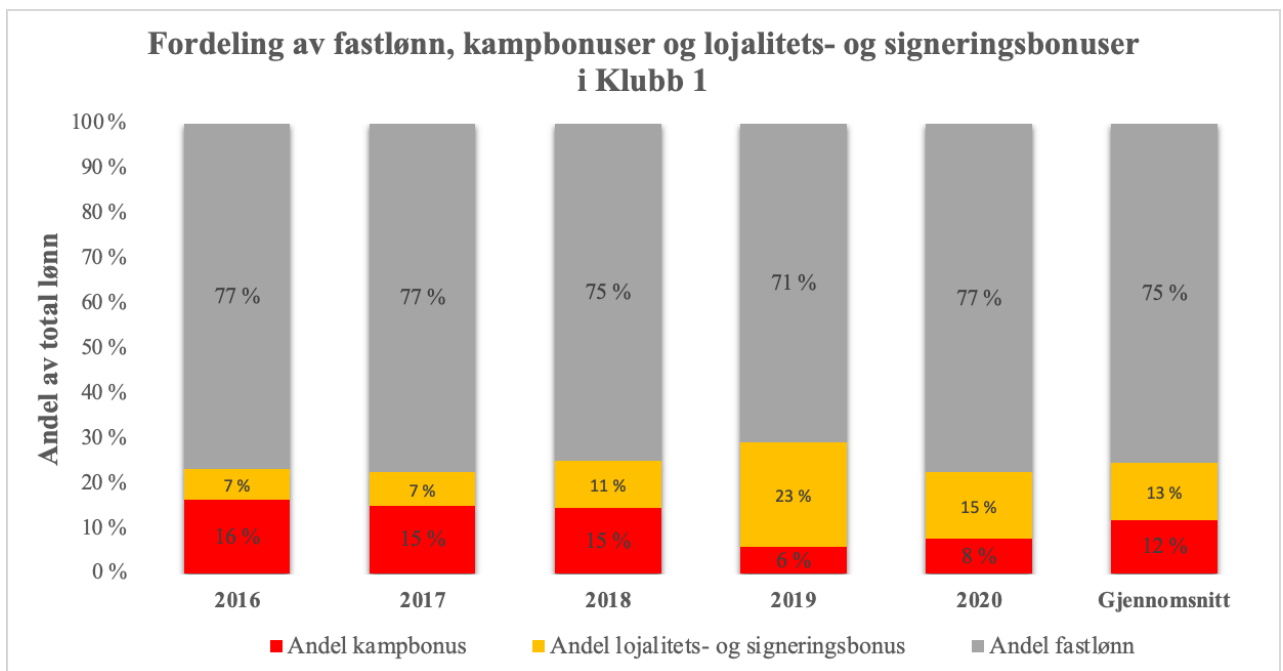
Kampbonuser tildeles de elleve som starter hver eliteseriekamp, samt innbyttere som spiller minimum 45 minutter, uavhengig av kamputfall. Ved et kortere innhopp, eller som ubenyttet reserve, får man imidlertid ingen økonomisk belønning. Kampbonusene er like for alle. Bonusstørrelsen kan endres ved sesongslutt basert på endelig tabellplassering. Likevel utbetales 75 % bonusoppnåelsen fortløpende hver måned. Se figur 15 for satsene som er tilordnet de ulike tabellplasseringene.

De individuelle bonusene inkluderer også signerings- og lojalitetsbonuser. Signeringsbonuser gi som bonus til spillere for å signere klubbens kontraktsforslag. Lojalitetsbonuser benyttes i to ulike former: 1) bonus for å bli i klubben gjennom et overgangsvindu og 2) bonus for å ha spilt et gitt antall kamper. I praksis kan en lojalitetsbonus anses som en signeringsbonus fordelt

utover kontraktstiden (type 1), som fastlønn med betalingsutsettelse (type 1) eller en mer prestasjonsavhengig lønn (type 2).

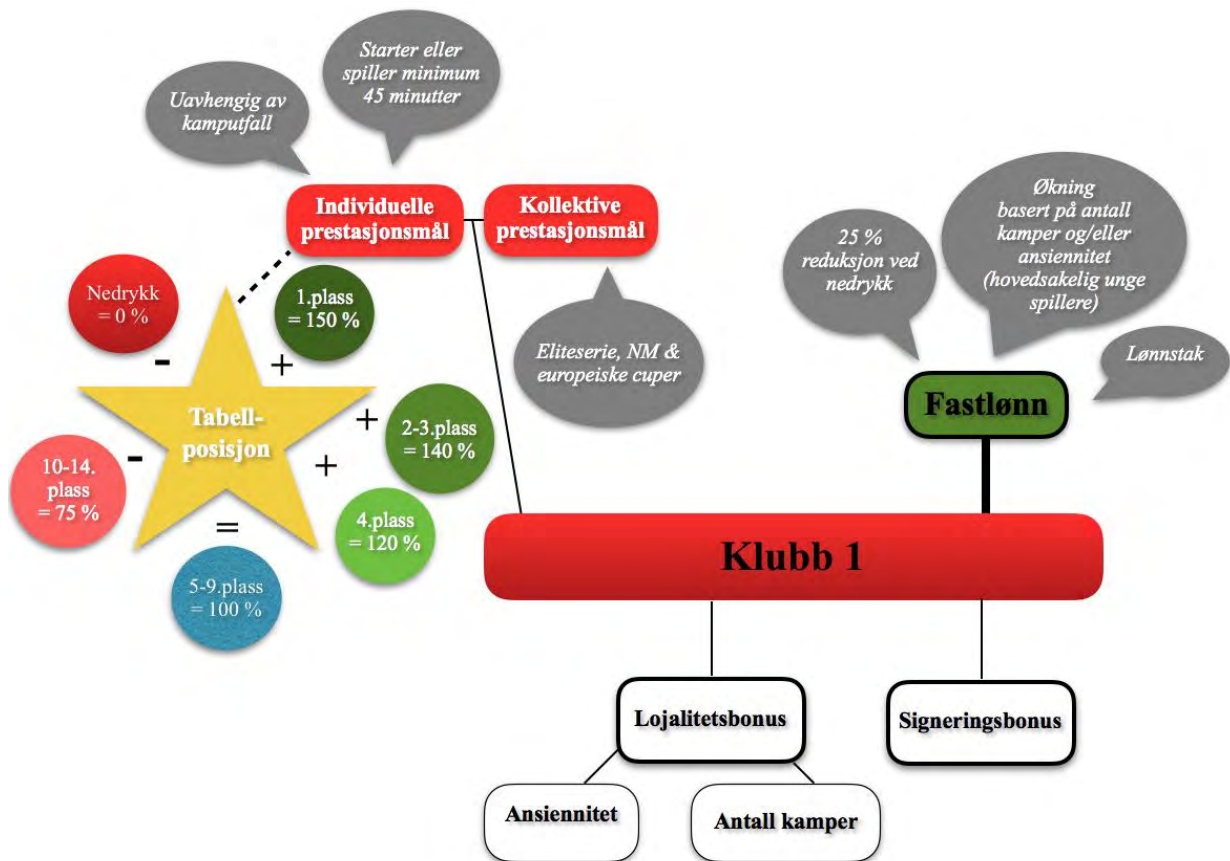
De kollektive bonusene er betinget av ulike prestasjonsmål: a) I Eliteserien må laget ende topp 3, b) i Norgesmesterskapet må finalen nås, mens det c) må kvalifiseres for gruppespill i europeiske cuper. Størrelsen på totalsummen til fordeling har vært en forhandlingssak. Fordelingen innad i troppen har spillerne gjerne bestemt selv. Det har som regel resultert i en andel fordelt flatt og en andel basert på spilletid.

I figur 14 presenteres klubbens lønnskostnader fordelt på fastlønn, kampbonuser og lojalitets- og signeringsbonuser. Den siste søylen i diagrammet viser klubbens gjennomsnittlige prosentandeler for perioden.



Figur 14: Fordeling av fastlønn, kampbonuser og lojalitets- og signeringsbonuser i Klubb 1

Figur 15 gir en visuell oppsummering av lønssystemet i Klubb 1.



Figur 15: Lønnsystem i Klubb 1

5.2 Lønnsystem i Klubb 2

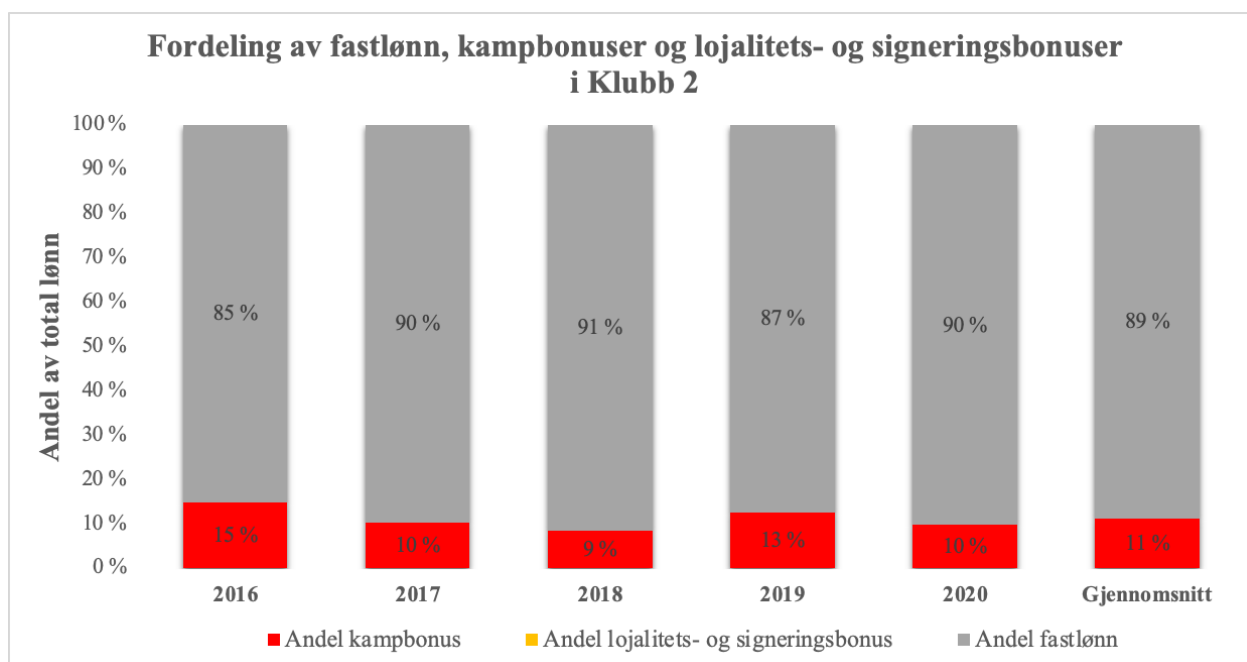
Lønnsystemet i Klubb 2 består også av fastlønn, individuelle bonuser og kollektive bonuser. Som i Klubb 1 har spillerne i Klubb 2 en fastlønn som utgjør den desidert største lønnskomponenten. Det benyttes også forhåndsbestemte lønnsstiger, men – som i Klubb 1 – først og fremst for unge spillere, og kun unntaksvis for etablerte. I disse tilfellene ligger det kontraktsfestede lønnsøkninger hovedsakelig basert på antall spilte kamper, men i enkelte tilfeller kan det også baseres på ansiennitet. Ordningen er en del av en lønnpolicy hvor tanken er at spillere skal følge en mer eller mindre fast lønnsstige gjennom karriereløpet. Klubb 2 har også innført et tak for de månedlige fastlønnsutbetalingene, samt et kontraktsfestet fastlønnskutt på 25 % om laget skulle rykke ned. I så fall bortfaller også kampbonusene frem til laget eventuelt rykker opp igjen til Eliteserien.

Kampbonuser tildeles de elleve som starter hver eliteseriekamp (og f.o.m. 3. runde i NM), men i motsetning til i Klubb 1 er bonusene betinget av kamputfall; det utbetales en viss sum

per sankede poeng. Det er derimot ingen fast ordning for innbyttere. Spillerne har ulike premisser for summer, minimumskrav for spilletid og kampresultat, som følge av forhandlinger med enkeltspillere. Det rapporteres likevel om små forskjeller. Ubenyttede reserver får ingen økonomisk belønning, med enkelte unntak for keepere – som sjeldent rulleres eller byttes. De ordinære kampbonusene er like for alle – sett bort fra sjeldne unntak – og dessuten uavhengig av endelig tabellplassering. Utbetaling foregår månedlig, eller etter spillernes ønske.

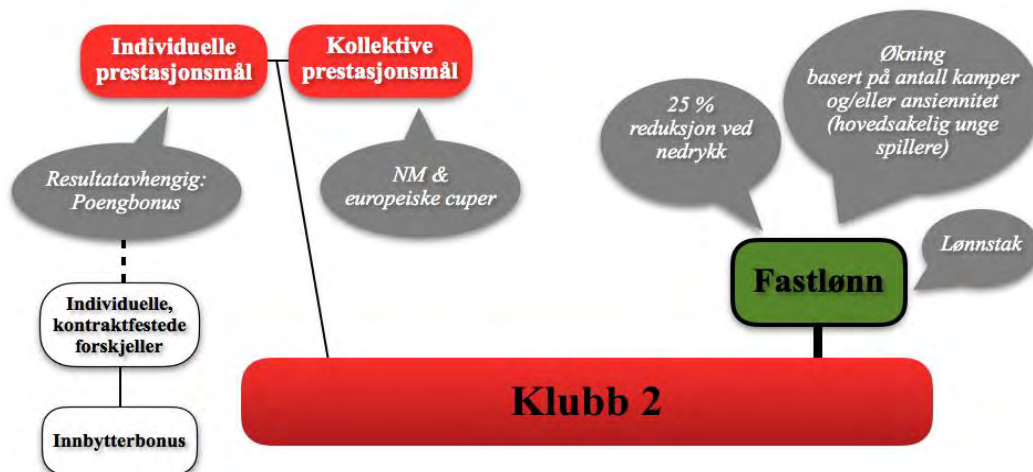
De kollektive bonusene er basert på ulike prestasjonsmål. Både prestasjonsmål i de ulike turneringene og totalbeløp til fordeling blant spillerne, fremforhandles mellom spillerutvalg og sportslig leder. Summen fordeles gjerne 50:50 flatt og etter spilletid, og utbetales etter endt sesong. Nåværende kollektive ordning gjelder ut 2022-sesongen, og er underskrevet av spillerutvalget og sportslig leder i 2020-sesongen.

I figur 16 presenteres klubbens lønnskostnader fordelt på fastlønn, kampbonuser og lojalitets- og signeringsbonuser. Den siste søylen i diagrammet viser klubbens gjennomsnittlige prosentandeler for perioden.



Figur 16: Fordeling av fastlønn, kampbonuser og lojalitets- og signeringsbonuser i Klubb 2

Figur 17 gir en visuell oppsummering av lønssystemet i Klubb 2.



Figur 17: Lønssystem i Klubb 2

5.3 Lønssystem i Klubb 3

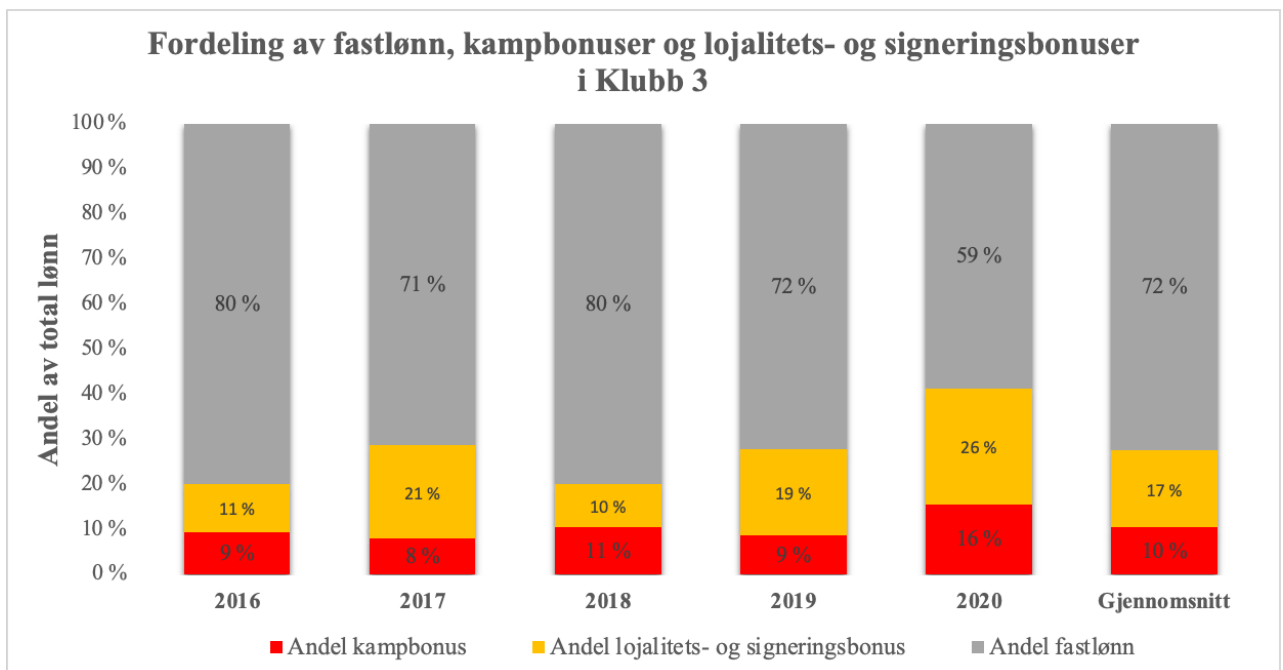
I likhet med Klubb 1 og Klubb 2, består Klubb 3 sitt lønssystem av hovedkomponentene fastlønn, individuelle bonuser og kollektive bonuser. Fastlønnen utgjør den største andelen av lønssystemet. Klubb 3 benytter også fastlønnsstiger – oftest basert på ansiennitet og dermed uavhengig av antall spilte kamper. Som de andre klubbene har også Klubb 3 satt et tak for månedlige fastlønnsutbetalinger, i tillegg til et lønnskutt på 25 % ved nedrykk. I motsetning til i Klubb 1 og Klubb 2, opprettholdes kampbonusordningen etter et nedrykk.

Som i Klubb 2 tildeles kampbonuser til de elleve som starter hver eliteseriekamp – i form av en poengbonus. Det benyttes standardiserte og ikke-forhandlingsbare satser; 10 % av fastlønn per poeng. Det betyr at det er individuelle forskjeller blant spillere, på grunn av fastlønnforskjeller. I motsetning til i Klubb 1 og Klubb 2, får ingen innbyttere bonus – uavhengig av spilletid og resultat. Enkelte unntak har blitt gjort – som i Klubb 2 – for reservekeepere. Størrelsen på hver enkelt kampbonus kan endres ved sesongslutt, om laget tar medalje i Eliteserien. Da får spillerne en ekstra sum per kamp de har startet – mer for førsteplass enn for andreplass, som igjen gir mer enn for tredjeplass. Kampbonusene utbetales månedlig, mens et eventuelt medaljetillegg utbetales etter endt sesong.

Blant de individuelle bonusene finner vi også signerings- og lojalitetsbonuser. I Klubb 3 baseres lojalitetsbonusene kun på det å bli gjennom et overgangsvindu (type 1), og ikke på antall spilte kamper (type 2).

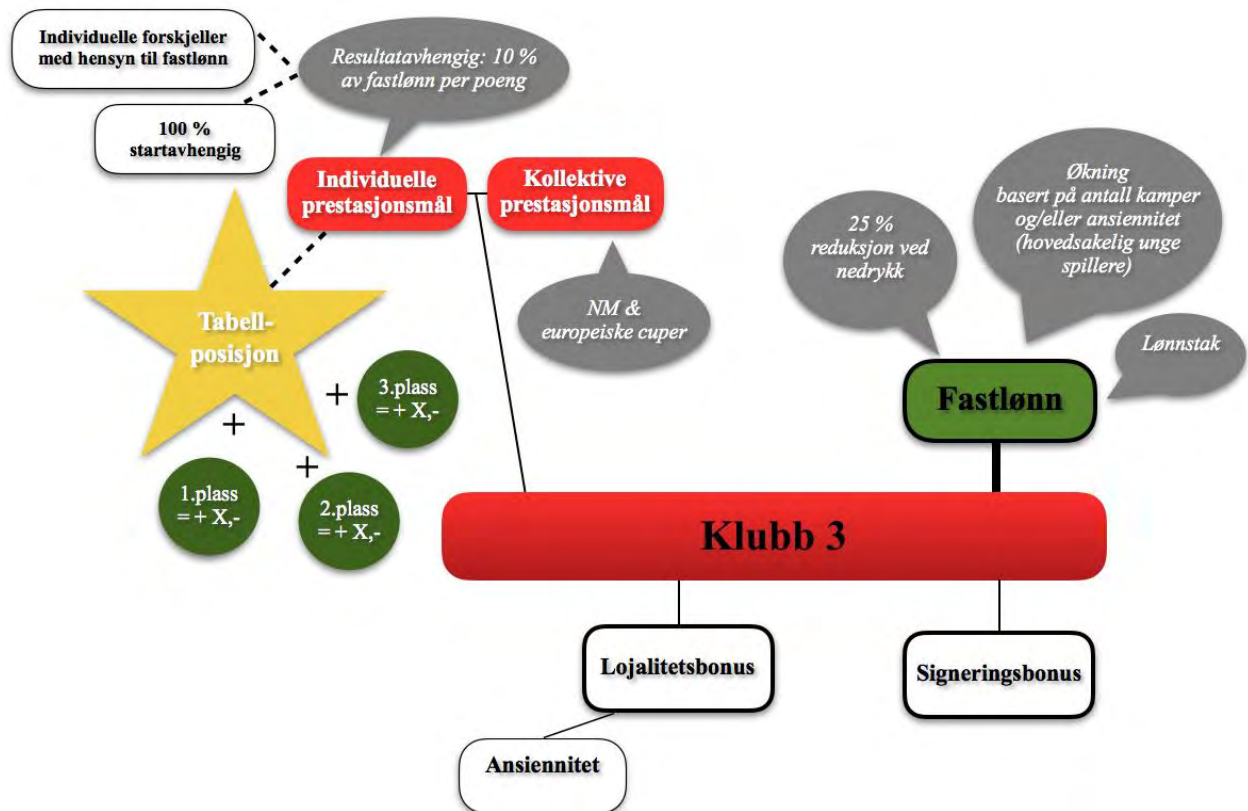
De kollektive bonusene er i mindre grad formalisert, og er ikke benyttet de siste sesongene. Det er kun ekstraordinære prestasjoner, som cupgull eller gruppespill i europeiske cuper, som vil utløse bonusene. I så fall baseres totalsummen til fordeling blant spillerne på forhandlinger mellom spillerutvalg og sportslig leder *etter* at måloppnåelsen er et faktum.

I figur 18 presenteres klubbens lønnskostnader fordelt på fastlønn, kampbonuser og lojalitets- og signeringsbonuser. Den siste søylen i diagrammet viser klubbens gjennomsnittlige prosentandeler for perioden.



Figur 18: Fordeling av fastlønn, kampbonuser og lojalitets- og signeringsbonuser i Klubb 3

Figur 19 gir en visuell oppsummering av lønssystemet i Klubb 3.



Figur 19: Lønssystem i Klubb 3

5.4 Oppsummering og sammenligning av lønssystemene

I det store og hele er lønssystemene nokså like. Alle klubbene bruker fastlønn, individuelle bonuser og kollektive bonuser. Figurene som angir den prosentvise fordelingen av fastlønn, kampbonuser og lojalitets- og signeringsbonuser i de respektive klubbene, gir et innblikk i klubbenes bruk av de ulike lønnskomponentene. Her kan en se at Klubb 2 gjennomgående har en betydelig høyere fastlønnsandel enn Klubb 1 og Klubb 3. Likevel er fastlønn den dominerende lønnskomponenten i samtlige klubber. En annen likhet er at det legges langt mer vekt på individuelle bonuser enn kollektive bonuser.

De individuelle bonusene består hovedsakelig av kampbonuser, signeringsbonuser og lojalitetsbonuser. Klubb 1 og Klubb 3 bruker alle tre lønnskomponentene, mens Klubb 2 kun benytter kampbonuser. Det er enkelte interessante forskjeller i klubbenes bruk av kampbonuser. Dette gjelder først og fremst 1) om kampbonusen betinges av kamputfall og 2) hvorvidt innbyttere belønnes. I Klubb 1 er kampbonusene rene startbonuser – uavhengig av endelig kamputfall, mens Klubb 2 og Klubb 3 benytter resultatavhengige kampbonuser som

er poengbaserte. Klubbene har ulike løsninger, også når det gjelder innbytterbonuser. Klubb 1 gir kun innbyttere som spiller minimum 45 minutter kampbonus, og da på lik linje med spillere i startelleveren. Klubb 2 har ingen fast ordning. Det innebærer at spillerne har forhandlet frem individuelle betingelser. I Klubb 3 får derimot ingen innbyttere kampbonus, uavhengig av spilletid og resultat.

Når det gjelder de resterende individuelle bonusene, kommer fraværet av lojalitets- og signeringsbonuser tydelig frem i lønnsoversikten til Klubb 2. I Klubb 1 og Klubb 3 kan en dessuten se at utbetaling av lojalitets- og signeringsbonuser varierer betydelig over tidsperioden. Dette rapporteres å være et resultat av klubbens investeringer i spillerstallen. Studien finner en interessant forskjell i klubbens bruk av lojalitetsbonuser. I Klubb 1 kan en utbetaling betinges av enten å bli værende gjennom et overgangsvindu (type 1) eller å spille et gitt antall kamper (type 2). I Klubb 3 utbetales lojalitetsbonusene derimot utelukkende basert på type 1.

I samtlige klubber er det et kontraktsfestet fastlønnskutt på 25 % om laget skulle rykke ned en divisjon. I Klubb 1 og 2 vil dessuten kampbonusene bortfalle frem til et eventuelt opprykk.

6. Funn

Dette kapitlet presenterer de mest sentrale funnene for studiens problemstilling. Presentasjonen er innordnet etter lønnskomponentene som virkningene er utløst av. Innledningsvis presenteres funn med bakgrunn i klubbens bruk av kampbonuser. Deretter avdekkes sentrale funn forbundet med bruken av signeringsbonuser og lojalitetsbonuser. For hver overskrift fremlegges et nytt funn. Disse empiriske funnene dokumenteres og utdypes fortløpende, før hvert delkapittel avrundes med en diskusjon og noen avsluttende betraktninger om bonusenes virkninger og praktiske implikasjoner. Delkapitlet oppsummeres i form av en tabell som sammenfatter det mest fremtredende og interessante. Gjennom hele kapitlet inkluderes sitater fra de formelle intervjuene fortløpende i teksten. Dette gjøres for å underbygge, utdype og dokumentere funnene, i tillegg å supplere diskusjonen.

6.1 Virkninger av kampbonuser

Kampbonuser kan betinges av en plass i startelleveren, eller et innhopp. Dette delkapitlet innledes med å presentere og diskutere sentrale funn om kampbonusenes innvirkning på spillerne – i forbindelse med treningshverdagen, samt underveis og etter kamp. Deretter presenteres funnene som følger av klubbens tilnærminger til innbytterbonuser. Delkapitlet avrundes med en oppsummering og diskusjon av bonusenes effekt.

Kampbonuser for startelleveren

Kapittel 5 avdekket interessante forskjeller i klubbens bruk av kampbonuser. I Klubb 1 benyttes startbonuser, uavhengig av kamputfall. I Klubb 2 og 3 betinges derimot kampbonusene av resultatet, i form av poengbonuser. Én hensikt med kampbonuser er å stimulere spillernes motivasjon. Det gjelder både start- og poengbonuser.

Kampbonusene stimulerer til økt innsats i treningshverdagen

Det er bred enighet blant spillere om at kampbonusene er et attraktivt gode, som intensiverer den interne konkurransen i treningshverdagen: “Jeg har inntrykk av at lønn og bonuser er viktig for folk” (S3, K3). “Konkurransen blir sterkere ved at man er enda mer desperat etter å starte” (S1, K1). “Hvis man er ute av laget og går glipp av kampbonuser, tror jeg tanken

på at man går glipp av det alle de andre får, bidrar til at spillere gjør litt ekstra på trening og motiveres til å gjøre en ekstra jobb” (S2, K3).

Denne effekten betinges imidlertid av spillernes opplevde konkurransevilkår og klarheten i kriteriene for måloppnåelse. Dette gjør at den interne konkurransen, og dermed insentivvirkningene fra kamptilbudene, i enkelte tilfeller svikter. I den grad insentivvirkningene svikter, virker det altså hovedsakelig å ha bakgrunn i hvordan spillerne opplever kriterier og konkurransevilkår, og ikke bonusutbetalingenes attraktivitet i seg selv. Disse virkningene, og andre konsekvenser av klubbens subjektive og relative prestasjonsevalueringer, studeres nærmere i henholdsvis kapittel 7.3 og kapittel 7.4.

Kamptilbudene gir minimal motivasjonseffekt underveis i kamp

I kampsituasjon er tilfellet annerledes. Som nevnt over, benytter Klubb 1 rene starttilbud, mens belønningene i Klubb 2 og Klubb 3 avhenger av kampresultat. Mye tyder på at gresset oppleves grønnere på den andre siden. I Klubb 1 er spillerne samstemte i at en resultatavhengig kamptilbud kunne vært mer motiverende: *“Jeg tror poengtilbud eller seierstilbud kan motivere litt ekstra til å vinne kamper” (S2, K1). “Jeg tenker det hadde vært naturlig med en mer resultatfokuset tilbud” (S1, K1). “Jeg synes tilbudene bør avhenge mer av å ta poeng enn å starte – for lagets beste [...] Da blir det mer press på kampen og at det lønner seg å vinne, fremfor at man tjener like mye på å vinne og tape” (S3, K1).* Spillerne i Klubb 2 og Klubb 3, som ukentlig opplever hvordan mer resultatavhengige kamptilbud påvirker både treningshverdag og kamp, nedtoner imidlertid denne effekten markant: *“Hvis jeg kunne valgt, så hadde jeg selvfølgelig hatt den samme tilbudet bare ved å starte. Jeg tenker faktisk ikke på tilbud før og under kamper” (S2, K3). “Jeg tror jeg kan telle på én hånd hvor mange ganger jeg har tenkt på en tilbud i løpet av en kamp. Det kan jeg ikke huske andre har nevnt heller. Fotballen står i fokus; det handler mer om at man har lyst til å vinne og klatre på tabellen. Også er det dritt å tape [...] I kamper føler jeg folk gjør sitt beste hele tiden. Det går jo litt på rykte og omdømme – det å vise seg frem” (S1, K3). “Jeg tror ikke spillerne tenker på verken start- eller poengtilbud [...] Jeg kan ikke se noe hensikt med dem; at du får noe mer tenning. Den motivasjonen har du uansett. Kanskje jeg er naiv, men jeg tror jo ikke spillerne sitter med kalkulatoren før en kamp [...] Tilbudene tror jeg motiverer lite” (HT, K3).*

Disse utsagnene indikerer at potensialet for en motivasjonseffekt er minimal underveis i kamp. Ønsket om å vinne kampen – både for seg selv, lagkamerater, klubb og supportere – fremstår som tilstrekkelig for å sikre maksimal innsats: *“Jeg tror spillerne uansett har så lyst til å vise*

seg frem og vinne kamper, at pengene har underordnet betydning” (SL, K2). “Du har ansvar for supporterne også. Du vet at det er mange som bryr seg ordentlig [...] Du føler jo du skylder supporterne litt. Det har jeg merket at har blitt en stor motivasjon for meg” (S3, K3).

Kampbonusene forsterker bekreftelsen på måloppnåelsen etter kamp

Oppnådd bonus har en tilfredsstillende effekt i kjølvannet av kampen: *“Jeg drives av det å vinne. Jeg tenker egentlig ikke så mye på bonusene. Det kommer mer som et pluss etter godt arbeid” (S3, K2). “Du merker det etter match. Folk bare: Yes, nå blir det bonus” (S3, K3). “Når vi har vunnet, blir det gjerne pratet om at det er deilig med bonus, liksom” (S1, K3).* Den tilfredsstillende effekten virker å gi en ekstra “boost” inn i en ny treningsuke. Altså fungerer den økonomiske belønningen som en motivasjonsfaktor, både før og etter kamp, men ikke underveis.

Resultatavhengige kampbonuser representerer en akseptert form for risikodeling

Resultatavhengige poengbonuser, som benyttes i Klubb 2 og Klubb 3, er utbredt og fremstår naturlig for spillerne. De virker komfortable med å dele en viss risiko med klubben: *“Jeg synes jo det er greit at man skal gjøre seg fortjent til bonusen, ved å vinne eller spille uavgjort. Det er fair overfor klubben at man må ta poeng for å få bonus. Jeg klarer ikke helt å se at det skal være noe ulempe for klubber å bruke seiers- eller poengbonuser istedenfor startbonuser” (S3, K2). “I fotballen er det såpass vanlig med poengbonus at jeg tenker at det er dumt av klubbene å bruke startbonus. Jeg tror de taper på å gi for eksempel 10 000 bare for at en spiller starter. Jeg tror ikke spillere hadde reagert på om det for eksempel var 10 000 for seier og 5 000 for uavgjort. Slik sparer klubben penger hvis laget taper eller spiller uavgjort. Hadde jeg vært sportssjef, så hadde jeg hatt poengbaserte kampbonuser istedenfor startbonuser” (S1, K3).*

Individuelle kampbonuser gjør at egeninteresser trumfer kollektivets beste

Flere spillere trekker frem uheldige virkninger av de individuelle kampbonusene. Det hevdes blant annet at man ikke bestandig er ærlige om skader, sykdom og andre vondter som kan påvirke prestasjonene negativt, i fare for å gå glipp av kampbonusen: *“Man sier for eksempel at man er mye bedre i låret eller kneet enn man faktisk er” (S3, K1). “Det finnes flere eksempler på spillere som har kampbonus eller som må starte et visst antall kamper. De starter og så går de av etter tre minutter. Det går utover laget, samholdet og tilliten” (S1, K2). “Det er en ulempe med kampbonus at noen ikke er ærlige om skadesituasjonen” (S3, K3).*

Økonomiske motiver er tabubelagt

I intervjuene legger ikke spillerne skjul på at økonomiske insentiver er av stor betydning: *“Det er selvfølgelig en del spillere som er veldig motiverte av det økonomiske”* (S1, K1). *“For veldig mange så tror jeg penger har veldig mye å si”* (S1, K2). Til tross for kampbonusenes tilsynelatende motiverende effekt i treningshverdagen, er det likevel ingen av trenerne som spiller på bonusordningen i kommunikasjonen med spillere: *“Det brukes ikke i det hele tatt – aldri tenkt et sekund på det verken på laguttak, innbyttere eller noe som helst”* (HT, K2). *“Det har jeg aldri gjort – ikke engang tenkt på det”* (HT, K3). At bonusordningene er fullstendig fraværende i trenernes kommunikasjon med spillergruppen kan indikere at temaet er tabubelagt. Kommentarer fra spillerne selv, om kommunikasjonen innad i spillergruppen, forsterker inntrykket: *“Det blir snakket om, men ikke så åpent. Jeg tror mange er litt redde for å ha et rykte på seg at penger er hovedfokuset”* (S1, K1).

Kampbonuser for innbyttere

Innbytterbonus er også en form for kampbonus. Klubbene har også her valgt ulike løsninger. I kapittel 5.1 kom det frem at Klubb 1 belønner innbyttere som spiller minimum 45 minutter på lik linje med spillere i startelleveren. Kapittel 5.2 avdekket at spillerne i Klubb 2 har ulike betingelser; det er altså ingen fast ordning. I kapittel 5.3, som tok for seg ordningen i Klubb 3, kom det frem at ingen innbyttere mottar kampbonus, uavhengig av spilletid og resultat. Potensielle formål med å belønne innbyttere er å motivere både i forberedelser og i kampsituasjon, i tillegg til å skape lagfølelse.

Innbytterbonusen stimulerer innbytternes motivasjon, også underveis i kamp

Det rapporteres om redusert eierskapsfølelse for kampen blant spillere som ikke starter. Enkelte uttrykker at kampen til dels er *“ødelagt”* for deres vedkommende. En gulrot virker da i større grad å kunne utgjøre en forskjell for innsatsnivå og fokus: *“Jeg tror det gir en positiv effekt hvis man belønner innbyttere. Det gjør at man virkelig er klar og har mer lyst til å komme inn. Selv om man er på benken lever man med i kampen”* (S2, K1). *“Jeg vil jo tro det påvirker. Hvis du vet at du kan komme inn og for eksempel få halv kampbonus for seier i forhold til de som starter, tror jeg det vil gi litt ekstra tenning og vilje til å vinne. Selv om det bare er marginalt, tror jeg det er positivt”* (S2, K3).

Innbytterbonusen fremmer lagfølelse i kamp

En interessant virkning av innbytterbonusene, som påpekes av flere spillere på tvers av klubbene, er at de har en betydelig rolle i å gjøre den interne konkurransen mellom lagkamerater til utelukkende ekstern konkurranse mot motstanderlaget i kampsituasjon: *“For at alle som er med i troppen skal backe opp de som spiller, burde man gi en del til de som sitter på benken også. Det skaper en følelse av at det er like viktig å vinne, selv for de som i utgangspunktet er skuffa over å starte kampen på benken”* (S1, K3). *“Det burde vært sånn at innbyttere også fikk en viss andel – ikke bare de som kommer inn, men også de som blir sittende på benken hele kampen. Nå er det enkelte spillere som ikke er fornøyd selv om vi vinner, men da kunne man kanskje oppnådd det samme humøret i hele gruppa”* (S3, K3). *“Jeg tror man vinner på å fordele likere utover hele troppen, med tanke på lagfølelsen og at man står mer samlet som en enhet. Ingen er viktigere enn andre i lagidrett”* (S1, K1). Resonnementene baseres ikke utelukkende på antakelser og synsing fra spillerne, men faktiske egenerfaringer: *“I *tidligere klubb* hadde vi bonuser for de som satt på benken – uavhengig om man kom inn eller ikke. Det følte jeg gjorde at alle ønsket at vi skulle vinne [...] Det gjorde at krigingen i hverdagen ble satt litt til side under kampen, fordi selv de som ikke spilte fikk betalt”* (S1, K3).

Diskusjon av kampbonusenes virkninger

Kampbonusene har enkelte gunstige virkninger, men de er ikke uproblematiske. Det fremkommer bemerkelsesverdige skiller mellom kampbonusenes effekt 1) i treningshverdag, 2) i forbindelse med kamp og 3) etter kamp. Funnene indikerer at kampbonusene *kan* stimulere til økt innsats i treningshverdagen. Effekten avhenger dog av både konkurransevilkår og hvor klare kriteriene for måloppnåelse oppleves blant spillerne. Underveis i kampen er motivasjonseffekten derimot tilnærmet fraværende, ettersom andre drivkrefter sikrer maksimal innsats. Om dette er formålet med bonusen, bør den derfor skrotes. Etter kamp gir bonusoppnåelse en tilfredsstillende og motiverende effekt, som spillerne tar med seg inn i en ny treningsuke. Den økonomiske belønningen fremstår altså viktig både før og etter kamp, men virker å ha minimal effekt underveis i kamp.

Når det gjelder startbonuser kontra poengbonuser, medfører sistnevnte at en viss risiko overføres fra klubb til spiller. Dette fremstår naturlig og akseptert blant spillerne. Det er sterke indikasjoner på at klubbens betalingsvillighet for redusert risikobelastning overgår spillernes krav om kompensasjon for en slik risikodeling. Et flertall av spillerne rapporterer imidlertid

om at begge formene for kampbonus fremprovoserer den uheldige virkningen av uærlighet omkring egen kampform. Slik kan egeninteresser trumfe kollektivets beste.

Videre uttrykkes det en bekymring for å signalisere at penger er hovedfokuset. Dette kulminerer i at økonomiske motiver fremstår noe tabubelagt. I denne sammenheng foreligger et paradoks. Klubblederne gir tydelig uttrykk for bonusordningenes overordnede formål om å skape insentiv for å prestere: *“Pengene skal være en inspirasjon til spillerne om å kunne få litt mer i lønningsposen”* (SL, K2). *“Lønnssystemet har også en prestasjonsbasert motivasjonsfunksjon”* (DL, K1). Samtidig fremstilles det uheldig om belønningene faktisk påvirker spillerne: *“Det skal ikke være den drivende kraften for en garderobe – at man oppnår en økonomisk gevinst”* (DL, K1). *“Når du har hobbyen som yrke, og du driver med toppidrett, så er det ikke penger som skal trigge deg i det "gamet" her. Det er ikke det som skal være avgjørende”* (HT, K2). Enkelte går så langt som å indikere at det er umoralsk å fokusere på penger: *“Jeg håper ikke det er fokuset hos spillere [...] Da spiller du ikke. Da er det ut”* (SL, K2). Utsagnene kan vitne om at bonusordningene er innført uten tilstrekkelig bevissthet om formålet og uten tilfredsstillende kompetanse om sannsynlige virkninger. Det er således i tråd med det Bragelien (2016) kaller for en utbredt eksperimentering med et moderne og kraftig styringsverktøy.

Det ville vært intuitivt å anta at insentivvirkningene fra innbytterbonuser er tilsvarende for innbyttere som start- og poengbonuser er for startelleveren. Studien finner derimot at en redusert eierskapsfølelse kan gi en økt motivasjonseffekt ved innbytterbonuser. I den grad man kan definere fotballspillere som “rasjonelle” og “nyttmaksimerende” konkurransemennesker, har de som sitter på benken egeninteresse av at deres “argeste konkurrent” på laget mislykkes i kampsituasjon. *“Jeg skulle ønske at de fleste hadde såpass lagfølelse at de stilte opp for lagkameratene sine, selv om ikke det ga noe særlig økonomisk belønning. Men det er jo noen som ikke klarer å se lenger enn akkurat de neste fem minuttene”* (S1, K2). Hvor utbredt en slik holdning er blant spillere vites ikke med sikkerhet. Det er imidlertid sterke indikasjoner på at innbytterbonuser kan bidra i å omforme intern konkurranse i treningshverdag til lagfølelse i kampsituasjon.

Klubb 3 benytter ikke innbytterbonuser. Det vil åpenbart medføre større kostnader for klubben å legge om ordningen, om det ikke gjøres med bakgrunn i en omfordeling: *“Det er en økt kostnad for klubben. Som klubbens mann må jeg da si "nei takk" til det”* (SL, K3). Nåværende innordning forklares ved en antakelse om begrenset motivasjonspotensiale, samt klubbens

tolkning av rettferdighetsprinsippet: *“Jeg tenker at en innbytterbonus i hvert fall ikke burde påvirke forberedelser, da du jo er helt maktesløs til å påvirke om det er du eller sidemannen som kommer inn [...] Opplevelsen av rettferdighet ligger mer hos individet, tror jeg [...] Jeg tror det er viktigere for hvert enkelt individ å oppfatte at de selv blir behandlet rettferdig – at de får det de mener de fortjener. I så måte er det rettferdighet i det som er helt på andre siden av skalaen også – å gi penger til de som faktisk spiller”* (SL, K3).

Både spillere og trenere har imidlertid en annen oppfatning av hva som kan karakteriseres som rettferdig belønning etter innsats og bidrag: *“Det er noe med gruppedynamikken hvis noen føler på at det er urettferdig. Jeg synes det burde vært mindre forskjell, slik at de som kommer inn fra benken og bidrar får litt mer. Det hadde vært fornuftig for å unngå dårlig stemning [...] Det er muligheter for konflikter innad i gruppa om noen får en veldig stor del av bonusene”* (S1, K1). *“Det går mest på rettferdighetsprinsippet [...] Det kan være en kime til irritasjon om de som kommer inn ikke tar del i bonusene”* (HT, K1). *“Man bruker jo innbyttere for at de skal komme inn, bidra og kanskje endre kampbildet. Det er viktig, så jeg synes det er lurt at de skal få en type bonus. Jeg synes ikke det er greit at de som starter får bonus, mens de som kommer inn og spiller like lenge, ikke får det. Da føler man seg urettferdig behandlet, på en måte”* (S3, K2). *“Jeg synes det er urettferdig at vi ikke belønner innbyttere – i hvert fall hvis du spiller over 30 minutter [...] Fotball er et kollektiv: Det er ett lag som vinner og taper. Jeg synes det blir feil om man bare deler ut bonus til de som starter når folk kommer inn og utgjør en forskjell”* (HT, K3).

Flere spillere er også opptatt av bonusenes signaleffekter: *“Jeg synes at de som er med på benken burde få litt for å være med – for motivasjonen og for å vise at de også er viktige. Man skal ikke gi opp bare fordi man ikke er i startelleveren”* (S2, K1). *“Det er små marginer som avgjør at en starter og en annen sitter på benken. Derfor synes jeg det betyr litt for mye å starte, kontra det å komme inn og bidra – og kanskje være med å avgjøre kampen på slutten. Det splitter troppen og gjør noen roller viktigere enn andre. Det synes jeg er litt ekkelt i et lag”* (S1, K1).

Det er mye som taler for at spillernes rettferdighetsoppfattelse burde gjenspeiles i bonusordningene (Cawley et al., 1998). Satt på spissen, indikerer dette at ledelsen i Klubb 3 risikerer “å spare seg til fant”. Deres bekymring for økte kostnader ved en eventuell innføring av innbytterbonuser virker ikke å ta tilstrekkelig høyde for potensielle oppsider, som eksempelvis konsistens med rettferdighetsprinsipper, styrket samhold, psykologisk eierskap

og lagfølelse, samt den gunstige vridningseffekten ved at innbytternes interesser samsvarer med interessene hos førsteelleveren og klubben forøvrig. Med dagens bonusordninger er det mye som tyder på at manglende bonuser virker både “straffende” og demotiverende for innbyttene og reserver.

Dette impliserer likevel ikke at alle burde belønnes likt – uavhengig av spilletid og bidrag. I et slikt tilfelle risikerer man å redusere kampbonusenes insentiveffekt i treningshverdagen. Rent økonomisk blir det da like gunstig å bli sittende på benken som å spille hele eller deler av kampen. Dette kan igjen fremprovosere betydelig skade på lønnsystemets sorteringseffekt. Spillernes uttalelser understreker at det heller ikke vil oppleves rettferdighet: *“Det er selvfølgelig en forskjell på å komme inn i det 92. minutt når man leder 7-0, og det å starte eller komme inn og snu kampen. Men jeg mener at alle bør få litt når man vinner”* (S3, K3). *“Jeg tenker innbyttene skal belønnes, for de kan jo være kampavgjørende. Men ikke nødvendigvis like mye som de som starter”* (S1, K2).

Bevisst konsekvensene, utledes potensielle løsninger: *“Man kan for eksempel få 100 % hvis man starter, 50 % om man kommer innpå og 25 % om man ikke blir brukt. Jeg følte det i *tidligere klubb*, at det hjalp litt på”* (S1, K3). Det kan tenkes at dette vil opprettholde insentiveffekten, samtidig som en unngår gratispassasjerer. Videre vil bonusutbetalinger til innbyttene og ubenyttede reserver redusere de økonomiske konsekvensene av en treners skjønsmessige vurderinger i forbindelse med laguttaket. Dette kan promotere gunstige indirekte effekter i spillertroppen, eksempelvis styrke spillernes oppfatning av rettferdighet internt, og skape samhold og lagfølelse. Dette er effekter klubbene har et sterkt ønske om å oppnå, og de benytter både autoritære og sosiale styringsmekanismer for å realisere dem. Med dagens lønns- og bonusordninger, er det imidlertid sterke indikasjoner på at effektene faktisk motarbeides av klubbens belønningssystemer.

Tabell 5 oppsummerer funnene presentert i dette delkapittelet.

Oppsummering av kampbonuser	
Kampbonuser for startelleveren	Kampbonusene stimulerer til økt innsats i treningshverdagen
	Kampbonusene gir minimal motivasjonseffekt underveis i kamp
	Kampbonusene forsterker bekræftelsen på måloppnåelsen etter kamp
	Resultatavhengige kampbonuser representerer en akseptert form for risikodeling
	Individuelle kampbonuser gjør at egeninteresser trumfer kollektivets beste
	Økonomiske motiver er tabubelagt
Kampbonuser for innbyttene	Innbytterbonusen stimulerer innbyttene motivasjon, også underveis i kamp
	Innbytterbonusen fremmer lagfølelse i kamp

Tabell 5: Oppsummering av funn i forbindelse med kampbonuser

6.2 Virkninger av signeringsbonuser

Signeringsbonus gis som belønning til spillere for å signere et kontraktsforslag fra klubben, og dermed forplikte seg til å bli værende. Signeringsbonuser anvendes i Klubb 1 og Klubb 3, men ikke i Klubb 2. Den åpenbare hensikten med bonusene er å tiltrekke og beholde ønskede spillere. I dette delkapittelet presenteres klubbens bruk og effekt av signeringsbonuser. Avslutningsvis følger en oppsummering og diskusjon av bonusenes effekt.

Signeringsbonuser er avgjørende i konkurransen om Bosman-spillere

Signeringsbonuser fremstår som et viktig gode for spillere og et nødvendig onde for klubben. *“Signeringsbonus brukes rett og slett for at man skal velge hverandre. Jeg tror en spiller vil sjekke ut flere klubber, og da er det viktig med lønn og hva han får på konto hvis han signerer”* (DL, K1). Klubb 1 så seg nødt til å implementere signeringsbonuser i sitt lønssystem for å være konkurransedyktige: *“En sportslig leder merker hvor det kniper littegranne i forhandlinger – hvor vi har dårligere konkurransevilkår enn andre. Det var en periode vi ikke brukte signeringsbonuser. Da manglet vi noe i verktøykassen”* (DL, K1). Viktigheten av signeringsbonusers tilstedeværelse i verktøykassa intensiveres ved at så mange andre klubber benytter ordningen: *“Det oppleves utfordrende uten, i en verden der alle andre opererer med signeringsbonus. Det er veldig enkelt å forholde seg til at man får et ganske stort beløp i lomma med en gang. Det er nok en drivkraft for mange”* (SL, K3). Viktigheten av godet erkjennes blant spillerne: *“Jeg tror det ofte veier tungt med tanke på om man skal signere eller ikke”* (S3, K2). *“Når jeg forhandler kontrakter, tenker jeg at jo mer du kan få inn i en*

signeringsbonus, jo bedre er det. Da får du pengene tidligere, og i tillegg er du sikret pengene uansett om du blir solgt eller må legge opp” (S1, K3).

Signeringsbonuser virker å være spesielt viktig for spillere på utgående kontrakt (ref. Bosman-spillere), der den nye klubben ikke behøver å betale overgangssum: *“Jeg opplever at en del spillere på utgående kontrakt spekulerer i signeringsbonuser. Hvis du skal være Bosman-spiller, burde du være i en posisjon der du er attraktiv og unngår skader. Det er en risiko ved det, men du kan komme godt ut av det” (S1, K1).* *“Folk snakker mye om signeringsbonuser. Når det er gratisoverganger, så er det spesielt signeringsbonuser det snakkes om [...] Jeg tror klubber kan miste spillere om de ikke benytter signeringsbonuser – spesielt Bosman-spillere” (S2, K2).* Slike oppfatninger nødvendiggjør signeringsbonuser som virkemiddel i denne sammenheng: *“Skal man skal ha muligheten til å signere Bosman-spillere, er signeringsbonus nesten en forutsetning” (DL, K1).*

Signeringsbonuser muliggjør et lønnsystem som oppleves oversiktlig og rettferdig, uten bivirkninger for spillerlogistikken

Klubbene anvender en maksgrense for utbetaling av fastlønn. Slike lønnstak signaliserer anstendig ressursbruk overfor sponsorer, supportere og diverse andre interessenter. Videre promoterer de rettferdighetsoppfattelsen internt, i form av begrensede fastlønnforskjeller: *“Det er ganske ryddig i *Klubb 2*, med tanke på at vi har lønnstak og ikke så store forskjeller på hva folk tjener, sett bort fra forskjellen mellom de unge og de mer etablerte” (S3, K2).* Lønnstakenes eksistens i alle klubbene indikerer at slike hensyn har høy prioritet. Samtidig begrenser lønnstakene klubbenes handlingsrom i jakten på viktige spillere. I denne sammenheng vil signeringsbonuser utvide tapt handlingsrom og begrense skaden på spillerlogistikken, når en forsøker å holde seg innenfor lønnstaket. Uten signeringsbonuser fremprovoseres nødvendigheten av å gjøre unntak fra lønnssystemet. Klubben kan naturligvis motstå fristelsen for unntak, men det blir fort problematisk at dyktige spillere signerer for konkurrerende klubber.

Når unntak fremprovoseres for å sikre viktige spillere, kan lønnssystemet etter hvert bli utvannet, rotete og oppleves urettferdig: *“Jeg tror mange klubber prøver å opprettholde en viss struktur, også opplever jeg at lønnsstrukturen fort blir utfordret; det detter inn veldig mye individuelle insentiver i forbindelse med spillere du opplever konkurranse om. Da utvannes strukturen over tid [...] Effekten er jo at det blir uoversiktlig og gjerne litt urettferdig. Du kommer litt ut å kjøre og bommer på noen ting, og så stemmer ikke lønnsstrukturen overens*

med hierarkiet og prestasjonene” (HT, K1). “Det er veldig vanskelig å lage et system som oppleves rettferdig på tvers av troppen, og som kan stå seg gjennom forhandlinger over lang tid – med interne spillere og spillere du ønsker å rekruttere [...] Senest i sommer måtte vi hoppe av en sak. Vi klarte ikke å bli enige om hva som skulle fordeles hvor, selv om spilleren totalt sett hadde blitt sittende igjen med det samme [...] Så viktig synes vi det er å holde oss til strukturen. Vi har brukt mye energi på å rydde opp, så det er viktig for oss å ikke bryte ut av den” (SL, K3). Signeringsbonuser fremstår derfor som et nyttig virkemiddel for å holde fast ved lønssystemet i slike situasjoner: “Lojalitets- og signeringsbonuser gjør at man kan differensiere littegranne mer. Når man har et veldig fast lønssystem og et veldig fast bonussystem, så er det der man kan gjøre litt forskjell på spillere” (DL, K1).

Signeringsbonuser kamuflerer pengebruk og lønnsforskjeller

Bruken av signeringsbonuser gjør at utbetalinger, som i utgangspunktet overgår fastlønnsstaket, til dels kan usynliggjøres og/eller forsvares: “For meg er det veldig enkelt sagt egentlig bare et forskudd på fastlønn. Formålet med signeringsbonuser er å få spillere til å signere. Det handler rett og slett om at summen i egen lommebok blir stor nok” (SL, K3). “Det er mange som påstår at de har lav grunnlønn, på 50-60 000. Men man må jo medregne signerings- og lojalitetsbonuser. For meg inngår alt i fastlønna” (HT, K2).

Underveis i studien rapporterte flere kilder om tilfeller der signeringsbonuser ble forkledd som overgangssum. Denne nokså ukjente anvendelsen praktiseres også i klubber som uttaler at de ikke benytter seg av signeringsbonuser: “*Klubb* gjorde jo det med *profilert spiller*. Det vil de kanskje ikke innrømme, men dette vet jeg, fordi han ble tilbudt til alle klubbene. De betalte *sensurert beløp* eller noe sånt i overgangssum, og de pengene får han i “sign-off” i *klubben han spilte for*. De er jo i praksis en “sign-on” for *Klubb*. Det er vanlig. Det skjer i fotballklubber hele tiden. Vi gjorde det med *profilert spiller* også.” (HT, K3).

Signeringsbonuser forkledd som overgangssum blir et “smutthull” som hjelper klubbene å skjule store utbetalinger til enkeltpersoner. Slik holdes informasjon skjult med hensyn til rettferdighetsoppfattelse internt, samt uønsket medieomtale. Det fremstår langt enklere å legitimere og rettferdiggjøre en overgangssum enn en signeringsbonus.

Diskusjon av signeringsbonusenes virkninger

Funnene dokumenterer hvordan klubbene anvender signeringsbonuser til å opprettholde lønssystemet generelt og fastlønnsstaket spesielt. Slik kan viktige spillere tiltrekkes og

beholdes, samtidig som man i større grad opprettholder den interne rettferdighetsoppfattelsen og unngår uoverensstemmelse med ulike interessenters (eksempelvis fans, sponsorer, media) anseelse av anstendig ressursbruk. Det gjør dessuten at klubbene unngår komplekse og omfattende lønssystemer, som kan være ressurskrevende å håndtere, i tillegg til å gjøre insentiveffekten svakere: *“Det kan bli ganske rotete avtaler med leiligheter, biler og båter og alt mulig sånt. Vi prøver å ha ryddige og rene avtaler [...] Vi bruker stort sett økonomiske belønninger [...] og vi prøver å gjøre de enkle og forståelige”* (DL, K1).

Det virker utfordrende for klubbene å opprettholde et fastlønnstak. Et typisk tilfelle er når kontrakten til en høyt verdsatt spiller er i ferd med å utløpe. Spillerens makt i forhandlingene kan presse klubbene til å gjøre unntak: *“Spillere som ønskes av flere klubber på én gang sitter ofte med gode kort på hånden. De kan dermed løfte avtalene sine utover deres reelle verdi”* (HT, K1). Medier og andre med interesser i klubbene kan forsterke presset, noe Klubb 2 har opplevd de seneste årene: *“Når du jobber i en fotballklubb, er mediene på deg hele tiden – spesielt med spillere som har levert og ikke resigneres, som *tidligere profil 1*, *tidligere profil 2* og så videre. Da blir det veldig press på klubben eksternt”* (HT, K2). Det uttrykkes misnøye med at klubben visstnok skal ha gitt etter for presset ved enkelte tilfeller: *“Det taket *Klubb 2* opererer med – der har det vært mye uklarheter med tanke på hva andre har fått og ikke har fått. De har for eksempel sagt at de ikke gir signeringsbonuser, men så får man jo høre at det har skjedd. Det har gjort at noen føler seg litt urettferdig behandlet”* (S3, K2).

Det er bemerkelsesverdig at Klubb 2 opererer med unntak fra lønssystemet i tilfeller der såkalte “leiesoldater” hentes inn på korttidskontrakter – ofte låneavtaler. Da konstrueres kontraktene uavhengig av resterende lønns- og bonusordning: *“Leiesoldatene våre håndteres litt annerledes, men det er ikke sikkert de får kampbonus eller NM-bonus”* (SL, K2). Hvordan leiesoldatenes fastlønn står i forhold til lønnstaket vet ikke spillerne på permanente kontrakter. Det er sannsynligvis viktig med hensyn til intern rettferdighetsoppfattelse: *“Det har vært en del låneavtaler de siste årene i *Klubb 2*, men jeg tror ofte man har kommet til enighet med den andre klubben om å dele på lønna. Jeg tror ikke de får så mye mer av *Klubb 2* enn det toplønna er her, så da synes jeg det egentlig er fair”* (S3, K2).

Signeringsbonuser fungerer som et attraktivt gode for spillere, og kan dermed også intensivere konkurransen. Bonusenes eksistens kan med andre ord fungere som insentiv til å heve innsatsnivået, for slik å øke sannsynligheten for – og eventuelt størrelsen på – en signeringsbonus ved neste kontraktsforhandling.

Det bør avslutningsvis bemerkes at det virker fornuftig å begrense bruken av signeringsbonuser til hovedsakelig å sikre at spesielt viktige spillere signerer lengre kontrakter med klubben. Klubb 2 opererer ikke med signeringsbonuser. Resonnementet bygger på et ønske om å tiltrekke seg talenter som først og fremst har sportslige interesser av å spille for klubben. Det samsvarer med klubbens økonomiske posisjon og begrunnes med ønsket kultur: *“Jeg er veldig opptatt av at vi ikke kan konkurrere mot de største klubbene når det kommer til økonomiske muskler, men vi kan være gode på kunnskap, kompetanse, arbeidsmiljø og kultur. Så lenge jeg har vært i *Klubb 2*, mener jeg det har vært et av fortrinnene til klubben – det er et fantastisk bra miljø”* (HT, K2).

Klubb 2 sitt resonnement erkjennes også i klubbene som faktisk anvender signeringsbonuser. Med hensyn til kulturen i garderoben, kan spilleres vekting av signeringsbonuser brukes aktivt: *“Økonomi er én måte å finne ut hvilke holdninger man har. Som klubb kan man noen ganger være skeptisk hvis signeringsbonusen blir for viktig. Da kan man begynne å betvile om motivasjonen er riktig. Dette kan av og til kartlegges i en forhandlingssituasjon, og øke bevisstheten rundt hva man tar inn i en garderobe”* (DL, K1). Det indikeres at ukritisk bruk av signeringsbonuser potensielt kan fremprovosere høy turnover, manglende kontinuitet og svak klubbfølelse: *“Jeg har sett spillere komme kun for et halvår og fått en fin signeringsbonus. Jeg tror du kan ha det behagelig det halvåret. Jeg tror det er mange som tenker sånn, skal jeg være ærlig. Jeg vet om mange spillere som bare reiser fra klubb til klubb for å få signeringsbonuser”* (S3, K3). *“Det er tydelig at penger påvirker valgene til en del spillere. Det er en del som drives av pengene, kontra det å komme til en plass hvor det kanskje er mer gunstig for spillerens langsiktige, sportslige utvikling”* (S2, K1). Mye tyder på at nøktern og bevisst bruk av virkemiddelet gjør at man både kan dra nytte av fordelene, og samtidig begrense de potensielle ulempene.

Tabell 6 oppsummerer funnene presentert i dette delkapittelet.

Oppsummering av signeringsbonuser	
Tiltrekke talenter	Signeringsbonuser er avgjørende i konkurransen om Bosman-spillere
Unngå unntak	Signeringsbonuser muliggjør et lønnsystem som oppleves oversiktlig og rettferdig, uten bivirkninger for spillerlogistikken
Kamuflere pengebruk	Signeringsbonuser kamuflerer pengebruk og lønnsforskjeller

Tabell 6: Oppsummering av funn i forbindelse med signeringsbonuser

6.3 Virkninger av lojalitetsbonuser

Lojalitetsbonus gis som belønning til spillere som blir værende i klubben. Som presentert i kapittel 5, opererer klubbene med to typer lojalitetsbonuser: 1) Bonus for å bli i klubben til et visst tidspunkt, f.eks. til et gitt overgangsvindu er stengt, og 2) bonus for å ha spilt et gitt antall kamper. Klubb 1 benytter begge typene, Klubb 3 benytter kun type 1, mens Klubb 2 ikke benytter noen av dem. Den åpenbare hensikten med bonusene er å beholde ønskede spillere. I dette delkapittelet presenteres og diskuteres funn av lojalitetsbonusenes virkninger i klubbene. Til slutt følger en oppsummering og noen avsluttende betraktninger om effekten av bonusene.

Lojalitetsbonuser skaper insentiv til å bli værende

Det er bred enighet om at lojalitetsbonuser bidrar til å redusere lysten til å forlate klubben: *“Jeg har tro på det. Det betyr i hvert fall noe internt i Eliteserien [...] Da er det en del av helhetsbildet av den økonomiske pakken du har. Det motiverer til å bli værende i klubben, istedenfor å bytte til en annen norsk klubb, som kanskje ikke betaler noe særlig mer, men som er litt bedre”* (HT, K3). *“Det gjør at spillere har lyst til å være i klubben litt lenger – istedenfor å ta en rask avgjørelse og stikke. Da kan de for eksempel heller bli til neste vindu”* (S3, K1). *“Det bidrar til at folk blir. Det blir mer som skal til for å reise [...] Om du fortsatt leverer på banen, så er det jo positivt for klubben – at de klarer å beholde gode spillere”* (K2, S3).

Lojalitetsbonuser reduserer klubbens økonomiske risiko

I praksis benyttes lojalitetsbonusene som en form for betalingsutsettelse. Om en spiller forlater klubben tidligere enn planlagt, går vedkommende glipp av en andel av den forventede lønnen. Slik fordeler lojalitetsbonusene risiko, i motsetning til signeringsbonuser og fastlønn. Dette understrekes av representanter fra klubbene som benytter slike lønnskomponenter: *“Det kan være at man som klubb må spre risikoen. Si for eksempel at en spiller ønsker en signeringsbonus på 400 000, så kan man heller gjøre det i form av lojalitetsbonus og gi 200 000 i hvert vindu. Slik sprer man likviditeten i det. Da koster overgangen først om spilleren blir over tid. Skulle spilleren forsvinne før den tid har det kostet mindre”* (DL, K1). *“Det koster oss mindre som klubb å gi pengene som lojalitetsbonus enn som fastlønn eller signeringsbonus”* (SL, K3). *“Det er en fordel for oss som klubb. Signeringsbonusen er spilleren sikret å få, mens lojalitetsbonusen får du ikke hvis du ikke fullfører”* (HT, K3).

Lojalitetsbonuser kan hindre en hensiktsmessig utskiftning av spillere

Lojalitetsbonusene skal i utgangspunktet belønne lojalitet, og slik skape overensstemmelse mellom klubbens og spillernes interesser. I enkelte tilfeller kan det derimot føre til det motsatte; at spillere ønsker å bli værende *mot* klubbens ønske. Klubb 2 har valgt bort lojalitetsbonuser, og legger heller pengene i fastlønn. Valget begrunnes hovedsakelig ved at bonusene potensielt kan fremprovosere en uheldig sorteringseffekt: Spillere som burde forlatt klubben av sportslige årsaker, blir værende av økonomiske hensyn: “*Vi har et anstrengt forhold til lojalitetsbonus, fordi det ikke bestandig er i klubbens interesse at en spiller blir værende [...] Noen ganger er det faktisk sånn – sett fra klubbens ståsted – at det kan være gunstig å rydde litt opp i stallen*” (SL, K2). Om dette problemet brer seg virker det å gjøre skade på organisasjonskulturen: “*Det kan jo hende du velger å bli i klubben fordi du tjener gode penger på det. Det kan gå på bekostning av det sportslige fokuset. Om det blir sånn at du bare flyter i systemet og tjener penger, er det være negativt*” (S3, K2). “*Det er jo litt motstridende hvis jeg som trener ønsker deg vekk, men du samtidig får 200 000 for å bli [...] Spilleren kan jo da for eksempel tenke at han er 30 år og får 200 000 om en måned [...] De 200 000 skal han ha! Det blir jo litt som å gi fingeren tilbake*” (HT, K2). “**Tidligere lagkamerat* ventet bare til han fikk lønna si, så dro han med én gang etterpå. Han var helt uaktuell, men ble igjen likevel*” (S2, K2).

Lojalitetsbonus kan sikre at verdifulle spillere signerer lengre kontrakter

Det viser seg at lojalitetsbonuser kan utgjøre et nyttig virkemiddel for å forlenge kontraktene til spillere med stort salgspotensiale. Klubben kan bruke en lojalitetsbonus som en lovnad til spilleren om at han vil bli solgt innen et gitt tidspunkt. For spilleren fungerer bonusen som en forsikring; enten blir han solgt, ellers mottar han en betydelig bonus. Dette eksemplifiseres ved et kreativt tilfelle i Klubb 3 for et visst antall år siden: “**Spilleren* var ganske ettertraktet og kontrakten nærmet seg utløp. Han var på en måte lojal mot klubben; han ville at klubben skulle få penger når han dro, så han signerte ny kontrakt. I kontrakten var det kontraktsfestet en ekstremt høy lojalitetsbonus etter neste overgangsvindu. Det var noe sånt som at klubben måtte betale fem millioner til spilleren, hvis han var i klubben ut neste overgangsvindu. Indirekte sa han at "okei, jeg signerer ny kontrakt nå, men da må dere selge meg i neste overgangsvindu". Det er jo en god løsning for spilleren – både fordi man sanker litt bonuspoeng hos supportere ved å vise lojalitet til klubben, og i tillegg at man sikrer å få dra i neste overgangsvindu*” (S2, K3). Det hele utspiller seg som en vinn-vinn-situasjon: Spilleren forlenger kontrakten og får lovnad om enten en overgang eller en betydelig sum. Grunnet en

bedre forhandlingsposisjon, får klubben på sin side viktige overgangsinntekter ved et salg – uten at det nødvendigvis resulterer i høyere lønnskostnader. Denne mekanismen er spesielt nyttig ettersom en klausul med en forhåndsbestemt fremtidig overgangssum er ulovlig i norsk fotball.

Diskusjon av lojalitetsbonusenes virkninger

Oppsummert finner studien tydelige evidens for at lojalitetsbonusene både kan 1) gjøre at spillere i mindre grad ønsker et klubbskifte og 2) være et bidrag til fornuftig økonomistyring. Hva gjelder sistnevnte, anerkjenner spillerne klubbens motiv. De virker samtidig å være nokså komfortable med belønningsmetoden: *“Det gir klubbene en mulighet til å slippe unna en del av totalpakken”* (S1, K1). *“Hvis klubben bare reduserer fastlønnen og heller legger det i en lojalitetsbonus i fremtiden, blir det til fordel for klubben”* (S1, K3). *“Det er lettere for en klubb å sette av et større beløp i lojalitetsbonus enn bare å gi det i fastlønn, siden de eventuelt kan spare litt på det hvis du ikke bli værende gjennom overgangsvinduet”* (S2, K1). Videre er et tredje formål avdekket: Lojalitetsbonuser kan utgjøre et virkemiddel for å oppnå overgangsinntekter.

I negativ forstand kan bonusene gå utover lønssystemet sorteringseffekt, og hindre en hensiktsmessig utskiftning av spillere. Spillere som burde forlate klubben av sportslige årsaker, eksempelvis som følge av svake prestasjoner, kan likevel bli værende av økonomiske årsaker. Dette fremstår som en høyst reell ulempe både Klubb 1 og Klubb 3 erkjenner: *“Det kan virke mot sin hensikt noen ganger [...] Det kan være bedre for begge parter at spilleren kommer seg videre, men han kan ha mer lyst til å bli fordi det utløser en bonus [...] Vi har hatt flere sanne situasjoner”* (DL, K1). *“Ulempen kan jo være hvis vi har en spiller med ett år igjen av kontrakten, som vi ønsker å kvitte oss med. Spilleren får igjen for å være lojal ved å sitte med kontrakten og lojalitetsbonusen ut året, mens vi ikke får noe igjen for det”* (HT, K3). *“Jeg ser resonnementet bak det å premiere lojalitet. Samtidig kan det virke litt hemmende, for sult er så ekstremt viktig når du driver med toppidrett [...] Jeg har opplevd spillere som bare har sitte og venta i et halvår på bonusen, istedenfor å komme seg videre når de trenger et miljøskifte [...] Det har vært hemmende for klubben”* (HT, K1).

Disse resonnementene gjenspeiler seg også blant spillerne: *“Jeg har hørt om situasjoner der spillere har så gode lojalitetsbonuser at de likevel blir værende, og dermed lar det økonomiske bety mer enn det sportslige. Det blir en dårlig situasjon for både klubb og spiller – hvis du tenker sportslig”* (S1, K1). *“Det er jo litt dumt for klubben hvis en spiller har en feit kontrakt,*

men ikke spiller i det hele tatt. Da sitter han bare på masse cash” (S3, K1). De uheldige konsekvensene kan i enkelte tilfeller medføre at klubbene mer eller mindre bevisst fryser ut uønskede spillere: “Jeg kjenner jo til spillere som har blitt pushet ut. Klubbene tenker jo på at det kommer en stor utbetaling hvis spilleren blir” (S1, K3).

Ulempene er mest sannsynlig ved type 1, da bonusoppnåelsen ikke er prestasjonsavhengig. Om bonusoppnåelsen betinges av antall spilte kamper (type 2), vil bonusen med mindre sannsynlighet holde spilleren igjen når kamptallet virker uoppnåelig. Dette favoriserer lojalitetsbonuser av denne typen. Resonnementet samsvarer med Klubb 1 sine erfaringer med bruk av en slik belønningsordning: “Jeg liker bedre de lojalitetsbonusene som er knyttet opp mot at man spiller kamper. Det er et bedre virkemiddel for klubben enn at man bare blir gjennom et vindu” (DL, K1).

Dette indikerer at lojalitetsbonuser først og fremst burde benyttes for spillere som “har sine beste år foran seg”. Det vil si attraktive spillere med en betydelig markedsverdi: “Det er en utfordring å kvitte seg med spillere som enten skal avslutte karrieren eller gå nedover i fotballhierarkiet. Da ender vi ofte i en forhandling om å dele tapet og gevinsten i at de skal forlate oss. Det har vi gjort ved flere tilfeller” (SL, K3).

Tabell 7 oppsummerer funnene presentert i dette delkapittelet.

Oppsummering av lojalitetsbonuser	
Bonus for å bli i klubben til et visst tidspunkt (type 1)	Bonus for å ha spilt et gitt antall kamper (type 2)
Lojalitet	Lojalitetsbonuser skaper insentiv til å bli værende
Risikoreduksjon	Lojalitetsbonuser reduserer klubbens økonomiske risiko
Uheldig sortering	Lojalitetsbonuser kan hindre en hensiktsmessig utskiftning av spillere
Økte overgangsinntekter	Lojalitetsbonuser kan sikre at verdifulle spillere signerer lengre kontrakter

Tabell 7: Oppsummering av funn i forbindelse med lojalitetsbonuser

6.4 Oppsummering

Dette kapittelet har introdusert og belyst sentrale funn vedrørende klubbens lønssystemer og virkninger av henholdsvis kampbonuser, signeringsbonuser og lojalitetsbonuser. En gjenganger forbundet med de ulike bonuskomponentene, er at de virker å være i tråd spillernes holdninger og verdier. Bonusutbetalingene fremstår som attraktive premier. De er

sannsynligvis viktigere enn hva som kommuniseres til lagkamerater – og ikke minst overordnede – tatt i betraktning at temaet fremstår noe tabubelagt. Spillerne fremstår komfortable med at kampbonusene overfører en viss risiko fra klubb til spiller, ved at deler av lønnen gjøres prestasjonsavhengig. Det samme gjelder betalingsutsettelsen som følger av lojalitetsbonusene. Videre oppleves det tilsvarende naturlig og rettferdig at førsteleveren tjener mer enn både innbyttere og reserver, selv om en allokering til de to sistnevnte ville skapt ytterligere overensstemmelse med spillernes rettferdighetsoppfattelse. Også signeringsbonuser bidrar i denne sammenheng, ved å tilrettelegge for et lønssystem som oppleves oversiktlig og rettferdig.

Studien finner ellers både heldige og uheldige virkninger av lønnskomponentene. Det virker å være betinget av klubbens ulike utforminger og miljø, men også prosessene rundt bonusordningene.

Funnene oppsummeres i tabell 8.

Oppsummering av klubbens lønssystemer	
Kampbonuser	
Kampbonuser for startelleveren	Kampbonusene stimulerer til økt innsats i treningshverdagen
	Kampbonusene gir minimal motivasjonseffekt underveis i kamp
	Kampbonusene forsterker bekreftelsen på måloppnåelsen etter kamp
	Resultatavhengige kampbonuser representerer en akseptert form for risikodeling
	Individuelle kampbonuser gjør at egeninteresser trumfer kollektivets beste
Kampbonuser for innbyttere	Økonomiske motiver er tabubelagt
	Innbytterbonusen stimulerer innbytternes motivasjon, også underveis i kamp
Innbytterbonusen fremmer lagfølelse i kamp	
Signeringsbonuser	
Tiltrekke talenter	Signeringsbonuser er avgjørende i konkurransen om Bosman-spillere
Unngå unntak	Signeringsbonuser muliggjør et lønssystem som oppleves oversiktlig og rettferdig, uten bivirkninger for spillerlogistikken
Kamuflere pengebruk	Signeringsbonuser kamuflerer pengebruk og lønnsforskjeller
Lojalitetsbonuser	
Bonus for å bli i klubben til et visst tidspunkt (type 1)	Bonus for å ha spilt et gitt antall kamper (type 2)
Lojalitet	Lojalitetsbonuser skaper insentiv til å bli værende
Risikoreduksjon	Lojalitetsbonuser reduserer klubbens økonomiske risiko
Uheldig sortering	Lojalitetsbonuser kan hindre en hensiktsmessig utskiftning av spillere
Økte overgangsinntekter	Lojalitetsbonuser kan sikre at verdifulle spillere signerer lengre kontrakter

Tabell 8: Oppsummering av presenterte funn

Funnene forbundet med bonusordningenes design og effekt danner grunnlaget for analysene i neste kapittel.

7. Analyse

Analysen gjennomføres med utgangspunkt i litteraturkapittelet. Som litteraturgjennomgangen klargjorde, er det åtte sentrale momenter som er viktige å vurdere ved utforming av et lønssystem: 1) Prestasjonsavhengige lønnskomponenters andel av totallønn, 2) individuelle eller kollektive prestasjonsmål, 3) subjektive eller objektive prestasjonsmål, 4) relative eller absolutte prestasjonsmål, 5) kontinuerlige eller stegvise insentiver, og 6) fast, avtakende eller tiltakende insentivstyrke, 7) utbetalingsprofil og 8) implementering, oppfølging og justering av en bonusordning.

Kapittelet er bygd opp for å analysere bonusordningenes design. Klubbens tilpasninger langs de åtte dimensjonene diskuteres, og det undersøkes hvilke virkninger tilpasningene medfører. Med andre ord: Bonusordningenes effekt diskuteres opp mot lønssystemenes designelementer. Det er også innlemmet et siste delkapittel, som tar for seg et annet moment som har dukket opp underveis i studien; kontraktslengden til spillerne.

Sentrale virkninger og slutninger utheves i teksten gjennom overskrifter. Disse etterfølges av utdypende diskusjon i lys av funnene presentert i kapittel 6, samt studiens gjennomgang av økonomisk teori, motivasjonsteori og empiriske studier om belønning av idrettsutøvere. Som i kapittel 6 inkluderes sitater fra de formelle intervjuene fortløpende i teksten.

7.1 Prestasjonsavhengige lønnskomponenters andel av totallønn

For å skape et helhetlig grunnlag for å vurdere bonusenes andel av totallønn i de ulike klubbene, innledes diskusjonen med en analyse av lønssystemenes motivasjonsvirkninger. Det vurderes hvorvidt klubbens lønns- og bonusordninger skaper en ytterligere drivkraft hos spillerne, hvordan de ytre belønningenes påvirker spillernes indre motivasjon, samt pengeinsentivens signaleffekter. Deretter drøftes hensiktsmessig insentivstyrke i norske fotballklubber, med utgangspunkt i insentivintensitetsprinsippet. Avslutningsvis presenteres og diskuteres klubbens tilpasninger i lys av innsikten om motivasjonsvirkninger og insentivstyrke. Fra dette utledes en analyse av hvilke konsekvenser størrelsesforholdet har for klubbens økonomistyring og spillernes atferd.

Motivasjonsvirkninger

Spillerne drives av indre motiver

Gjennom intervjuene kommer det tydelig frem at et flertall av spillerne opplever at indre motivasjon og et ønske om egenutvikling fungerer som en drivkraft i arbeidshverdagen: “Jeg tror jeg med hånda på hjertet kan si at samtlige jeg har møtt langs veien i et langt fotballiv har en lidenskap som ligger i bunn” (HT, K2). “Jeg er veldig glad i å spille fotball. Jeg hadde gjort det uansett om jeg hadde tjent penger på det eller ikke. Jeg har alltid hatt veldig glede av å spille fotball og pushe meg selv til å bli enda litt bedre” (S1, K1). “Jeg liker fotballmiljøet og at det er bra treningskultur – det er det som driver meg” (S2, K2). “Jeg har lyst til å komme meg videre til en enda større klubb, og oppleve et enda høyere nivå – hele tiden [...] Det er viktig for meg og min utvikling at det er satt opp gode treninger og at man har lyst til å utvikle spillere” (S2, K1).

Økonomiske belønninger er også en betydelig motivasjonskilde

Til tross for at andre motiver virker mer fremtredende enn de ytre belønningene, har kamptilleggene innvirkning på spillernes innsatsnivå. Spillerne erkjenner at økonomiske insentiver motiverer: “Det er selvfølgelig mange spillere som motiveres av det økonomiske” (S1, K1). “Med en gang det er penger involvert – og man plutselig ser at man kan tjene enda mer og tenker at man får et enda bedre liv med mer penger – så gir det jo motivasjon” (S3, K2). “Jeg håper å kunne få med meg en pokal av et eller annet slag. Det er det som motiverer meg. Også er det jo lønn og det å sikre fremtiden så godt som mulig. Det er jo også i tankene – nå i større grad enn tidligere” (S2, K3).

Sannsynligvis var det ikke økonomiske motiv som gjorde at spillerne begynte å spille fotball som unge. Mer sannsynlig er det at aktiviteten tilfredstilte en rekke andre behov og lyster, som for eksempel glede, sosialisering, læring, utvikling og mestring. Kommentarene om gleden ved fotball og ønsket om egenutvikling, indikerer at disse interessene fortsatt er tilstede. Et liv som profesjonell fotballspiller inneholder imidlertid også plikter og gjøremål av mer ubehagelig karakter. Suksess avhenger eksempelvis av fysisk krevende arbeid, repetitive øvelser for å utvikle tekniske ferdigheter, mentalt press for å prestere og hevde seg mot konkurrenter, tilstrekkelig søvn og hvile, samt et hensiktsmessig og relativt strengt kosthold. Dette er arbeidsoppgaver og plikter som kan anses nokså rutinepregede og kjedelige for en fotballspiller. Det er mye som tyder på at dette bidrar til at spillerne stiller større krav til finansielle insentiver.

Det påpekes også at ytre motiver – utover økonomiske belønninger – motiverer til ekstra innsats. Et ønske om å imponere, oppnå anerkjennelse og et ansvar overfor supportere trekkes frem som motivasjonsfaktorer: *“Det er prestisje å være god. Man har lyst til å være best på trening”* (S1, K3). *“Du har ansvar for supporterne også. Du vet at det er mange som bryr seg ordentlig [...] Du føler jo du skylder supporterne litt. Det har jeg merket har blitt en stor motivasjon for meg. Etter kamper vi har tapt, har jeg vært skuffet fordi jeg har skuffet både meg selv og supporterne”* (S3, K3).

Spillergruppene består åpenbart av en rekke ulike individer, som motiveres på forskjellige måter. Mye tyder på at de aller fleste motiveres av en kombinasjon av indre og ytre faktorer, hvor et flertall virker å ha indre motivasjon som den mest fremtredende kilden. Dermed er det betimelig å vurdere om den ytre påvirkningen fra pengeinsentiver fortrenger den indre motivasjonen hos spillerne, eller om motivasjonskildene drar i samme retning og forsterker hverandre (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005).

Fortrengningseffekter fremstår uproblematisk i et autonomistøttende miljø, med belønninger som samsvarer med spillernes verdier

Bonusutbetalingene i klubbens lønssystemer baseres på spillernes prestasjoner og lagets resultater, og ikke direkte på spillernes valg i spillsituasjoner på trening eller i kamp. Spillerne vil derfor ha frihet til å foreta selvstendige beslutninger til lagets beste. Trenerteamet vil selvsagt legge en overordnet strategi, innføre taktiske prinsipper og utarbeide kampplaner som kan begrense handlingsrommet. Det er imidlertid sjeldent slike forhold forringer enkeltspilleres anledning til å utfolde seg kreativt og utnytte sitt fulle ferdighetsregister. Miljøet kan derfor karakteriseres som autonomistøttende. Som Gagné & Deci (2005) og Frey & Jegen (2001) indikerer, virker dette å hindre at de ytre belønningene gjør skade på spillernes indre motivasjon.

Målbonuser er spesielt interessante i denne sammenheng, grunnet den sterke koblingen mellom valg og belønning. Det gjør at bonusene kan oppleves kontrollerende. Det kan dessuten oppmuntre spillere til å forfølge individuelle hensyn på bekostning av samarbeid, som å skyte fra uheldige posisjoner og vinkler, istedenfor å sentre til bedre posisjonerte lagkamerater: *“Individuelle bonuser kan jo påvirke, i den grad at folk som har scoringsbonus ikke sentrer til kameraten som står på blank når de kan score selv”* (S1, K2). *“Med individuelle prestasjonsbonuser, så kan man bli litt ego, hvis du skjønner – for eksempel for å score mål eller "assist". Det kan slå feil ut, ved at man tenker litt ekstra på det”* (S3, K1).

Klubb 3 benyttet slike bonuser for noen år tilbake, men har i ettertid endret systemet som følge av uheldige virkninger: *“Vi har tatt bort målbonusen. Den ønsker vi ikke. Slike individuelle bonuser tror jeg kan skape splittelse. Hvis jeg kan få 10 000 ekstra for å score selv istedenfor å sentre, så gjør jeg jo det”* (SL, K3). *“Jeg opplever at bonusordningen fungerer ganske bra nå, fordi vi har kutta vekk mange bonuser [...] For eksempel er det ingen som har "ingen-innslupne-mål"-bonus eller "antall-scorede-mål"-bonus eller "antall-innlegg"-bonus eller andre rare bonuser som var der – de er borte nå”* (SL, K3).

Grunnet lønssystemenes utforming, fremstår ikke fortrenningseffekter som et vesentlig problem i klubbene. Det er ingenting som indikerer at kampbonusene har negativ innvirkning på spillernes ønske om eller glede av å spille kamper og konkurrere om poeng. Om pengeinsentivene har innvirkning på interessen for arbeidet, virker det i så fall som at de *forsterker* den indre motivasjonen. Dette beror på at belønningene samsvarer med spillernes verdier om å konkurrere og prestere: *“Det er en prestasjonsgruppe [...] De driver med konkurranseidrett og det skal være konkurranse om plassene hver dag på trening. Du må ha et kollektiv som kan puste hverandre i nakken, for å trigge utvikling hos hverandre”* (HT, K2). *“Jeg synes den interne konkurransen er veldig sunn”* (S3, K1). *“Det er jo det å vinne som trigger oss – ihvertfall 80-90 % av oss som holder på med toppfotball [...] sulten etter å vinne og prestere”* (HT, K1). *“Etter kampen er det en så utrolig deilig følelse når man vinner [...] Det tror jeg er vanskelig å oppleve i andre jobbsammenhenger – akkurat den følelsen”* (S2, K1). *“Det er jo alltid deilig å vinne; det å streve hardt for noe og så få godt betalt. Det er en magisk følelse”* (S3, K1). Kampbonusene ser dessuten ut til å samsvare med spillernes rettferdighetsoppfattelse. Det virker derfor fornuftig at kampbonusene brukes som et tiltak for å tilfredsstille et rettferdighetsprinsipp vedrørende innsats og kvalitet, virker derfor fornuftig: *“De som spiller kamper skal tjene mer enn de som ikke spiller. Det er et viktig prinsipp hos oss”* (SL, K2).

Bonusene gir positive signaler om attraktivitet og tillit

Bonusene virker å *forsterke* spillernes opplevelse av tillit heller enn å redusere den: *“Det er motiverende når en klubb bruker mye penger på deg, hvis du skjønner. Det føles bra og man føler seg verdsatt”* (S3, K1). Det virker dessuten som at kampene blir *mer* attraktive av at det utdeles belønninger til dem som spiller, noe som antakeligvis har sammenheng med bonusenes overensstemmelse med spillernes verdier og holdninger. Det står uansett i kontrast til Bénabou

& Tirole (2003; 2006), som trekker frem betingede belønningers negative innvirkning på en arbeidsoppgaves attraktivitet og virksomhetens tillit til sine arbeidstakere.

Kort oppsummert konstaterer motivasjonsanalysen at spillerne motiveres av en kombinasjon av indre og ytre motiver, hvor vektleggingen av ulike faktorer er individuelt betinget. Dette er i tråd med Kuvaas (2005): Disse fotballspillerne skiller seg således ikke fra andre yrkesgrupper. Videre er bonusordningene utformet på en måte som samsvarer med spillernes verdier om å konkurrere og prestere. Av den grunn ser det ut til at den ytre påvirkningen i alle fall ikke fortrenger den indre motivasjonen – muligens snarere forsterker den. På samme måte gir ingen spillere uttrykk for at bonusene gir negative signaler om en arbeidsoppgaves attraktivitet eller klubbens tillit til dem. I det hele tatt er det mye som taler for å vurdere indre motivasjon og insentiver simultant og i kombinasjon, i tråd med Cerasoli et al. (2014).

Insentivstyrke

En vurdering av hensiktsmessig insentivstyrke, i forbindelse med belønning av profesjonelle fotballspillere, kan ta utgangspunkt i insentivintensitetsprinsippet:

$$\beta = \frac{P'(e)}{1 + rV * C''(e)}$$

Som belyst i teorikapittelet, utreder prinsippet fire faktorerers innvirkning på optimal insentivstyrke. I de påfølgende avsnittene vil faktorene vurderes i den aktuelle konteksten, med bakgrunn i informasjonsinnhenting fra intervjuer, samt egne observasjoner og erfaring.

Den første faktoren, $P'(e)$, viser til spillernes påvirkning på prestasjonsmålene bonusutbetalingene baseres på. En helhetlig vurdering av faktoren nødvendiggjør en oppdeling av prestasjonsmålet i to delmål: 1) individuell plass i førsteleveren, og 2) resultatoppnåelse med laget.

For å oppnå bonus må spillere først og fremst tildeles plass i førsteleveren. Måloppnåelse vil blant annet avhenge av individuelle prestasjoner i treningshverdagen. Av den grunn er det et prestasjonsmål spillerne i høyeste grad har mulighet til å påvirke. Det er imidlertid en rekke andre forhold som påvirker laguttaket, som eksempelvis trenerens ønske om å sikre kontinuitet og skape tillit: *“Jeg skulle ønske det var mer man kunne gjøre og bevise på trening for å påvirke trenerens valg. Jeg synes det er veldig skrevet på forhånd”* (S2, K1). Dette studeres nærmere i forbindelse med subjektive prestasjonsevalueringer, i kapittel 7.3.

Isolert sett vil det uansett redusere spillernes mulighet til å påvirke egen bonusoppnåelse. Det faktum at trenerens laguttak hovedsakelig baseres på skjønnsmessige vurderinger, kan forsterke en opplevelse av at egen innsats har minimal betydning. En ytterligere faktor som kan redusere betydningen av en spillers prestasjoner på trening, er det som virker å være en gjengs oppfatning blant spillerne: Kampresultater har en betydelig innvirkning på påfølgende laguttak: *“Hvis man vinner en kamp, så spiller den samme elleveren neste kamp, nesten uansett føler jeg. Da har det ikke så mye å si hvordan du gjør det i løpet av treningsuka. Men hvis du taper to kamper, så ser treneren etter ting han kan gjøre, og da tror jeg treningsarbeidet og så videre vil spille mer inn”* (S3, K3).

Det andre delmålet – resultatoppnåelse med laget – gjør at også kollektive prestasjoner er avgjørende for bonusoppnåelse. Det gjelder både kampresultat og endelig tabellplassering. Det faktum at måloppnåelse i enhver kamp avhenger av prestasjonene til både lagkamerater og motstandere, rokker ikke ved det faktum at enkeltspillers innsats og prestasjon kan være direkte kampavgjørende.

Kort oppsummert vurderes fotballspillere å ha relativt stor innvirkning på prestasjonsmålene bonusene baseres på, til tross for at enkelte forhold reduserer enkeltspilleres påvirkningsmulighet. Totalt sett trekker dette i retning av sterke insentiver.

Den andre faktoren med innvirkning på optimal insentivstyrke er spillernes risikoaversjon, r . Her kan det være problematisk å generalisere, da personlige forhold som privatøkonomi og preferanser vil påvirke spillernes risikoaversjon. Det er likevel en del momenter som kan berike analysen. På den ene siden er fotballspillere på toppnivå fulltidsansatte. Det betyr at inntekten fra klubben som regel representerer deres eneste inntektskilde og grunnlag for å dekke privatøkonomiske forpliktelser. *“Du må ha en trygghet; at du vet at du kan betale regninger, at du vet at du kan betale lånet på huset, at du har den sikre inntekten som en fastlønn er [...] Det er viktig – om du er toppidrettsutøver eller om du er i arbeidslivet ellers”* (HT, K2). *“Det kan ikke være sånn at man må vinne for at det skal gå rundt økonomisk hver måned liksom. Det føler jeg blir for drøyt”* (S3, K3). Videre har fotballspillere en begrenset periode som aktive utøvere, de er ansatt på relativt korte kontrakter og bærer dessuten på en latent skaderisiko (Davidsen & Hammer, 2020). Isolert sett kan disse forholdene indikere at det er lite ønskelig å påta seg ytterligere risiko gjennom variable lønnsbetingelser. *“Jeg synes det er trygt og godt med fastlønn. I fotballkarrieren vet man ikke hva som skjer – plutselig er du ute av laget eller skadet, og da er det godt å ha den økonomiske tryggheten”* (S3, K2).

“Spillere vil alltid sikre seg mest mulig fast [...] Det er jo en del av dynamikken, og de ekstra forhandlingsrundene” (DL, K1).

På den annen side er fotballspillere i norske toppklubber ofte godt stilt økonomisk: *“Alle som spiller i *Klubb 1* har gode betingelser” (DL, K1). “Vi har såpass bra grunnlønn at den i seg selv er en trygghet. Det er ikke sånn at en måned uten bonus, eller med dårlige prestasjoner, gjør at jeg må spare ekstra eller at jeg ikke har råd til det og det liksom. Bonusene blir bare bonus på en måte – man er ikke så avhengig av det” (S2, K3).* Det kan bety at prestasjonsavhengige lønnskomponenter ikke representerer en like stor risiko for privatøkonomien som for arbeidstakere på lavere inntektsnivåer. Videre er veien til en attraktiv toppidrettskarriere lang og risikofylt; mange faller fra underveis. Det kan derfor tenkes at gjennomsnittsspilleren i Eliteserien er hakket mer risikovillig enn en gjennomsnittlig arbeidstaker.

En risikoavers spillerstall vil medføre høye risikokostnader. Bonuser blir i så fall et dyrt styringsverktøy i en fotballklubb. Dette virker imidlertid ikke å være tilfelle. Om en fotballspillers risikoaversjon er annerledes enn den gjennomsnittlige arbeidstaker, er det mye som tyder på at vedkommende i så fall er hakket mer komfortabel med økt risikobelastning. Den brede aksepten for prestasjonsavhengig lønn poengterer dette: *“Prestasjonsbasert lønn – det synes jeg er en skikkelig bra greie” (S3, K3). “Jeg er egentlig positiv til prestasjonsbasert lønn – at lønna du får gjenspeiler prestasjonene. Det synes jeg er på sin plass. Når laget gjør det bra – som jo er det viktigste, så synes jeg det er rett at spillerne skal få mer, og motsatt når det går dårlig” (S1, K1). “Jeg har vel egentlig bare alltid oppfattet at det er så vanlig i fotballen – at det ikke er så mye å gjøre med det. Jeg forhandler bare om en god kampbonus – ikke at de pengene faktisk burde vært i grunnlønna, på en måte” (S1, K3).* Det påpekes også at fotballspillere er en del av en prestasjonskultur hvor det faktisk fremstår ønskelig med prestasjonsavhengig lønn: *“Jeg tror det generelt er vanskeligere å få spillere til å signere hvis du ikke har en prestasjonsbasert del. Du har en okay lønn, og så har du muligheten til at din egen innsats hver eneste dag kan gjøre at du får mer penger. Det er jo litt av driveren i hele idretten egentlig. Økonomisk belønning er en viktig del av det. Jeg tror klubben hadde vært mindre attraktiv om vi ikke hadde hatt noen form for prestasjonsbasert lønn” (DL, K1).*

Fra arbeidsgivers perspektiv virker det tilsynelatende motsatt; fotballklubber er utsatt for mer risikable konkurransevilkår enn virksomheter flest (Bertheussen, 2011). Det er ikke bare spillernes insentiver som kan være utfordrende ved en ren fastlønnordning. Klubbene vil i et

slikt tilfelle bære all risiko. Prestasjonsbasert lønn er en avgjørende stabilisator for klubbens økonomi (Arenberg & Hvamstad, 2016): Det gjør klubbene mindre sårbare for varierende prestasjoner. Det betyr at antakelsen om en risikonøytral prinsippal ikke holder og at en fornuftig fordeling av risikobelastning blir et viktig formål med lønssystemene: *“Vi har et kontinuerlig ønske fra styret om å gjøre all lønn mer prestasjonsrettet”* (SL, K3). *“Det handler om å ta ned det økonomiske risikobildet til klubben med hensyn til drift”* (DL, K1). *“Målet for klubben har i mange år vært å få mer av lønna over på at du faktisk må spille kamper, eller i det minste være her og være skadefri for å få lønna di”* (SL, K3). Dette møter både forståelse og aksept hos spillerne: *“Jeg skjønner jo at det beste for klubben er at de slipper å betale lønna om det går dårlig eller man ikke spiller”* (S1, K3). *“Jeg forstår klubben godt når de signerer spillere og er usikre på skader og sånt – at de vil ha mer prestasjonsbaserte kontrakter enn hva som er tilfelle med litt yngre spillere”* (S3, K3). Klubbens betalingsvillighet for å redusere egen risikoeksponering taler derfor for sterke insentiver.

Usikkerhet i prestasjonsmålingen, uttrykt som V , er den tredje faktoren av betydning for optimal insentivstyrke. Fotball er en kompleks lagidrett hvor eksakt måling av individuelt bidrag er en betydelig utfordring – både i treningshverdag og i kamp. Når det gjelder treningshverdag, benyttes hovedsakelig skjønnsmessige vurderinger. Dette er en naturlig konsekvens av utfordringer med objektiv prestasjonsmåling, samt andre måleproblemer. Usikkerheten i prestasjonsmålet reduseres også ved relativ måling. I kampsammenheng benytter klubbene kamp- og/eller sesongresultat som prestasjonsmål. Dette er et prestasjonsmål med betydelig innslag av støy. For eksempel vil motstandernes prestasjoner og dommeravgjørelser kunne påvirke i tilsvarende grad som spillernes innsats og prestasjon. Til tross for at hele førsteellevren (i tillegg til eventuelle innbyttere) gir maksimal innsats og presterer på sitt ypperste, kan laget tape kampen. På samme måte kan spillere yte submaksimal innsats og levere svake prestasjoner, men likefullt ende opp med en heldig seier. Ifølge insentivintensitetsprinsippet taler støyen i prestasjonsmålene for svakere insentivstyrke.

Den fjerde og siste faktoren i uttrykket, $C''(e)$, er et mål på hvordan spillerne responderer på insentiver. Den avgjør dermed en insentivkontrakts effektivitet. Mye tyder på at et flertall av spillerne har en iboende interesse for arbeidet, og et brennende ønske om utvikling. Dette kan indikere en lavere marginalkostnad av økt innsats og trekker derfor i retning av sterke insentiver. For mange kan imidlertid innsatsen allerede ligge på et nivå med begrenset spillerom for en ytterligere økning. Funnene presentert i kapittel 6 indikerer at dette er tilfelle for de aller fleste i kampsituasjon. Det betyr i så fall at spillernes innsats er uelastisk til tross

for en relativt flat kostnadsfunksjon. Med tanke på konkurransen spillerne opplever for å bli og forbli profesjonelle fotballspillere, er det intuitivt å anta at dette også er tilfelle både i treningshverdag og forberedelser forøvrig. Analysen av spillernes motivasjonskilder indikerer derimot at livet som profesjonell fotballspiller ikke utelukkende er en dans på roser. Enkelte arbeidsoppgaver, plikter og gjøremål kan anses som rutinepregede og kjedelige. Flere spillere påpeker et betydelig potensiale for økt innsats, fokus og profesjonalitet: *“Det er noen som jobber hardt og har gjort det hele karrieren, også er det noen som er litt slappere”* (S3, K2). *“De sier jo at du aldri kan undervurdere en fotballspiller nok, når det kommer til holdninger, kunnskap, innsats og sånne ting. Jeg opplever at det er mange som ikke har hatt motgang i livet før, så de har aldri trengt å gi maks”* (S1, K2). *“Det er varierende. Det handler litt om motivasjon, hvilke forventninger man har til seg selv og hva slags miljø man har vært i tidligere”* (S1, K1).

Dette indikerer en høyere marginalkostnad av økt innsats, men også en høyere innsatselastisitet og dermed spillerom for økonomiske insentiver. Enkelte stiller likevel spørsmål ved hvorvidt det er belønningssystemets insentivstyrke som er det rette virkemiddelet for å utnytte et uforløst potensiale: *“Jeg vet ikke om det er ytre belønninger som vil gjøre det. Jeg tror det er mer kunnskap og forståelse [...] Altså, hvis du hadde gitt de dobbelt så mye i bonus, så tror jeg ikke nødvendigvis innsatsen hadde økt så mye, fordi de ikke hadde visst hva de skulle gjort og hvor de skulle lagt innsatsen. Først må du lære de viktigheten av å spise sunt, restituere, sove på natta og så videre”* (S1, K2).

Sannsynligvis vil mange kreve begrensede økonomiske belønninger for et økt innsatsnivå, grunnet en interesse for og glede av å bedrive aktiviteten, samt et brennende ønske om utvikling. Samtidig er det mye som tyder på at livet som profesjonell fotballspiller inneholder en del aktiviteter hvor spillernes innsats er mer elastisk og dermed påvirkelig for økonomiske insentiver. I tillegg vil ønsket om egenutvikling til en viss grad begrense marginalkostnaden av økt innsats. Dette taler for sterke insentiver. To begrensende faktorer viser seg å være at en del spillere allerede ligger i nærheten av sitt maksimale innsatsnivå og at enkelte mangler kunnskap om hvor den ekstra innsatsen skal kanaliseres.

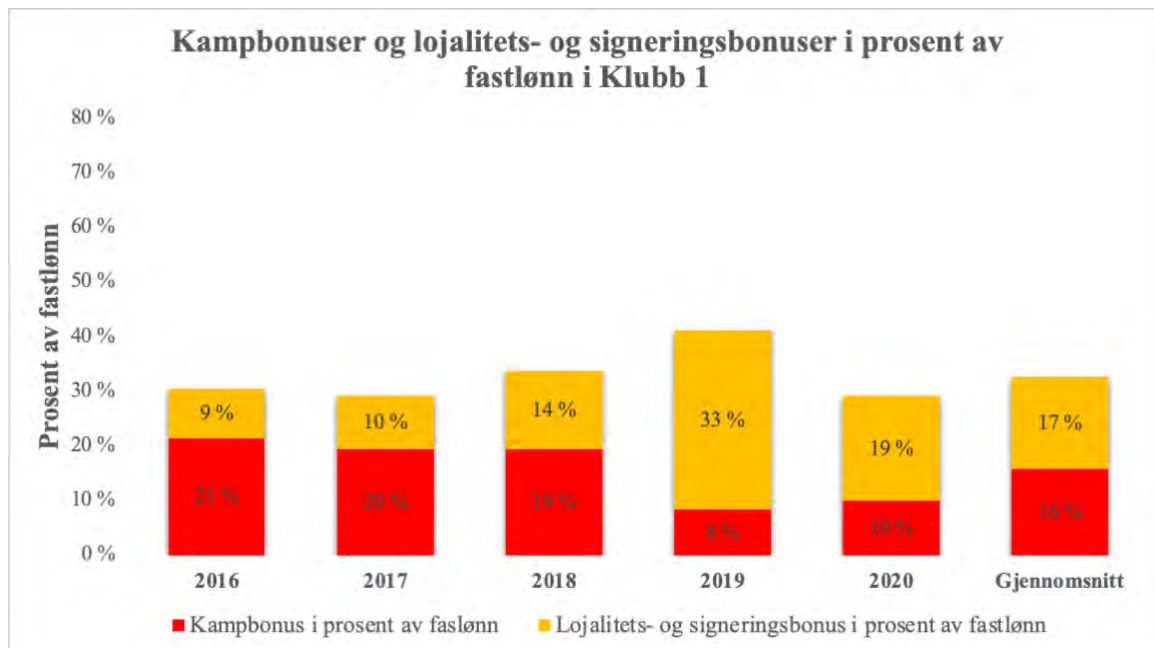
Om en fotballspillers risikoaversjon er annerledes enn den gjennomsnittlige arbeidstaker, er det mye som tyder på at vedkommende i så fall er hacket mer komfortabel med økt risikobelastning. Den brede aksepten for prestasjonsavhengig lønn poengterer dette. Fra arbeidsgivers perspektiv virker det tilsynelatende motsatt; fotballklubber er utsatt for mer

risikable konkurransevilkår enn virksomheter flest (Bertheussen, 2011). Prestasjonsbasert lønn er en avgjørende stabilisator for klubbens økonomi (Arenberg & Hvamstad, 2016). Analysen med bakgrunn i insentivintensitetsprinsippet har belyst ulike forhold som taler for både sterke og svake insentiver i en fotballklubb. Totalt sett anses argumentene for sterke insentiver å være tyngstveiende.

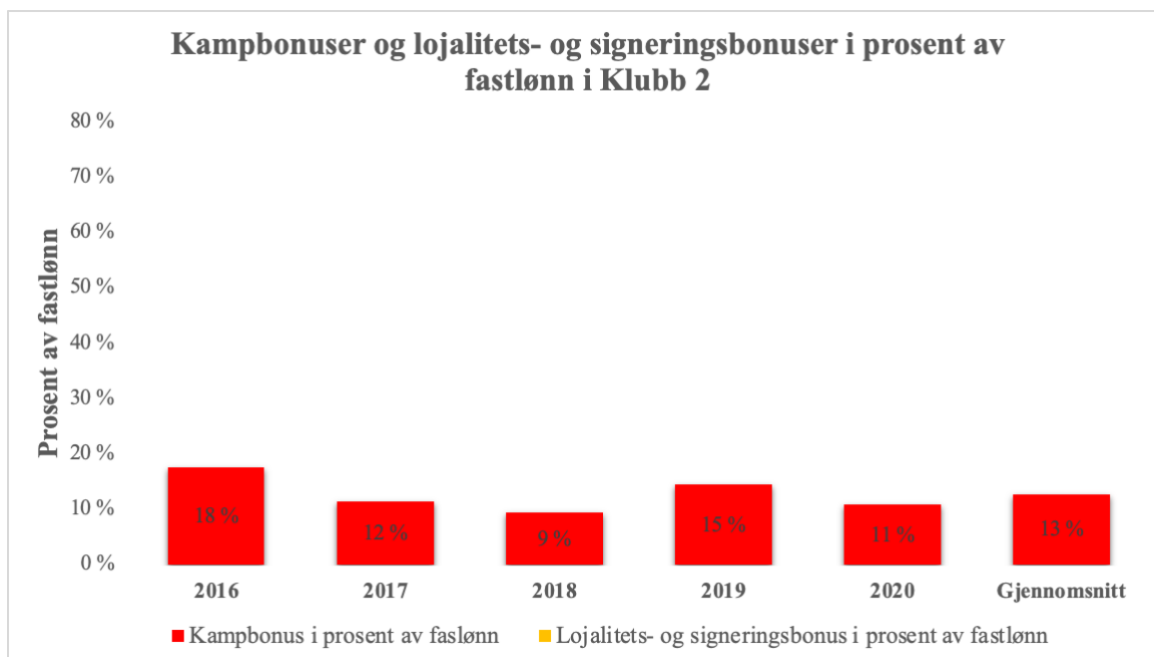
Bonusenes andel av totallønn i klubbene

Innsikten fra analysene av motivasjonsvirkninger og hensiktsmessig insentivstyrke, har lagt grunnlaget for at klubbens bonusandeler nå kan presenteres, sammenlignes og diskuteres. Analysen fortsettes med å vurdere konsekvensene av størrelsesforholdet mellom kampbonuser og fastlønn, både for klubbens økonomistyring og spillernes atferd. Avslutningsvis følger noen enkle regresjonsanalyser. Sammenhengen mellom klubbens tabellplasseringer og utbetale kampbonuser studeres, og det undersøkes hvordan lønnskomponentene har utviklet seg i perioden.

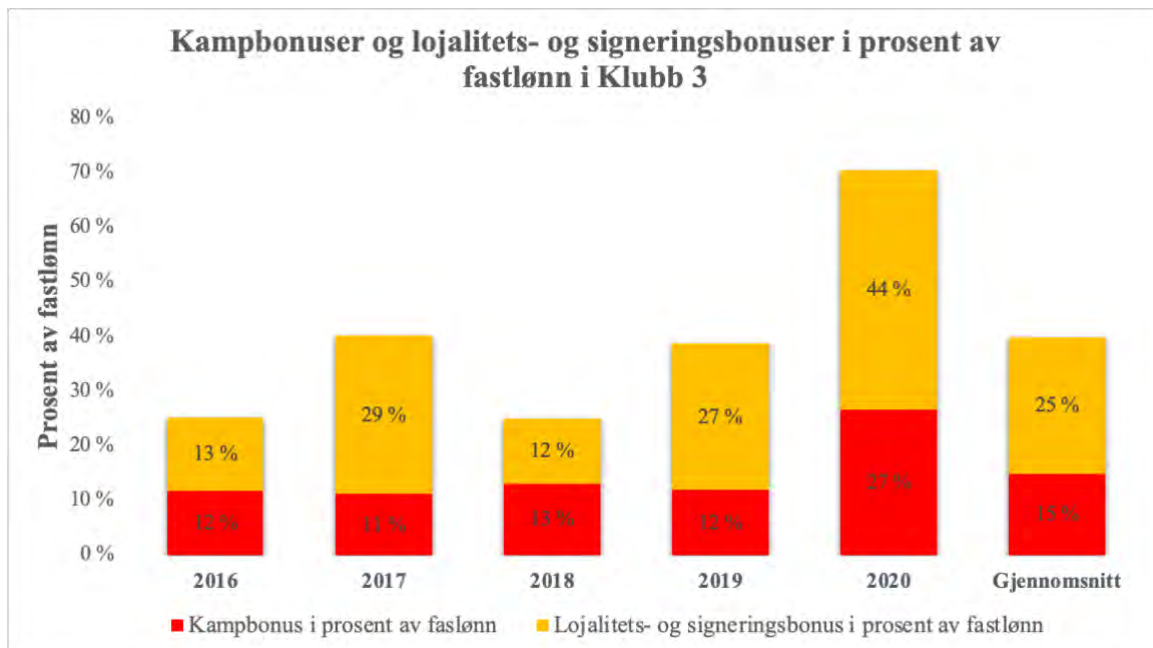
I kapittel 5 ble klubbens fordeling av lønnskostnader i perioden 2016-2020 presentert. En bør imidlertid være forsiktig med å sammenligne klubbens kampbonuser, og trekke slutninger om spillernes opplevde insentivstyrke, basert på tallene presentert i kapittel 5. Årsaken er at det av hensyn til anonymisering ikke oppgis hvilke tabellplasseringer som er oppnådd de ulike årene. For analyseformål på tvers av klubbene, og over tid, betyr dette uansett at det vil være hensiktsmessig å betrakte kampbonusene i prosent av spillernes fastlønn. Ved å relatere kampbonusene til noe mer stabilt vil presentsatsene for de årlige utbetalte kampbonusene i mindre grad forstyrres av variasjon i lojalitets- og signeringsbonuser. Det vil samtidig gi et riktigere bilde av insentivstyrken, ettersom det viser hvor mye spillernes lønn økes med som følge av kampbonusene. I diagrammene under (figur 20, 21 og 22) presenteres kampbonusene og lojalitets- og signeringsbonusene i prosent av fastlønnen i de tre klubbene.



Figur 20: Kamponuser og lojalitets- og signeringsbonuser i prosent av fastlønn i Klubb 1



Figur 21: Kamponuser og lojalitets- og signeringsbonuser i prosent av fastlønn i Klubb 2



Figur 22: Kampbonuser og lojalitets- og signeringsbonuser i prosent av fastlønn i Klubb 3

Disse tallene danner et bedre grunnlag for sammenligninger på tvers av klubbene, til tross for begrensningene som følger av at tabellplasseringer ikke oppgis. Hvordan tabellplassering påvirker samlede utbetalte kampbonuser for klubbene, vil forøvrig undersøkes i regresjonsanalysene.

Det er flere interessante momenter en kan trekke ut av diagrammene. Blant annet kan det se ut som en trend med økt bruk av lojalitets- og signeringsbonuser i Klubb 1 og Klubb 3. Dette vil også undersøkes grundigere i regresjonsanalysene.

En annen interessant detalj er variasjonen i kampbonuser i prosent av fastlønn, innad i de ulike klubbene. Blant annet kan en se av figur 22 at Klubb 3 sine kampbonuser i prosent av fastlønn varierer fra 11 % i 2017 til hele 27 % i 2020, det vil si en forskjell på 16 %. At spillerne i en god sesong kan opparbeide seg kampbonuser på (minst) 27 % av fastlønnen, oppleves som en relativt stor sum blant spillerne i klubben: *“Jeg tror at – sammenlignet med andre klubber i Eliteserien – så er poengbonusen ganske høy i forhold til grunnlønnen. Du får relativt mye for å vinne kamper. Jeg synes jo det er en god måte å gjøre det på – for klubben”* (S1, K3). Intuitivt skulle en tro at slike størrelser medfører en betydelig motivasjonseffekt, også underveis i kamp. Det er likevel lite som indikerer at summene i Klubb 3 endrer på funnene i kapittel 6.1: Kampbonusene virker å intensivere den interne konkurransen i treningshverdagen før kamp, samt utløse en tilfredsstillelse etter kamp. Potensialet for en motivasjonseffekt

underveis i kamp fremstår derimot svært begrenset. Ønsket om å prestere og vinne kampen fremstår tilstrekkelig for å sikre maksimal innsats: *“For å være ærlig så påvirker det nok mindre enn det kanskje burde gjort, med tanke på størrelsen på kampbonusen i forhold til grunnlønnen. Sånn sett så burde det jo vært noe man tenker mer på. Jeg føler på en måte at fotballen er så viktig og at man har så lyst til å vinne at jeg svært sjelden tenker på det. Det er mer sånn at når lønnen kommer, og du ser at du har vunnet mange kamper, at man tenker at det er deilig”* (S1, K3).

Sannsynligvis vil en slik motivasjonseffekt kreve at kampbonusene utgjør en betydelig større andel av spillernes lønn: *“Hvis det hadde vært mye høyere andel bonus, altså hvis bonus hadde vært en mye større del av lønnen, så kan det være at det kunne vært spilt mer inn”* (S1, K2). *“Nå skal ikke jeg være ”cocky” å si at det ikke er så store penger i de bonusene, men hvis man hadde vært i utlandet – i Tyskland for eksempel – hvor det er betydelig større beløp, så tror jeg det hadde hatt litt mer å si”* (S2, K1). Enkelte trekker frem erfaringer hvor dette har vært tilfelle: *“Jeg husker når jeg selv var yngre, at jeg hadde en grunnlønn som var helt middelmådig, så seiersbonusene var veldig høye i forhold til den. Da utgjorde bonusene så mye større del av lønnen [...] Da var kampbonusene en veldig stor motivasjon”* (S2, K3).

Det er likevel ikke gitt at dette er en effekt en bør forsøke å realisere. Mye tyder på det kan koste mer enn det smaker, spesielt for mer etablerte spillere. Til tross for at analysen av hensiktsmessig insentivstyrke indikerer at fotballspillere er relativt risikovillige, går det naturligvis en grense også for dem: *“Jeg tror ikke det er lurt å ha for mye som er basert på prestasjoner [...] Hvis man tenker mye på det, så kan det gå utover prestasjonene”* (S2, K1). *“Hvis det blir for mye bonuser og sånne ting, og du ikke er så fornøyd med fastlønnen, så blir det mye stress etter å spille og score mål og så videre. Da kan man miste fokus på de viktige tingene”* (S3, K1). *“For min del – som er spiller, så er det jo ganske greit at det er stor andel fastlønn, for det er jo en sikkerhet hvis du blir skadet eller ikke er på laget”* (S1, K2). Det betyr at kompensasjonen spillerne vil kreve etterhvert som risikobelastningen øker, i første omgang vil begrense, videre utligne og sannsynligvis etterhvert overstige gevinstene av de prestasjonsavhengige belønningene (Bragelien, 2011).

Det kan også tenkes at en uforholdsmessig stor andel prestasjonsavhengig lønn etterhvert kan skape fortrenningseffekter. For høye bonussatser kan muligens føre til at fokuset i større grad skifter fra arbeidsoppgavene til den ytre belønningen. Daglig leder i Klubb 1 er opptatt av dette: *“Det skal ikke være den drivende kraften for en garderobe – at man oppnår en*

økonomisk gevinst [...] Det å trigge de rette verdiene er viktig. Det å bruke økonomiske belønninger med en viss varsomhet tror jeg er nyttig” (DL, K1). Som konstatert i motivasjonsanalysen, virker ikke dette å være et problem i noen av klubbene – på dagens bonusnivåer. Det kan imidlertid tenkes at en “urimelig” høy bonusandel kan være inkonsistent med spillernes rettferdighetsoppfattelse og verdier for øvrig, og dermed fortrenge en indre motivasjon hos enkelte. Det rapporteres om erfaringer som underbygger et slikt resonnement: *“Når jeg var i (nasjon*), så merket jeg på meg selv at bonusene ble viktigere for meg enn de hadde vært tidligere. Jeg tror det var fordi jeg følte at de var for gode. Jeg følte at jeg var overbetalt egentlig [...] Jeg kjente litt på at jeg var der bare fordi jeg tjente godt liksom, og det var litt ekkelt. Jeg likte ikke det*” (S1, K1). Når det er sagt, kan antakeligvis alle de tre klubbene gjøre betydelige økninger i kampbonusenes andel av spillerlønningene før dette blir en vesentlig utfordring.

For Klubb 1 viser figur 20 at kampbonusene i prosent av fastlønn varierer fra så lavt som 8 % i 2019 til 21 % i 2016, altså en forskjell på 13 %. Daglig leder i klubben virker relativt fornøyd med bonussystemets evne til å få lønnskostnadene til å samvariere med inntektene: *“Det fungerer veldig bra i forhold til det formålet, synes jeg. Når vi kom på *sensurert tabellplassering* i fjor for eksempel, så ble det mindre utbetaling [...] Skulle vi rykke ned enten i år eller et annet år, har vi en mye mer gjennomført lønnspolitikk nå kontra hva vi har hatt tidligere*” (DL, K1). Det antydes likevel et ønske om å nyttiggjøre seg av et forbedringspotensiale i denne sammenheng: *“Som klubblleder skulle jeg kanskje ønske og hatt mer som var prestasjonsbasert*” (DL, K1).

I Klubb 2 varierer kampbonusene i prosent av fastlønn noe mindre, fra 9 % i 2018 til 18 % i 2016, det vil si en forskjell på 9 % (se figur 21). En relativt stor andel fastlønn kan være en bidragsyter til lite problematikk med negative vridningseffekter og således til et tilsynelatende godt arbeidsmiljø: *“En av de største styrkene i klubben her er jo samhold, det er kultur, det er miljø. Det er et fantastisk arbeidsmiljø og det er jeg veldig opptatt av*” (HT, K2). Sportslig leder i Klubb 2 signaliserer imidlertid at de ikke er helt tilfreds med lønnskostnadsreduksjonene i forbindelse med inntektsbortfall. Det erkjennes en manglende sammenheng med medieavtalen, noe som fremprovoserer vurderinger om fremtidig endring: *“Vi jobber med et annet lønns- og bonussystem [...]. Totaliteten skal kunne gjenspeile seg litt bedre. Du skal for eksempel ikke ha bonus ved nedrykk. Men du kan gjerne få høyere bonus hvis vi ligger på toppen av tabellen*” (SL, K2). Et større innslag av prestasjonslønn vil samtidig gjøre klubben mindre økonomisk utsatt for enkeltspilleres varierende prestasjoner og

skadesituasjon, eksempelvis grunnet alder. Sportslig leder i klubben antyder at de har opplevd utfordringer med dette – noe de etterhvert har sett nødvendigheten av å hensynta i større grad: *“For spillere som har hatt en høy lønn, men som kommer inn i en slutfase av karrieren sin og kanskje har hatt litt problematikk rundt det, så har vi endret til å gå ned til en lavere grunnlønn og en høyere prestasjonslønn”* (SL, K2).

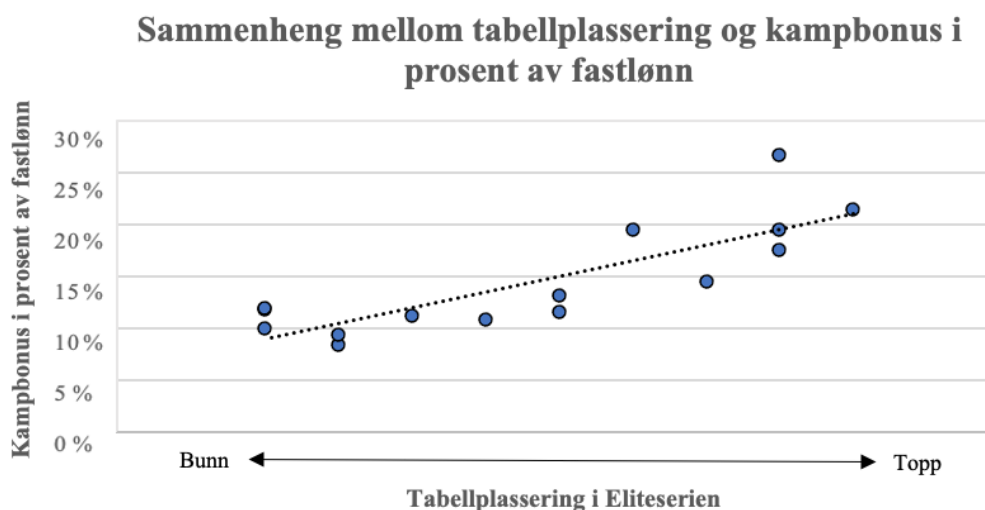
Det fremstår som en fremtredende bekymring, blant spillerne i Klubb 2, at de seneste årenes nivå på den prestasjonsavhengige lønnen er for lav for en optimal effekt i treningshverdagen: *“Min holdning er vel at det burde vært mer prestasjonsbasert. Hvis jeg hadde styrt klubben, så hadde jeg nok gjort det – for å holde på konkurransen og for å ha gulrota ved seier og ved å være på laget”* (S1, K2). *“Det kunne kanskje vært mer for å starte eller spille 45 minutter – for å holde på sulten”* (S2, K2). *“Jeg vet ikke helt hvordan det er i andre klubber, men vi synes jo mange av oss at bonusen er litt lav. Kanskje det burde vært mer bonus, og mindre fastlønn [...] Det går på hvor mye det er å hente i bonus kontra det du har i fastlønn [...] Jeg synes det er litt rart at ikke klubben heller mer mot bonuser”* (S1, K2). Dagens situasjon kan derfor medføre økt risiko for submaksimal innsats (Langeland, 1999) og gratispassasjerer (Bragelien & Kvaløy, 2014), selv om trenere og lagkamerater kan benytte sanksjoner og andre sosiale mekanismer for å motvirke problematikken (Che & Yoo, 2001). Vi har imidlertid sett at innsatsnivået gjerne senkes i situasjoner det er vanskeligere for overordnede å observere. Dette hindrer isåfall mulighetene til sanksjonere uheldig atferd, og problemet kan dermed være større enn det fremstår for støtteapparat og klubbledelse (Paulsen, 2020).

Den store andelen fastlønn i Klubb 2 er dessuten uheldig for lønssystemets sorteringseffekt. Spillere med minst spilletid, og som dermed mottar minimalt med bonusutbetalinger, vil med dagens fordeling ha mindre sannsynlighet for å ønske å forlate klubben – i hvert fall av økonomiske hensyn (Bragelien & Kvaløy, 2014; Greenwald, 1986). Dette vil gjøre “feilsteg” i spillerrekrutteringen mer utslagsgivende og vanskeligere å reversere. Om slike spillere sitter på lengre kontrakter, kan de utgjøre store og urokkelige utgiftsposter for klubben. *“Noen ganger er det faktisk sånn – sett fra klubbens ståsted – at det kan være gunstig å rydde litt opp i stallen”* (SL, K2). Det synes derfor fornuftig for Klubb 2 å øke bonusandelen, slik at spillernes økonomiske avkastning kan bidra til at spillere som spiller jevnlig vil ønske å bli værende, mens spillere som i stor grad forblir ubenyttet vil ønske seg vekk. Det at virkemidlene som benyttes for å kvitte seg med spillere i norsk fotball er langt mindre brutale enn i mange andre fotballnasjoner, bygger opp under viktigheten av bonuslønn som sorteringsmekanisme: *“Du kan ikke – som man kanskje gjør mer i utlandet – sende spillere*

ned på juniortrening for å skvise de ut. Det tror jeg uansett er feil måte å håndtere det på” (HT, K2).

I de neste avsnittene presenteres sammenhengen mellom tabellplassering og kampbonuser, og noen enkle regresjonsanalyser. Grunnet begrenset datamateriale, samt hensyn til klubbenes anonymitet, vises ikke grafer for hver enkelt klubb – kun én samlet graf for alle klubbene. Det samme gjelder påfølgende regresjonsanalyser på tvers av klubbene. I regresjonene er det én observasjon for hver klubb for hvert år.

Figur 23 viser sammenhengen mellom klubbenes tabellplassering i Eliteserien og deres utbetalte kampbonuser i prosent av fastlønn i femårsperioden. For alle tre klubber er det derfor plottet inn fem tabellplasseringer mot det samme årets kampbonus i prosent av fastlønn. Den vannrette aksens indikerer tabellplassering. Av hensyn til klubbenes anonymitet skjules enhetene på aksens, slik at de eksakte tabellplasseringene ikke kan identifiseres.



Figur 23: Sammenheng mellom tabellplassering og kampbonus i prosent av fastlønn

Tabell 9 viser regresjonsinformasjonen fra en lineær regresjonsanalyse (OLS), med grupperte feilledd. Det er signifikant samvariasjon mellom tabellplassering og variabelen som angir kampbonus i prosent av fastlønn, med en p-verdi på 0,01. Resultatet er altså signifikant på 1 %-nivå.

```

Linear regression                               Number of obs   =      15
                                                F(1, 2)         =     98.06
                                                Prob > F        =     0.0100
                                                R-squared      =     0.6826
                                                Root MSE      =     .03078

```

(Std. err. adjusted for 3 clusters in Klubb)

Pros_kampb~s	Coefficient	Robust std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
Tabell_plass	-.0150252	.0015173	-9.90	0.010	-.0215536	-.0084968
_cons	.2401802	.022587	10.63	0.009	.1429961	.3373643

Tabell 9: Regresjonsinformasjon – OLS med grupperte feilledd

I tabellen viser R^2 (R-squared) at klubbenes tabellplassering forklarer over 68 % av variasjonen i bonuslønn, når denne angis i prosent av fastlønn. Fixed effect-analyser, med en fast effekt for hver klubb, gir tilsvarende resultater. Dette er vist i tabell 10.

```

Fixed-effects (within) regression              Number of obs   =      15
Group variable: Klubb                         Number of groups =       3

R-squared:                                     Obs per group:
  Within = 0.8192                               min =          5
  Between = 0.0713                             avg =         5.0
  Overall = 0.6826                             max =          5

corr(u_i, Xb) = -0.2138                       F(1,11)         =     49.84
                                                Prob > F        =     0.0000

```

Pros_kampb~s	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
Tabell_plass	-.0165552	.0023451	-7.06	0.000	-.0217168	-.0113937
_cons	.24987	.0161395	15.48	0.000	.2143473	.2853928
sigma_u	.02451209					
sigma_e	.0244612					
rho	.50103913	(fraction of variance due to u_i)				

F test that all $u_i=0$: $F(2, 11) = 4.79$ Prob > F = 0.0319

Tabell 10: Regresjonsinformasjon – Fixed effects

Regresjonene med tabellplassering er signifikant på 1 %-nivå, uavhengig om det benyttes OLS med grupperte feilledd eller faste effekter (fixed effects). Som nevnt, kan tabellplassering forklare over 68 % av variasjonen i kampbonus (i prosent av fastlønn).

Figur 23 og regresjonene viser hvordan tabellplassering påvirker lønnsutbetalingene. Regresjonene indikerer at bonus i prosent av fastlønn øker med rundt 1,5 prosentpoeng for hver plass “gjennomsnittsklubben” klatrer på tabellen. Dette fremgår av koeffisienten. Sammenhengen er riktignok ikke strengt lineær, ettersom lønnsordningene ikke er rent lineære. Figur 23 antyder en svakt konveks sammenheng, som innebærer at kampbonusene

øker overproporsjonalt med klubbenes tabellplassering⁸. Resultatet er ikke overraskende, da presentasjonen av klubbenes lønnsordninger i kapittel 5 kunne avsløre at bonusstørrelsene i Klubb 1 og Klubb 3 endres ved sesongslutt, basert på endelig tabellplassering. Ved usedvanlig gode prestasjoner får spillerne en ekstra sum for hver kamp de har startet. Kampbonusene skaper på denne måten en tett sammenheng mellom inntekter og kostnader. Sammenhengen bekreftes av den såkalte fordelingsnøkkelen for 2017-2022, som omfatter prinsippene for fordeling av inntekter fra medierettigheter og ligasponsorat mellom klubbene i Eliteserien for perioden. Fordelingsnøkkelen for resultatpotten fremgår av tabell 11.

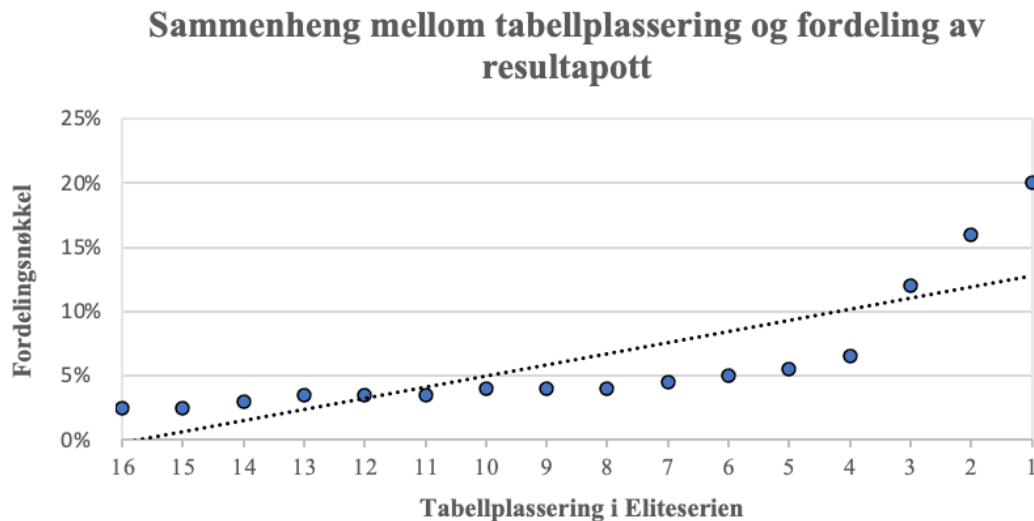
Tabellplassering	Fordelingsnøkkel
1. plass	20 %
2. plass	16 %
3. plass	12 %
4. plass	6,5 %
5. plass	5,5 %
6. plass	5,0 %
7. plass	4,5 %
8. plass	4,0 %
9. plass	4,0 %
10. plass	4,0 %
11. plass	3,5 %
12. plass	3,5 %
13. plass	3,5 %
14. plass	3,0 %
15. plass	2,5 %
16. plass	2,5 %

Tabell 11: Fordeling av resultatpott i henhold til medieavtalen, i perioden 2017-2022⁹

⁸ Den konvekse sammenhengen er ikke signifikant i en regresjon hvor også en kvadrert variabel for tabellplassering er inkludert. P-verdien for den kvadrerte variabelen er rundt 0,3. Merk imidlertid at et for lavt antall observasjoner hindrer denne type “mer sofistikerte” analyser.

⁹ Hentet fra <https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/okonomi/fordelingsnokkelen-2017-2022>, 10.05.2022

Når sammenhengen mellom tabellplassering og fordelingsnøkkel presenteres på samme måte som tabellplassering og kampbonuser i prosent av fastlønn, illustreres en tilsvarende konveks sammenheng. Se figur 24.



Figur 24: Sammenheng mellom tabellplassering og fordeling av medieavtalens resultatpott

Klubblederne uttrykker at justering av kampbonuser etter tabellplassering er avgjørende i en sunn økonomistyring: *“Det er viktig at lønnskostnadene blir justert i henhold til tabellplassering, som en mekanisme opp mot medieavtalen [...] Derfor er tabellplassering veldig nyttig å ha med tanke på klubbens økonomistyring”* (DL, K1). At lønssystemene i klubbene inkluderer et kontraktsfestet fastlønnskutt på 25 % ved nedrykk, fremstår tilsvarende gunstig for klubbens økonomistyring. Alt tyder på at det også akseptert blant spillerne: *“Det er helt fair at vi får redusert lønn hvis vi rykker ned eller gjør det dårlig”* (S3, K2).

Til tross for et begrenset datamateriale er også utviklingen i bonuskomponentene over den aktuelle tidsperioden undersøkt. Som en kan lese av tabell 12, er det en positiv sammenheng mellom tid og lojalitets- og signeringsbonuser i prosent av fastlønn. Sammenhengen er imidlertid ikke signifikant, med en p-verdi på 0,19.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	15
Model	.034659372	1	.034659372	F(1, 13)	=	1.93
Residual	.23363173	13	.017971672	Prob > F	=	0.1883
Total	.268291102	14	.01916365	R-squared	=	0.1292
				Adj R-squared	=	0.0622
				Root MSE	=	.13406

Pros_loj_o~s	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
Aar	.0339899	.0244756	1.39	0.188	-.0188865 .0868662
_cons	-68.45181	49.3918	-1.39	0.189	-175.1563 38.25269

Tabell 12: Regresjonsinformasjon – Utvikling i lojalitets- og signeringsbonuser

Når det gjelder sammenhengen mellom tid og kampbonus i prosent av fastlønn, blir fortegnet negativt i en enkel regresjon med bare tid som forklaringsvariabel, se den øverste regresjonen i tabell 13. Variabelen tid har imidlertid en svært høy p-verdi, som betyr at resultatet ikke gir noe informasjon om sammenhengen. Ved å inkludere både år og tabellplassering i samme regresjon, så skifter også fortegnet for tid fra negativt til positivt, men p-verdien er fortsatt svært høy (rundt 0,7), se den nederste regresjonen i tabellen. Dermed kan det ikke trekkes noen konklusjon med hensyn til utvikling av kampbonus over tid.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	15
Model	.000686593	1	.000686593	F(1, 13)	=	0.23
Residual	.038117935	13	.002932149	Prob > F	=	0.6365
Total	.038804528	14	.002771752	R-squared	=	0.0177
				Adj R-squared	=	-0.0579
				Root MSE	=	.05415

Pros_kampb~s	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
Aar	-.004784	.0098863	-0.48	0.637	-.026142 .016574
_cons	9.799083	19.95049	0.49	0.631	-33.30134 52.8995

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	15
Model	.026646577	2	.013323288	F(2, 12)	=	13.15
Residual	.012157951	12	.001013163	Prob > F	=	0.0009
Total	.038804528	14	.002771752	R-squared	=	0.6867
				Adj R-squared	=	0.6345
				Root MSE	=	.03183

Pros_kampb~s	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
Aar	.0023592	.0059803	0.39	0.700	-.0106707 .015389
Tabell_plass	-.0153067	.0030239	-5.06	0.000	-.0218953 -.0087182
_cons	-4.51883	12.06365	-0.37	0.715	-30.80327 21.76562

Tabell 13: Regresjonsinformasjon – Utvikling i kampbonuser over tid

Totalt sett viser analysen av utviklingen i bonuskomponentene en tendens til mer bruk av lojalitets- og signeringsbonuser, men sammenhengen er ikke signifikant. Når det gjelder kampbonuser, viser datamaterialet ingen tendens verken til mer eller mindre bruk av bonusene over tid. Samtidig er det viktig å merke seg at datamaterialet ikke er tilstrekkelig for en fullstendig og inngående analyse.

Oppsummering av delkapittelet

I dette delkapittelet har motivasjonsanalysen slått fast at spillerne motiveres av en kombinasjon av indre og ytre faktorer. Et flertall rapporterer å ha indre motivasjon som den mest fremtredende kilden. Likevel fremstår fortrenings effekter uproblematisk, da miljøet karakteriseres som autonomistøttende. Bonusordningene understøttes dessuten av belønningenes samsvar med spillernes holdninger og verdier. At de som starter kampene belønnes økonomisk ser ut til å være i tråd med spillernes rettferdighetsoppfattelse. Analysen av hensiktsmessig insentivstyrke indikerer at spillerne er godt over gjennomsnittlig komfortable med økt risikobelastning. Den brede aksepten for prestasjonsavhengig lønn understreker dette. Klubbene er på sin side utsatt for mer risikable konkurransevilkår enn virksomheter flest. De anser derfor prestasjonsbasert lønn som en nødvendig stabilisator for økonomien. Kampbonuser og lønnskutt ved nedrykk er viktige elementer i så måte. Regresjonsanalysene viser at klubbens tabellplassering forklarer over 68 % av variasjonen i bonuslønn, når denne angis i prosent av fastlønn. Til tross for den sterke sammenhengen mellom klubbens tabellplassering og utbetalte kampbonuser, uttrykkes et ønske om ytterligere forbedringer – spesielt i Klubb 2. En sterkere sammenheng med medieavtalen vil gjøre klubben mindre utsatt for variasjon i sportslige resultater. Klubbens fastlønnsnivå er uheldig også for lønssystemets sorteringseffekt. Flere spillere uttrykker dessuten at insentivstyrken med fordel kunne vært sterkere for motivasjonseffekten i treningshverdagen.

7.2 Individuelle/kollektive prestasjonsmål

Kampbonusene avhenger av både kollektive og individuelle prestasjonsmål. For i det hele tatt å være aktuell for kampbonus, må *individuelle* prestasjoner i treningshverdagen være av en viss standard. Samtidig er det *kollektivets* prestasjon avgjørende, i form av at både kampresultat og endelig tabellplassering påvirker størrelsen på bonusen. I Klubb 2 og Klubb 3 bortfaller kampbonusen ved tap. Altså opererer samtlige klubber med individuelle

kampbonuser, samtidig som de avhenger av lagets prestasjon i kampen. Klubbene indikerer kun sporadisk bruk av rene kollektive bonuser, hvor samtlige spillere i troppen tar del i belønningen.

Avvik mellom ønsket og realisert effekt av kollektive bonuser

De kollektive bonusenes begrensede rolle i lønssystemene understrekes av at klubbene i inngangen til enkelte sesonger har stått uten definerte prestasjonsmål for de kollektive bonusene: *“Vi har faktisk ikke forhandlet frem kollektive bonuser de siste årene. Vi snakket om at vi skulle gjøre det tidligere i år – for Europacup og NM – men vi kom aldri så langt”* (S2, K3). Likevel snakker representantene fra samtlige klubber varmt om kollektive bonuser. De trekkes frem som både viktige, ønskede og samlende: *“Jeg tror kollektive bonuser har en gevinst i at når du gjør noe ekstraordinært, så er det noe man kan samle seg rundt”* (DL, K1). *“Jeg har veldig sansen for den kollektive bonusen – vesentlig mer enn den individuelle [...] Det er vi som vinner, det er vi som taper”* (SL, K2). *“Det er ikke bare de som starter kampen som er avgjørende for et resultat – det er faktisk hele teamet. Derfor mener jeg det er fornuftig å ha en kollektiv bonusordning”* (HT, K2). *“Det er de på banen som leverer, men det er vanskelig for de å levere hvis ikke de har noen å spille mot på trening og får god motstand der. Så det burde falle litt på alle”* (S1, K2).

I praksis er faktum at kollektive bonuser spiller en svært begrenset rolle i lønssystemene. Det er et bredt ønske om økt vektlegging av kollektive bonuser i alle klubbene: *“Jeg synes det må være mer én for alle, alle for én: At ingen er viktigere enn noen andre [...] Det synes jeg gir mer tilhørighet og tilknytning for alle, og kan bidra til en "go" i hele spillergruppa. Når laget gjør det bra, så bør hele troppen få en del av det. Det er en veldig viktig jobb som blir gjort på treningsfeltet gjennom uka”* (S1, K1). *“Jeg synes hele laget skal få en del av kaka, ettersom man må stå på hver dag selv om man ikke spiller – på treninger og så videre”* (S3, K2). *“Det er profesjonelle spillere som sitter på tribunen også. Hvis ikke de også får belønninger, tror jeg de mister noe av gløden i treningshverdagen og ikke føler seg som en del av gruppa. For meg, for *Klubb 2* og for den nåværende treneren, så er det kollektivet som teller”* (SL, K2).

Disse utspillene indikerer et avvik mellom ønsket og realisert effekt av kollektive bonuser. Det er mye som tyder på at summene som tilordnes kollektive prestasjonsmål er av en størrelsesorden som signaliserer at ledelsen ikke har nevneverdig tro på positive virkninger av dem. De kollektive bonusene anslås å utgjøre en for liten andel av potensiell lønn: *“I de klubbene jeg har vært i har lagbonusene blitt utbetalt ved medalje. De bonusene har ikke vært*

store nok til å utgjøre noen forskjell. Hvis du spiller 27 kamper, for eksempel, så sitter du kanskje igjen med summen av to individuelle seiersbonuser” (S1, K3).

Bragelien (2016, s.445) poengterer at individuelle belønningsordninger kan gjøre skade på samhold og lagfølelse blant ansatte som samarbeider tett. Belønningssystemer hvor individuelle bonuser dominerer signaliserer at det er individuell prestasjon og atferd som er av størst betydning. Hyppige bemerkninger om at ingen er viktigere enn andre, i kombinasjon med å belønne enkelte uforholdsmessig mer, kan oppleves som motstridende signaler (Bragelien, 2016, s.436). Det hele fremstår som inkonsistent bruk av ulike styringsmekanismer. Fra et slikt perspektiv fremstår det uheldig at fotballedere til stadighet gjør seg til talsmenn for viktigheten av samarbeid og lagfølelse, og samtidig konstruerer belønningssystemer som neglisjerer kollektive bonuskomponenter. Virkningene av kamp- og innbytterbonusene, presentert i kapittel 6.1, underbygger dette. At det hovedsakelig er individuelle (og relative) prestasjoner som belønnes, gjør at egeninteresser i enkelte tilfeller trumfer kollektivets beste. En mer kollektiv tilnærming til kampbonusene, hvor innbyttere og ubenyttede reserver tar større del i belønningene, vil hindre at klubbens lønssystemer motarbeider samhold, lagfølelse, intern rettferdighetsoppfattelse og psykologisk eierskap. Klubbens opptrer i tråd med Kerr (1975) sitt klassiske postulat: “Rewarding A, while hoping for B”. Det belyser hvor utfordrende det kan være å skreddersy en belønningsordning til ønsket organisasjonskultur, grunnet ulike hensyn i organisasjonen.

Fra resonnementene i dette delkapittelet kan det argumenteres for at klubbene med fordel kan legge mer vekt på kollektive bonuser, i den hensikt å promotere lagfølelse. *“Det er kjempeutfordrende for en leder å få spillergruppa til å føle seg som en enhet“ (S1, K1). “Det er laget som er viktigst. Det er laget som vinner og laget som taper – ikke enkeltindivider [...] Det er alltid en utfordring i en spillergruppe at det er egoister og enkeltindivider som tenker på seg selv. Da må treneren ta det med én gang og jobbe med det, slik at du får fellesskapet inn” (HT, K3).* At de individuelle belønningene avhenger av lagets resultater, reduserer insentiv for egoistisk oppførsel til en viss grad. Uavhengig av de kollektive bonusenes forholdsmessige plass i lønssystemet, bør det dessuten bemerkes at *individuelle* bonuser uansett vil være et mer egnet virkemiddel i den hensikt å oppnå direkte insentiveffekter (Bragelien, 2016; Hansen, 1997). Det samme gjelder for sorteringseffekter (Prendergast, 1999; Weiss; 1987). Kort oppsummert kan man likevel anta at lønssystemene kunne vært større bidragsyttere i å dyrke samhold og lagfølelse. Ettersom dette er en ytret hensikt, bør også ordningene innordnes deretter.

7.3 Subjektive/objektive prestasjonsmål

Samtlige klubber benytter *objektive prestasjonsmål*. I Klubb 1 avhenger bonusopptjening av plass i førsteelleværen, eventuelt et innhopp på minimum 45 minutter. I Klubb 2 og Klubb 3 påvirkes bonusopptjeningen videre av lagets poengfangst. Prestasjonsmålene er med andre ord tellbare og etterprøvbare.

Laguttakene, som avgjør kampbonusene, preges imidlertid i stor grad av *subjektive prestasjonsevalueringer*. Det samme er tilfelle med kontraktsforlengelser og lønnsøkninger. Skjønnsmessige vurderinger følger som en nødvendighet av arbeidets natur. Fotball er en kompleks aktivitet med tett samarbeid og betydelig utfordringer ved eksakt måling av individuelle bidrag gjennom objektive prestasjonsmål. Moderne statistikkverktøy og måling av konkrete prestasjonsdata (GPS-utstyr, InStat Sport⁹, Wyscout¹⁰, måling av kroppssammensetning, fysiske tester osv.) åpner imidlertid for økt bruk av objektive kriterier for laguttak: *“Jeg bruker fysiske data og hvem som er involvert i mål – både for og imot”* (HT, K3). I de tilfellene objektive prestasjonsmål refereres til, brukes det gjerne som supplement og aldri alene som prestasjonsmål: *“Det er mer øyet som ser. Med nye verktøy kan vi overvåke spillerne mer. Du filmer og analyserer alle treninger, kamper. Moderne statistikkverktøy gir alle mulige typer data og rapporter du kan lene deg på; antall pasninger truffet, antall ganger i mellomrom, målpoeng og mange andre målbare ting. Men jeg tar ut laget mer på bakgrunn av forventet kampbilde og formen til spillerne [...] GPS-tallene, for eksempel, de varierer veldig med kampbildet. Da vi slo *eliteserielubb* borte, hadde vi lavere tall på GPSen enn i tapet mot *eliteserielubb*. Når vi kontrollerer kampen innebærer det mindre løping enn tilfellet er ved en mer åpen kamp. Så du må ikke se deg blind på tall heller. Det er skummelt”* (HT, K2).

⁹ Wyscout er en plattform for videomateriale, data og statistikk innenfor fotballen. Verktøyet brukes av fotballklubber, landslag, spillere, journalister og agentfirmaer verden over.

¹⁰ InStat Sport er en ledende leverandør av data og statistikk for en rekke idretter. Selskapet tilbyr en plattform for spillerrapporter og -analyser.

Skjønnsmessige vurderinger gjør kriteriene for måloppnåelse uklare

Mange spillere i studien påpeker at de skjønnsmessige vurderingene, som danner grunnlag for hvilke spillere som får starte og ikke, medfører at kriteriene for måloppnåelse blir uklare: “Jeg har opplevd at det er veldig vanskelig å sette fingeren på hva jeg egentlig måtte gjøre for å komme meg inn igjen på laget” (S1, K1). “Det er ikke så tydelig hva som skal til” (S2, K1). “Jeg tipper **hovedtrener i Klubb 3** er en av de trenerne i Eliteserien som er tydeligst på hva han er misfornøyd med. Likevel er det ikke alltid så lett å bedømme de tingene han sier. Han kan for eksempel forklare en som ikke spiller at han ikke har intensitet nok i spillet uten ball. Samtidig har han mye høyere intensitet i spillet enn en lagkamerat som spiller. Så han er tydelig på hva han vil se, men det er veldig vanskelig å demonstrere at man har fikset det liksom – og dermed kreve spilletid [...] Når trenere gir én grunn, så er det på en måte ikke bare den grunnen. Det blir vanskelig å følge det opp, fordi det ofte er svært komplekst. Det kan gjøre det litt vanskelig å forholde seg til” (S1, K3). “Man tenker jo i utgangspunktet at hvis man gjør det bra på trening, så kommer man inn på laget. Men sånn er det ikke nødvendigvis” (S3, K2).

Uklare kriterier for måloppnåelse representerer en kilde til misnøye blant spillerne: “Det er helt forferdelig om du ikke får tydelig beskjed om hvorfor du ikke spiller. Det synes jeg er et generelt problem. Trenerne må bli bedre til å snakke med de som er utenfor laget – for å holde de varme” (S2, K2). Dette erkjennes av trenerne. Likevel antydes det at ubehagelige situasjoner og mellommenneskelige relasjoner gjerne fremprovoserer et avvik mellom det som er ønskelig og det som blir gjennomført i praksis: “Det er for mange trenere som ikke tør å prate ærlig og direkte med spillerne. Det oppstår konflikter i fotballen hele tiden. For å unngå de, velger flere trenere å ikke si noe særlig” (HT, K3). “Jeg er en person som ønsker det beste for alle spillerne. Da gjør det vondt å gi tilbakemelding til spillere om at de ikke får ny kontrakt, ikke får starte kampen eller spille i det hele tatt. Det er ganske brutalt, det går inn på meg. Det gjør faktisk direkte vondt. Det er nok regelen fremfor unntaket; jeg tror det gjelder for de fleste” (HT, K2).

Det kan virke som om skjønnsmessig bruk av objektive måltall forverrer forståelsen for hvilke kriterier laguttakene baseres på. Fra trenernes perspektiv kan objektive tall anses som velfunderte argument: “De utgjør *“facts”*, som viser at jeg er godt forberedt [...] For eksempel tok jeg opp statistikk om **spiller**, og sa at han var den **posisjonen på banen** i Eliteserien som hadde nest flest **fotballaksjon**. Altså *“knuste”* jeg han med helt faktabasert statistikk,

for å få frem at det han sa rett og slett var helt feil” (HT, K3). I teorien kan dette være fordelaktig for spillernes rettferdighetsoppfattelse (Bragelien, 2016, s.446). I praksis opplever imidlertid enkelte at prestasjonsmålene blir skjeve og dermed urettferdige. Enkelte rapporterer om at objektive prestasjonsmål letes frem for å underbygge subjektive vurderinger: “Jeg føler det blir litt sånn at de velger seg ut ett tall og påpeker mangler. Samtidig kan man ligge mye høyere på andre parametre liksom. [...] Man kan jo bare finne én måling som er dårlig” (K3, S1). “Det er noen som spiller hele tiden – uansett hva. Du kan trene og spille så bra du bare vil, men trenerne finner feil. De leter etter feil, på en måte [...] De jakter etter noe de kan ta deg på, også blir det begrunnelsen” (S3, K1).

Spilleres oppfatning av kriteriene for startplass avviker fra trenernes ønske om å vise tillit og skape kontinuitet

I kombinasjon med uklare kriterier for måloppnåelse, rapporterer flere spillere om erfaringer om at det å bli utelatt fra førsteellevaren fremprovoserer en opplevelse av urettferdighet: “Jeg føler det er urettferdig mange ganger. Fra mitt ståsted tar noen det litt vel med ro. De får veldig frie tøylere av trenere og får likevel spille. Det suger. Det er det som er ekstra tungt; når man ikke får spille og føler man jobber hardere enn de fleste andre” (S3, K1). “Jeg kunne ønske det var mer man kunne gjøre og bevise på trening for å påvirke trenerens valg. Jeg synes det er veldig skrevet på forhånd” (S2, K1). Trenerne har imidlertid mer enn siste treningsuke i tankene når laguttaket skal foretas. Et mer langsiktig fokus virker å ha vel så stor innflytelse på beslutninger omkring laguttak: “Jeg liker å tro at prestasjoner på trening har stor betydning. Samtidig ønsker man kontinuitet. Derfor kan man ikke svinge helt om noen har en dårlig uke og noen har en bra uke. Du må se det i et lengre perspektiv” (HT, K1). “Jeg er opptatt av å gi tillit til spillere selv om de ikke har vært gode i én eller to kamper. Jeg kaster ikke spillere under bussen. Jeg ønsker å gi dem trygghet” (HT, K2).

Det kan være flere årsaker til at spillere opplever laguttak som urettferdig. Det rapporteres om tendenser til at spillere overvurderer egen innsats og betydning: “Vi er egoister hele gjengen, så jeg tror nok at veldig mange mener de skal ha plass i en ellever, og vil finne mange gode argumenter på at de har blitt oversett. De aller fleste som driver med dette har veldig tro på seg selv, og mener at med tillit over tid så kan de prestere bedre enn lagkameratene sine. Det er en gjengs oppfatning, tenker jeg” (HT, K1). At spillere rangerer seg over sine lagkamerater, er lite overraskende (French, 1968). Det vil uansett medføre at det oppleves urettferdig å bli vurdert svakere enn andre (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Opplevelsen av urettferdighet blir forklart som helt naturlig – i enkelte tilfeller også ønskelig: *“Det er jo ikke sånn at alle er like happy i hvert laguttak. Sånn kan det heller ikke være. Du skal være skuffa hvis du ikke blir tatt ut”* (HT, K2). Nøkkelen for å oppnå rettferdig opplevelse av prestasjonsvurderinger og laguttak, virker å være åpen og ærlig dialog, samt bruk av forståelig argumentasjon. Slik kan skuffelsen fordøyes og avgjørelsen respekteres: *“Det er veldig viktig! Ellers risikerer man å få enkelte i spillergruppa mot deg. Man er ikke nødvendigvis enig, men gjennom dialog skjønner de mine argumenter og viser mer forståelse [...] Det er lettere å håndtere skuffelsen når man får en ordentlig forklaring”* (HT, K3). Dette er i tråd med Gibbs et al. (2004), som påpeker de ansatte kan reagere med frustrasjon og motivasjonstap om de ikke stoler på at lederens vurderinger er velinformerte og kompetente. *“Derfor tror jeg det er viktig å være ærlig og redelig hele tiden”* (HT, K2). Det virker å være bred enighet om at løsningen ligger i å tilrettelegge for denne typen dialog i en fornuftig setting. Initiativet virker helst å måtte komme fra den overordnede: *“Det er ikke naturlig for så mange spillere å banke på trenerkontoret og spørre hva som skal til og sånne ting”* (S2, K1).

Smisking fremprovoser mer irritasjon enn det påvirker treneren

Smisking er en uheldig vridningseffekt en risikerer ved subjektive prestasjonsvurderinger (Milgrom & Roberts, 1988). Visse bransjefaktorer virker likevel å redusere forekomsten av smisking. Disse inkluderer blant annet synlighet og kortsiktig resultatpress. Satt på spissen avhenger trenerens jobbsituasjon av resultatet i neste kamp. Samtlige trenere rapporterer at tilfeller av smisking bortimot er fraværende. Enkelte spillere påpeker imidlertid en rekke eksempler. Dette indikerer både ulike tolkninger av kommunikasjon, men til dels også neglisjering av at trenerne blir utsatt for påvirkning. Hvordan kommunikasjonen oppfattes virker å variere med hensyn til posisjon i laget: *“Hvis jeg ikke er med i elleveren, føler jeg at jeg ser og hører alt som skjer og kan irritere meg over alle ting [...] Det kan være at man sier noe morsomt til treneren, eller kommer med noen andre kommentarer. Det kan jeg føle litt på og irritere meg over”* (S2, K1). Kommunikasjonsformen kan også anses som et bransjetrekk, i form av en typisk sjargong i fotballen: *“Det er en del av fotballen: Jeg merker at folk endrer seg når man snakker med trenere”* (S3, K1). Det som oppleves som smisking, har ikke nødvendigvis den hensikt: *“Man føler jo at noen spillere ikke sier det de mener, hvis de har en mening som motstrider trenerens [...] Men det behøver jo ikke være smisking, man kan jo for eksempel bare være konfliktsky. I slike tilfeller kan det egentlig være forståelig at man ikke sier det man mener”* (S2, K3). Smisking viser seg også i form av nonverbal kommunikasjon:

“Noen står igjen for å trene litt ekstra akkurat når trenerne er der. Når trenerne ikke er der, gidder man ikke mer. Det er en typisk smisketing” (S1, K2).

Til tross for hovedvekt på subjektive prestasjonsvurderinger, fremstår smisking i større grad som et irritasjonsmoment hos enkelte enn en faktor med betydelig innvirkning på hovedtrenerens laguttak. En plausibel forklaring er at treneren alltid må tilfredsstillere klubbens resultatkrav. Vedkommende har dermed ikke anledning til å tillate innvirkning fra mellommenneskelig relasjon. Studien finner dermed tendenser i tråd med Gibbs et al. (2004): Enkelte i spillegruppen vil kunne mistenke favorisering, til tross for at hovedtreneren tilsynelatende har bedømt spillerne etter beste evne.

Kort oppsummert foreligger et gjennomgående problem tilknyttet formidlingen av kriteriene for måloppnåelse. Dette medfører misnøye rundt laguttak, men også forvirring om hva som skal til for at den enkelte spilleren styrker sitt kandidatur. At objektive tall letes frem for å underbygge subjektive vurderinger, virker dessuten *mot* sin hensikt. For å skape forståelse og aksept rundt avgjørelser, oppfordres trenerne til å føre en åpen og ærlig dialog, som innbefatter bruk av saklig og lettfattelig argumentasjon. Direkte og ærlige tilbakemeldinger virker tidvis ubehagelig for trenerne, men mye tyder på at det er en pris verdt å betale.

7.4 Relative/absolutte prestasjonsmål

Fenomenet fotballkamp har to aktører. Kampresultat – og dermed bonusoppnåelse – avhenger derfor også av motstanderlagets prestasjoner. Prestasjonsmålene vil derfor alltid være *relative*. Videre er det kun elleve spillere som kan starte hver fotballkamp. Spillerne er derfor i en konkurransesetting om faste premier (ref. turneringsteori), nemlig kampbonuser. Dette foregår i et toppidrettsmiljø der enkelte lagkamerater samtidig er ens argeste konkurrenter. Innordningen karakteriseres derfor utelukkende ved relative prestasjonsmål.

Da måling av spillernes prestasjoner i absolutte termer er svært problematisk, fremstår rangering av ansatte nærmest som en nødvendighet. Det kan dessuten være spesielt forløsende ved skjønnsmessige prestasjonsevalueringer (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Som presentert i kapittel 5.1, fremprovoserer de relative prestasjonsevalueringene bak kampbonusene en (mer eller mindre) konstruktiv konkurransesituasjon; de intensiverer den interne konkurransen i treningshverdagen. Til tross for den naturlige og nødvendige

forekomsten av relative prestasjonsvurderinger, forklarer trenerne at fokuset i tilbakemeldinger helst rettes mot enkeltspilleres prestasjoner, samt taktiske disposisjoner og forventet kampbilde: *“Jeg liker særdeles dårlig å sammenligne spillere. Hvis en er ute av laget, foretrekker jeg å snakke om hva som eventuelt skal til for at spilleren skal kunne utvikle seg og ta en plass i laget”* (HT, K1). *“Ofte begrunner jeg laguttaket av taktiske årsaker”* (HT, K2). Resonnementet bak virker å være et ønske om å opprettholde samhold og lagfølelse. Slik kan konkurransesituasjonen virke konstruktiv og gi økt innsats: *“Jeg synes den interne konkurransen er veldig sunn”* (S3, K1). *“Hvis du ikke har konkurranse på trening og om plassene, så kan det fort bli en sovepute. Jeg tror det stopper utviklingen”* (HT, K2). *“Jeg opplever bra konkurranse i treningshverdagen. Jeg opplever også aksept for plass i hierarkiet”* (HT, K1). Relative prestasjonsevalueringer er imidlertid ikke uproblematisk i klubbene.

Den interne konkurransen er sensitiv for “turneringens” balanse

Et interessant funn er at insentivvirkningene svikter om spillerne opplever at prestasjonene på trening ikke har betydning for laguttaket. Dette er uheldig for innsatsnivået – både for dem som spiller fast og for deres nærmeste konkurrenter: *“Treneren er veldig opptatt av kontinuitet. Det er stort sett sju-åtte spillere som vet at de kommer til å spille, med mindre det skjer noe spesielt. De som stort sett er på benken blir på en måte innforstått med at den ene treningen ikke har alt å si”* (S1, K3). *“Innsatsnivået på trening er varierende. Det er noen spillere som spiller fast som ikke trenger å vise seg frem, og da handler det mest om å komme seg igjennom uten å bli skadet. Sånn var det spesielt i (tidligere klubb*). Treningene var ikke så viktige. Det handlet om å være klar til kamp”* (S3, K1). Det fremstår avgjørende for en hovedtrener å balansere fordelene med å vise enkeltspillere tillit og skape kontinuitet i laguttakene, med ulempene det kan ha for spillernes opplevelse av å konkurrere på like vilkår. En spiller i Klubb 1 trekker frem en observasjon som antyder en uheldig balanse: *“Jeg synes flere i klubben håndterer det å ikke starte med å være triste og skuffa. De går ned i et hull istedenfor å forsøke å bevise noe, ved å slå tilbake og gjøre alt for å komme tilbake på laget”* (S2, K1).

Mye tyder på at de ulike oppfatningene av den interne konkurransen har bakgrunn i hvor balansert konkurransen om plassene i førsteelleværen oppleves blant spillerne. Konkurransen oppleves ubalansert om enkeltspillere er betydelige mer talentfulle enn sin(e) konkurrent(er), eller om vurderingskriteriene og -prosedyrene favoriserer enkelte på bekostning av andre. Det

er sistnevnte som virker å forårsake utfordringer i klubbene. At en ubalansert turnering hemmer innsatsnivået og insentivvirkningene fra monetære belønninger, er uansett i tråd med Uwe Sundes (2009) funn fra tennisturneringer, samt Frick (1998), Frick & Klaeren (1997) og Frick & Prinz (2007) sine studier av belønninger og heterogenitet blant profesjonelle maratonløpere.

Uheldige vridningseffekter fremstår uunngåelige i en intens konkurransesetting

Den interne konkurransen skaper ikke bare en konstruktiv innsatsøkning, den fremprovoserer også uheldige vridningseffekter. Konkurransesituasjonen medfører at enkelte strekker seg langt for å “vinne”: *“Det er ingen tvil om at noen sladrer på andre eller kaster de under bussen – for eksempel på analysemøter, i mediene eller ved bruk av agenter [...] Vi er jo egoister hele gjengen. For at man skal lykkes, er man gjerne avhengig av at lagkameratene dine mislykkes litt”* (S1, K1). *“Det er mange spillere som gjør alt – og når jeg sier alt, så mener jeg alt – for å spille [...] Det er mange eksempler. Du kan snakke ned konkurrenten din foran treneren og sette han i et dårlig lys [...] Det er helt sykt hvor mange "dirty tricks" det er. Det resulterer også i flere tilfeller der folk ikke behøver å trene, men likevel spiller”* (S2, K2). *“Jeg skjønner det er frustrerende med uopnådd bonus for de som ikke er i elleveren. Det er nok en del som er så egoistiske at man sitter og håper at laget skal tape, sånn at det åpner seg en sjanse [...] Det tror jeg helt klart er vanlig. Kanskje bortsett fra når man kjemper for seriegull. Så egoistisk tror jeg fotballen er. Det er jo toppidrett, så det er jo fair nok det”* (S3, K3).

Kort oppsummert vil treneren bestandig stå overfor et dilemma, hvor hensynet til spillernes opplevelse av konkurransevilkår må veies opp mot hensynet til å vise enkeltspillere tillit og skape kontinuitet i laguttaket. Dette understreker viktigheten av å bygge en balansert tropp – i antall og kvalitet – der samtlige føler de spiller en viktig rolle og opplever en rettferdig konkurranse: *“Jeg tror det henger sammen med at du bygger en tropp som ikke er for bred og for stor, slik at alle som er med i troppen føler de har en viktig rolle å spille, og reelt sett er med å konkurrere om spilletid. Hvis du har for mange som tror de skal starte hver søndag, så kan det være en utfordring”* (HT, K2). Sannsynligvis vil mer uheldige bivirkninger av den intense konkurransesituasjonen uansett gjøre seg gjeldende, i ambisiøse og konkurranselystne spillergrupper.

7.5 Kontinuerlige/stegvise insentiver

Kollektive bonuser utgjør, som nevnt, en begrenset del av klubbenes lønssystemer. I den grad de benyttes, baseres de på en *stegvis insentivmodell*. Klubben må nå visse terskler for å øke bonusutbetalingen. Disse inkluderer tabellplasseringer i Eliteserien, samt sluttspill i NM og Europacup. Ordningen er lett forståelig og retter fokus mot konkrete mål (Bragelien, 2016, s.448). Lønssystemene er innordnet med hensyn til sluttstilling i Eliteserien, ikke posisjon underveis. Det medfører at insentivstyrken fra de kollektive bonusene vil være lite betydningsfull underveis i sesongen. I sesongens avsluttende fase derimot, når man ser konturene av oppnåelige terskelnivåer, virker det som insentivstyrken eskalerer: *“Jeg har opplevd en voldsom kraft i store måloppnåelser. Da tror jeg at de økonomiske insentivene også var en driver i det [...] I norsk målestokk må du opp på medalje for at det skal gi noe særlig økte inntekter, og for at det skal monne i en insentivordning”* (HT, K1).

Klubbenes inntekter avhenger av tabellplassering. Det har dermed betydelige konsekvenser om man lykkes eller mislykkes med måloppnåelse: *“Om man ikke presterer reduseres inntektene relativt kjapt. Da har vi ikke samme anledning til å betale lønn”* (SL, K2). *“Måloppnåelse i Europa er økonomisk gunstig for klubben og kan være en trigger for spillerne, så jeg synes det er fornuftig at de kan være med å ta del i den inntektsøkningen”* (HT, K1). Det kan dermed argumenteres for at klubbenes stegvise insentivmodeller er hensiktsmessig utformet, både med tanke på 1) direkte effekter, i form av økonomisk risikostyring og motivasjonsvirkninger i sportslig avdeling (Bragelien, 2016), samt 2) indirekte effekter, i form av psykologisk eierskap og styrket lagfølelse (Kuvaas, 2008).

Utover de kollektive bonusene, benytter alle klubbene individuelle kampbonuser, i form av startbonus eller poengbonus. Uavhengig av type, vil de individuelle kampbonusene legge til rette for *kontinuerlige insentiver*. Det innebærer at spillerne alltid har insentiv til å prestere (Colbjørnsen et al., 2000). Basert på økonomisk teori, er det gunstig at kampbonusene sikrer en slik kontinuerlig insentiveffekt i klubbene (Holmström & Milgrom, 1987).

7.6 Fast/avtakende/tiltakende insentivstyrke

Klubbene har ulik utforming på de individuelle kampbonusene, med hensyn til insentivstyrke. Klubb 2 opererer med en *fast insentivstyrke* gjennom hele sesongen, der kampbonusene er av lik størrelse uavhengig av tabellplassering. Fordelen er at ordningen er lettfattelig for de ansatte. Videre fungerer den som et signal fra ledelsen om viktigheten av å opprettholde et stabilt og høyt prestasjonsnivå (Colbjørnsen et al., 2000). Det kan eksempelvis være avgjørende for en klubbens langsiktige suksess, til tross for at sportslige terskelverdier virker uopnåelige på kort sikt (Bragelien, 2016). Det finnes imidlertid ulemper med ordningen i Klubb 2. I kapittel 7.1 ble en manglende sammenheng med medieavtalen trukket frem som uheldig. En annen ulempe er at enkelte kan savne en “liten gulrot” for å ta ut sitt makspotensial når deadline for bonusutmåling nærmer seg.

Klubb 3 benytter en ordning hvor insentivstyrken er *fast* frem til og med en fjerdeplass. Fra medalje blir insentivstyrken *tiltakende*; kampbonusene økes med konkrete summer for henholdsvis bronse, sølv og gull. Denne studien finner, som Colbjørnsen et al. (2000) påpeker, at en slik ordning kan fremme ekstraordinær innsats. Det bekreftes av både ledere, trenere og spillere: “*Jeg har opplevd voldsom mobilisering når ting skal avgjøres og du kan oppnå store bonuser. Det har også positiv innvirkning på konsentrasjonen i øktene*” (HT, K1). Ordningen fremstår derfor gunstig, både med tanke på klubbens økonomiske risikostyring og spillernes motivasjon.

Klubb 1 opererer også med en *tiltakende* insentivstyrke. Ordningen består av fem steg med økende insentivstyrke, samt et sjette steg hvor bonusene bortfaller. Antall poeng er ikke ensbetydende med tabellplassering, og dermed medfølgende inntektsøkning fra medieavtalen. Startbonuser, med kobling til endelig tabellplassering, anslås dermed å skape en bedre sammenheng mellom inntekter og kostnader: “*Det er viktig at lønnskostnadene blir justert i henhold til tabellplassering, som en mekanisme opp mot medieavtalen [...] Derfor er tabellplassering veldig nyttig å ha med tanke på klubbens økonomistyring*” (DL, K1). Det rapporteres likevel om bekymring for en potensiell bivirkning på vinnerkulturen i klubben, ved at også det som defineres som middelmådighet utløser bonusutbetalinger: “*Jeg synes det er litt rart å få bonus for niendeplass. Det trigger ikke på den rette måten. En klubb som *Klubb 1* bør kun ha bonuser for en høyere resultatoppnåelse*” (HT, K1).

Det foreligger altså både fordeler og ulemper ved klubbens individuelle kamponuser. Likevel indikerer studien at Klubb 3 sin innordning, med en kombinasjon av fast og tiltakende intensivstyrke, totalt sett er mest fordelaktig med hensyn til klubbens økonomiske risikostyring og spillernes motivasjon.

7.7 Utbetalingsprofil

Fotballbransjen preges av et kortsiktig tidsperspektiv: Det sies at den neste kampen alltid er den viktigste. Dette viser seg også i at alle tre klubbene utbetaler kamponusene fortløpende, sammen med fastlønnen, basert på siste måneds prestasjoner. I Klubb 2 kan spillerne riktignok velge når og hvor ofte bonusene skal utbetales, men det rapporteres om at flertallet foretrekker månedlige utbetalinger. De hyppige bonusutbetalingene virker fornuftige for å motivere til høy innsats, grunnet kort responstid på tilbakemelding og belønning (Colbjørnsen et al., 2000).

Når det gjelder klubbens sporadiske bruk av kollektive bonuser, utbetales disse etter endt sesong, dersom de sportslige tersklene er oppnådd i inneværende sesong. Den årlige utbetalingsprofilen fremstår gunstig for å bidra til at spillere ikke skal forlate klubben midtveis i sesongen. Årlige utbetalinger kunne også vært en fornuftig løsning for kamponusene, dersom klubbene hadde opplevd uforholdsmessige store problemer med at spillerne vrir oppmerksomheten mot kortsiktig vinning, på bekostning av langsiktig utvikling (Colbjørnsen et al., 2000). Fordelene med dagens ordninger virker derimot å overgå slike utfordringer.

I både Klubb 1 og Klubb 3 kan størrelsen på kamponusene øke ved sesongslutt, basert på endelig tabellplassering. Eventuelle tilgodehavende beløp utbetales i slike tilfeller på første lønning etter endt sesong. Et spesielt trekk ved lønssystemet til Klubb 1 er at kamponusene ikke bare kan øke i størrelse ved sesongslutt – de kan også bortfalle fullstendig. Det betyr samtidig at spillerne risikerer å måtte tilbakebetale allerede utbetalte kamponuser i sin helhet etter endt sesong.

Tilbakebetalingsfunksjonen i Klubb 1 fremprovoserer mer frykt enn motivasjon

Dersom Klubb 1 skulle rykke ned, melder det seg en prekær og høyst sjelden problemstilling: Spillerne må tilbakebetale bonusene, eventuelt trekke beløpet fra fremtidige lønninger. Hensikten er å spare lønnskostnader om sportslige resultater og tett korrelerte inntekter uteblir: *“Det har enorme økonomiske konsekvenser for en klubb å rykke ned [...] Arbeidsplasser kan*

ryke” (DL, K1). Det er samtidig bred enighet om at tilbakebetalingsfunksjonen har oppsiktsvekkende konsekvenser for enkeltpersoner: *“Det skal jo svi, men jeg er litt usikker på om man treffer for hardt – spesielt på tampen av en sesong”* (DL, K1). *“Ulempen er jo om spillerne ikke har lagt de pengene til side, sånn at de kan ha problemer med å betale de tilbake”* (HT, K1).

For enkelte fremstår ordningen uforståelig og bortimot surrealistisk: *“Det er litt snakk om at vi må betale tilbake det vi har fått for kampene. Jeg skjønner ikke helt den biten der, men hvis det er sånn så synes jeg det er ganske sykt”* (S2, K1). *“Jeg visste det ikke engang, så jeg måtte sjekke kontrakten min på nytt”* (S3, K1). Virkningene er ansett så betydelige at ordningen fremprovoserer mer frykt enn de genererer motivasjon: *“Det kan potensielt gi trøbbel til folk som ikke har hundre prosent kontroll på økonomien sin”* (S1, K1). *“Jeg synes ikke det er noen fordeler med den løsninga – jeg synes bare det er ulemper. Jeg kan ikke se for meg hvem det skal motivere å ha et sånt press på seg. Kunne jeg valgt, ville jeg ikke hatt de pengene forhåndsbetalt gitt den risikoen [...] Jeg tror det ligger oppe i hodet og i underbevisstheten hele tiden. Om vi kjemper for unngå nedrykk burde vi ha fokus på det”* (S2, K1). *“Det er det mest spesielle jeg har sett i en kontrakt [...] Jeg har merket i garderoben at det blir mye tanker og stress. Vi pratet om det allerede etter de første 10 kampene. Alle begynte å stresse over det”* (S3, K1). *“En ting er jo å ligge nede i gjørra og kjempe for å unngå nedrykk. Det vil jo ligge en frykt der – for å rykke ned i seg selv. Hvis du da i tillegg har hengende over deg at du ved et nedrykk må ut med mange titalls tusen, så kan det jo bli dobbelt opp med frykt. Det er sjelden positivt”* (S2, K3).

Disse oppfatningene deles også av lederrepresentanter fra Klubb 2 og Klubb 3, som ikke rammes av ordningen. Flere reagerer med vantro: *“Det høres merkelig ut at en spiller har fått utbetalt for eksempel 200 000-300 000 kroner til oktober-november, og så risikerer han plutselig å skylde klubben disse pengene [...] Da tror jeg du får tynnslitte nerver og energitapping så det holder. Det gjør ikke spilleren noe bedre i hvert fall [...] Det blir feil fokus i garderoben, det blir feil fokus for den enkelte og det blir et problem du tar med deg på hjemmebane”* (HT, K2). *“Det høres ut som et dataspill [...] Det ekstra trøkket på at du selv må stå ansvarlig for en eller annen relativt stor sum – jeg tenker det i hvert fall ikke er positivt, spesielt hvis du allerede kjenner på stresset”* (SL, K3).

Disse funnene indikerer en uheldig balanse mellom insentiver og risiko. Frykten kan fort dominere motivasjonen: *“Når man er i nedrykksstriden, tviler jeg på at det er mer motivasjon*

man trenger. Jeg tror det er viktigere å fjerne frykten. Derfor tror jeg det vil påvirke spillere negativt – at det blir enda mørkere skyer hvis man nærmer seg nedrykk” (S1, K3). Dette understreker typisk tapsaversjon: Smerten av tap er sterkere enn gleden av tilsvarende gevinst (Kahneman & Tversky, 1979). Ledelsen i Klubb 1 erkjenner problematikken, samtidig som ordningen også forsvares ved en potensielt motiverende effekt: “Det kan ikke begge veier. Det kan være ekstra stress, og det kan være ekstra motivasjon” (DL, K1).

At bonusordningen bortfaller ved nedrykk, fremstår først og fremst gunstig av økonomiske årsaker. Videre er den ikke nødvendigvis direkte motstridende spillernes rettferdighetsoppfattelse: “Jeg synes jo det er rart at man får bonus hvis man rykker ned” (HT, K3). “Det er helt fair at vi får redusert lønn hvis vi rykker ned eller gjør det dårlig” (S3, K2). Det overhengende problemet angår de løpende utbetalingene som potensielt må tilbakebetales: “Jeg synes det er en litt klønete ordning” (HT, K1). “Det er en krevende øvelse å få ansatte til å tilbakebetale penger” (DL, K1).

Total sett indikerer funnene at en ordning med bortfall av oppnådd bonus ved nedrykk kun vil fungere om bonusene holdes igjen til slutten av sesongen, og ikke utbetales fortløpende: “Jeg tror at det er bedre å få utbetalt bonusen på slutten av året, når de forskjellige måloppnåelsene er innfridd. Slik kommer insentivene som en konsekvens av en potensiell fremtidig utbetaling – ikke forskuttert” (HT, K1). “Jeg synes ordningen med å få utbetalt noe på forhånd er uheldig. Det er noe man burde fått som belønning etter sesongen – ikke underveis i sesongen” (S2, K1). Det bør i den sammenheng stilles spørsmålstegn ved om bonusordningens insentiveffekt vil være like sterk ved tilbakeholdt utbetaling, ettersom responstiden på tilbakemelding og belønning blir lengre (Colbjørnsen et al., 2000).

7.8 Implementering, oppfølging og justering

I samtlige klubber har ledelsen utarbeidet lønssystemet – uten involvering fra spillergruppene. Klubb 2 signaliserer imidlertid planer om å endre dagens ordning i nærmeste fremtid, og da med spillere involvert i prosessen. Når det gjelder Klubb 1, blir det opplyst at dagens design ble utformet med bidrag fra ekstern kompetanse. Ordningen evalueres med jevne mellomrom av daglig leder, sportslig leder og økonomisjef. Evalueringene innebærer først og fremst beregning av inntekter og lønnskostnader som vil følge av ulike tabellplasseringer. Det samme virker å være tilfelle i Klubb 2 og Klubb 3. Det påpekes

riktignok at spillere har mulighet til å ta opp eventuelle urettferdigheter ved lønssystemet, blant annet i møter mellom sportslig leder og tillitsvalgte.

I en fotballklubb vil som regel hovedtrener, assistenttrener eller andre i det sportslige støtteapparatet være tettere på spillerne enn en sportslig leder. Klubbens daglige leder eller styre vil gjerne oppleve ytterligere avstand til spillerne. Den store avstanden mellom spillerne og de ansvarlige lederne gjør det problematisk for sistnevnte å opparbeide seg nødvendig informasjon og kunnskap om lønns- og bonusordningenes faktiske virkninger. Avstanden stiller store krav til oppfølging og informasjonsinnhenting fra ansatte i sportslig avdeling. Studiens funn indikerer at en del av disse kravene ikke innfris. Sannsynligvis kunne en større involvering fra spillergruppene medført noen gunstige justeringer etterhvert som utfordringer eller muligheter gjør seg gjeldende.

Når det gjelder justering av standarder for bonusutbetalinger, har den belyste teorien advart mot mothakevirkninger (Gibbons, 1987; Meyer & Vickers, 1997; Prendergast, 1999). Studien finner ingen indikasjoner på at dette er problematisk i fotballklubber. Det er nærliggende å anta at korte karrierer, stor utskiftning av spillere og sterke konkurransekrefter vil undertrykke de potensielle mothakevirkningene. Den store konkurransen om talentfulle spillere reduserer en eventuell bekymring for å bli utnyttet av nåværende arbeidsgiver (Kanemoto & MacLeod, 1992). Dessuten gjør konkurransen blant spillerne at klubbene kan erstatte de som underpresterer. Dermed vil spillere alltid ha insentiv til å prestere (Charness, Kuhn & Villeval, 2011). Justeringer bør nok uansett foretas med varsomhet, da en kan se uforholdsmessig store atferdsendringer – både av tilsiktet og utilsiktet karakter – etter selv relativt små og ukompliserte endringer av et belønningssystem.

7.9 Kontraktslengde

De åtte dimensjonene som er diskutert i foregående analyse, anses som viktige når et lønssystem skal utarbeides. Listen illustrerer at det er mange momenter et lønssystem bør hensynta. Listen kunne likevel omfattet flere momenter. Dette delkapittelet omhandler et interessant aspekt ved lønssystemene i klubbene, som synes spesielt viktig for fotballklubber; spillerkontraktenes varighet.

Som diskutert i kapittel 4, er det en rekke fordeler ved å skrive lengre kontrakter med dyktige spillere. Sportslig vil det sikre kontinuitet og tilrettelegge for relasjonsbygging, mens det rent økonomisk kan bidra til å innkassere viktige overgangsinntekter (Feess et al., 2004), som igjen danner grunnlag for videre sportslig satsning. Teorigjennomgangen har imidlertid også vist noen ulemper ved lengre kontrakter. Spillere vil ofte kreve kompensasjon for å signere langtidskontrakter, ettersom det vil svekke egen reforhandlingsstyrke (Feess et al., 2004). Det betyr at lengre kontrakter medfører økte lønnskostnader for klubbene. En annen utfordring er *moralsk hasard*; spillere kan tilpasse innsatsnivået strategisk gjennom kontraktssyklusen. Det er lite i denne studien som indikerer at verken økonomiske belønninger eller kontraktslengde har innvirkning på spillernes innsatsnivå i løpet av en fotballkamp. Når det gjelder treningshverdag, forberedelser og generell livsstil, har analysen derimot identifisert potensiale for påvirkning fra økonomiske insentiver. De neste avsnittene utleder hvilken rolle kontraktslengde kan spille i denne sammenheng.

Utgående kontrakt stimulerer til økt innsats og profesjonalitet

Det er bred enighet, både blant spillere og ledere, om at kontraktslengde kan ha betydelig innvirkning på spillernes motivasjon og innsatsnivå. Dette kommer til uttrykk ved at spillere på utgående kontrakt, såkalte Bosman-spillere, ofte legger ned en ekstra innsats av hensyn til fremtiden: *“Noen ganger så forundrer det meg, når spillere er på utgående kontrakt, at man kan se en liten ekstra gnist [...] Det er nok med i hele påvirkningen i hvordan du forbereder deg til kamp og hvordan du gjør ting”* (SL, K2). *“Jeg opplever ofte – og det gjelder egentlig i alle klubbene jeg har vært – at spillere som er inne i sitt siste år, de gjør ofte gode sesonger. Det virker som om det er noe som trigger noe ekstra når man er på utgående kontrakt”* (HT, K1). *“Jeg har en følelse av at spillere som går inn i sitt siste år av kontrakten presterer bedre. Det har et ekstra press på seg. De vet at fremtiden står på spill”* (K1, S1). *“Noen tar seg selv litt ekstra i nakken, og så har de plutselig 5-10 % ekstra å gå på og hever prestasjonene. Noen trener plutselig mye mer ekstra. Det er ser man mange eksempler på”* (S1, K2). *“Jeg har jo merket det på meg selv, hvis jeg går mot slutten av en kontrakt – da blir jeg jo litt ekstra oppmerksom på det. Hvis man er i en usikker situasjon der man ikke vet om man får ny kontrakt, så gir man jo fort en eller to prosent ekstra i hverdagen”* (S2, K3). Kommentarene indikerer at fotballspillere, antakeligvis som arbeidstakere flest, har et potensial til å arbeide hardere og med ytterligere dedikasjon når det virkelig gjelder. En utløpende kontrakt fremstår som et typisk tilfelle. Dette samsvarer forøvrig med Fricks (2011) studie av spillere i den tyske Bundesligaen.

Både hovedtrener og sportslig leder i Klubb 3 forteller dessuten om interessante erfaringer som vitner om en negativ sammenheng mellom spilleres kontraktslengde og skadefrekvens: *“Jeg har opplevd kontinuerlig siden jeg begynte rundt toppfotballen at det synes å være en utrolig mye lavere skadefrekvens hos eldre spillere i sine siste kontraktsår enn det har vært de foregående årene”* (SL, K3). *“Det var litt sånn med *tidligere spiller* – når han hadde ett år igjen, så var han aldri skadet”* (HT, K3). Dette samsvarer med Maxcy et al. (2002), som konkluderer med en økt sannsynlighet for at baseballspillere på langtidskontrakter er utilgjengelig for kamp. Erfaringene underbygger oppfatningene om at kontraktslengde kan påvirke enkeltes dedikasjon som toppidrettsutøvere. Det bør imidlertid bemerkes at et fall i skadefrekvens også kan være et tegn på at spillere føler seg tvunget til å melde seg kampklar i sitt siste kontraktsår, og ikke utelukkende grunnet økt profesjonalitet. Dette er riktignok ikke noe spillerne selv rapporterer om.

Langtidskontrakt blir en sovepute for enkelte

Mens utgående kontrakter virker å ha positive insentivvirkninger, rapporteres det om motsatt effekt av lengre kontrakter: *“For noen opplever jeg at når de skriver lang kontrakt, så slapper de litt mer av. Men der er man forskjellige. Noen har en indre glød og higer etter å alltid være på sitt beste – for seg selv, lagkamerater, trenere, klubben eller familien. Mens andre kan slippe seg ned – i komfortsonen”* (S1, K2). *“Jeg har sett flere tilfeller der spillere som har signert en lang kontrakt blir litt "slakke", og når de nærmer seg det siste året så kan man se at de står igjen litt ekstra i gymmen og sånt”* (S2, K3). I teorijennomgangen ble slike tendenser betegnet moralsk hasard-effekter. At en del spillere som har sikret seg en langtidskontrakt virker å senke “innsatsnivået” i forbindelse med forberedelser, søvn, kosthold, skadeforebyggende trening osv, men ikke i kampsituasjon, er i tråd med Paulsens (2020) studie av baseballspillere. Det forekommer altså hovedsakelig i situasjoner der det er vanskeligere for overordnede å observere og dermed sanksjonere. Det rapporteres likevel om enkelttilfeller som gir uttrykk for hvor galt det kan gå om klubben gir for lange og lukrative kontrakter til “utsatte” spillere: *“Vi har til og med betalt ut spillere. Vi hadde jo *tidligere spiller 1* og *tidligere spiller 2* som begynte å bli et problem i gruppa. Jeg var ikke interessert i å ha de her. De bare gikk rundt her. Da betalte vi de bare for kontraksperioden, og ba dem om å komme seg hjem, og fikk de ut av garderoben og ut av klubben”* (HT, K3). *“Spillerne har jo all makt i en sånn situasjon. Og jeg har opplevd at spillere prøver å gjøre sånn at man blir betalt ut, ved å være et problem. Det er jo ikke bra i det hele tatt for kulturen i laget. Det er en uting”* (S3, K3). Erfaringene underbygger også viktigheten av

lønnssystemets sorteringseffekt. Høy og lite prestasjonsavhengig lønn kan være problematisk i en bransje det stadig påpekes at “sult” er en avgjørende faktor for suksess.

Karrieremotiv motvirker negativ motivasjonseffekt hos yngre spillere

Mye tyder på at langtidskontrakt-problematikken er mest fremtredende hos de eldste i spillertroppen: *“Eldre spillere, som har spilt i utlandet og kommer hjem for å avslutte karrieren – de kan ofte være litt mette. Mens yngre spillere som har skrevet lang kontrakt og helst vil til utlandet, der synes jeg ikke det er noe forskjell”* (S3, K2). *“Det har mye med hvor du er i karrieren”* (S3, K1). Karrieremotiv spiller tilsynelatende en betydelig rolle i denne sammenheng. En forventning om høyere inntjening i fremtiden kan sikre høy innsats hos unge spillere, også i tilfeller hvor lang gjenværende kontraktstid trekker i motsatt retning: *“Jeg hører mye snakk om spillere i utlandet, hvor mye de har fått der og hvor sykt deilig det hadde vært hvis man hadde hatt en sånn kontrakt”* (S2, K1). *“Man vil jo nå så langt som mulig. Man tjener jo greit i Norge, men man vet at det er større summer hvis man kommer seg ut. Det er i hvert fall min motivasjon. Jeg har mye å jobbe med og vet at jeg kan ta steg fort, hvis jeg jobber hardt”* (S3, K3).

Det er vanskelig å vurdere talent og forutse hvem som vil nå lengst i fotballbransjen. Dette gjelder spesielt for yngre spillere med ujevne prestasjoner, ustabil progresjon, samt spesiell og “humpete” karriereutvikling: *“Det er supervanskelig å forutse fremtidige prestasjoner – det vanskeligste i hele settingen [...] Når du rekrutter i egen klubb og forlenger eller fornyer avtaler, så opplever jeg det som vanskelig, og vanskeligst for de mellomunge – de som kanskje har blitt 19-20 og har to-tre år i A-stallen uten å slå til”* (SL, K3). Ifølge Bragelien og Kvaløy (2014) vil usikkerheten forsterke karrieremotivene, ettersom det gir store muligheter for å imponere og dermed endre andres antakelser om eget talent. *“En blir litt sjokkert noen ganger over hvor lite som skal til for at man kommer til en plass hvor man tjener penger som man ikke tenkte at man noensinne skulle tjene, og som er langt mer enn det gjennomsnittet tjener. Det er jo litt motiverende at det er så lite som skal til og som skal klaffe for at man kan tjene veldig mye penger”* (S2, K1).

I teorien vil karriereinsentivene bli svakere etterhvert som man blir eldre og det er knyttet mindre usikkerhet til eget talent (Lazear, 1981; Bragelien & Kvaløy, 2014). Dette taler for en mer restriktiv tilnærming til langtidskontrakter for eldre spillere. Eventuelt bør slike kontrakter inneholde sterkere økonomiske insentiver for å sikre tilsvarende innsats: *“Litt eldre spillere som går mot slutten av karrieren tenker selvfølgelig mer på penger. De strever nok ikke for å*

nå nye høyder” (S3, K1). “Jeg kjenner jo at penger spiller en større rolle etter hvert som jeg blir eldre. Før tenkte jeg ikke så mye på det, men nå tenker jeg jo at jeg ønsker å være så sikret som mulig til etter karrieren. Før kunne jeg ikke skjønne at folk ville til Kina, men nå forstår jeg det godt” (S3, K3). “Spillere vi tror kan bli litt "slakkere" får kortere kontrakter – i hvert fall de som har vært med en stund. Med yngre så er det annerledes - da er jeg ikke noe redd for det” (HT, K3). Kommentarene støtter opp under teorien om at eksplisitt lønn og implisitte karrieremotiv fungerer som substitutter i spillernes totale “insentivregnskap” (Lazear, 1981).

Til tross for at karrieremotiv fremstår som en betydelige motivasjonsfaktorer for unge spillere, er det er ikke nødvendigvis slik at langtidskontrakter er helt uproblematisk for dem heller: *“Jeg har opplevd at spillere som har sikret seg en god kontrakt har blitt fornøyd og tenkt at: "nå er jeg der jeg vil". Du kan ofte se det på unggutter som får kontrakt tidlig. Du merker fort om de føler de har lyktes eller om de setter seg nye mål og er klare til å ta steget videre. Jeg har sett veldig mange eksempler på de som har fått en lang a-lagskontrakt, slått seg til ro og tenkt at "nå har jeg lyktes"” (S1, K1). Dette stiller i så fall ytterligere krav til klubbens grundighet i sin tildeling av langtidskontrakter.*

Langtidskontrakter favoriserer sterkere økonomiske insentiver

Utfordringer med langtidskontrakter betyr ikke automatisk at en korttidskontrakt er en god løsning. Det er allerede påpekt hvor viktig spillerens kontraktslengde er for klubbens makt i forhandlinger med andre klubber: Lengre gjenværende kontraktslengde vil i snitt øke klubbens mottatte overgangssum (Feess et al., 2004). Dette er klubblederne svært bevisste: *“Det er noen ganger det kan være lurt å ha ettårskontrakter, fordi man da spiller for neste kontrakt – enten her eller der [...] men det er også risiko for en klubb å ha kort kontrakt, fordi man da ikke kan selge spilleren” (DL, K1). Det er dessuten spillere som rapporterer om et annet potensielt problem ved Bosman-spillere: De kan begynne å planlegge og forberede seg for en fremtid i en annen klubb. Det kan i praksis gjøre at klubb og spiller har divergerende interesser når det nærmer seg kontraktslutt: “Kontraktslengde har veldig mye å si. Når folk er på utgående, er det mange som faller helt ut og tenker mer egoistisk [...] Man merker ofte på spillere med utgående kontrakt at de driter i både laget og klubben. Det er jo helt naturlig. De tenker heller på hva de selv skal bli bedre på” (S3, K1). Dette betyr at det i mange tilfeller kan være en god løsning å kombinere en langtidskontrakt med en større andel prestasjonsavhengig lønn. Slik kan klubben sitte med gode kort på hånden om spilleren tiltrekker seg interesse fra andre klubber, og samtidig føle seg trygg på at spilleren vil opprettholde dedikasjonen og*

innsatsnivået. Analysen av spillernes risikoaversjon antyder at kompensasjonen spillerne vil kreve for en økt risikobelastning bør anses som en god investering for klubben.

Oppsummert fremstår det avgjørende for klubbene å hensynta negative motivasjonseffekter som kan medfølge av lengre kontrakter. Det virker fornuftig med grundige vurderinger og individuelle hensyn i avveiningene i forbindelse med enkeltspillers kontraktsforhandlinger, for å opprettholde en “sulten” spillertropp. Representanter fra klubbene påpeker at dette har vært et fokus i nyere tid: *“Vi gir kortere kontrakter til spillere vi er redd for at kan bli slappere med lengre kontrakter”* (HT, K3). *“Jeg tror at det handler om å ha rett lengde på avtalene. Avtalene skal ikke være altfor lange. Det er i menneskets natur å gjerne bli litt mette”* (HT, K1). Det å begrense lengden på spillernes kontrakter kan naturligvis være en fornuftig løsning, spesielt for eldre spillere med begrensede karriereinsentiver. Både sportslige og økonomiske fordeler ved lengre kontrakter kan imidlertid tale for at det i mange tilfeller er en bedre løsning å konstruere kontrakter med høyere bonusandeler. Ifølge Feess et al. (2015) bør den prestasjonsbaserte andelen av lønnen være langt mer enn 10 % for å løse moralsk hasardproblematikk. Med bakgrunn i analysen av hensiktsmessig insentivstyrke, er det mye som taler for at andeler opp mot 20-30 % ikke er for høyt. Det er dessuten lite ved belønningssystemenes motivasjonsvirkninger som svekker et slikt resonnement.

7.10 Oppsummering

Med utgangspunkt i åtte sentrale momenter har analysekapittelet betraktet utformingene av klubbenes lønssystemer. Klubbenes respektive tilpasninger til disse dimensjonene frembringer noen interessante virkninger – både av gunstig og mer uheldig karakter.

Grunnet autonomistøttende miljøer og belønninger i samsvar med spillernes holdninger og verdier, synes ikke bonusene å fortrenge spillernes indre motivasjon. De relative prestasjonsevalueringene bak kampbonusene stimulerer til økt innsats i treningshverdagen. Det er imidlertid et par momenter som reduserer motivasjonseffekten. For det første er det utfordringer tilknyttet formidlingen av kriteriene for måloppnåelse. De skjønsmessige vurderingene skaper misnøye rundt laguttak og gjør kriteriene uklare. For det andre opplever spillere at vurderingskriteriene og -prosedyrene favoriserer enkelte. Utfordringer ved de relative prestasjonsvurderingene gjør at konkurransen om plassene i førsteleveren oppleves urettferdig. Dette forringer kampbonusenes motivasjonseffekt.

Spillerne er komfortable med å påta seg risikoen som følger av den prestasjonsavhengige avlønningen. Dette understøtter klubbens bruk av bonusordninger. Risikodelingen kommer til uttrykk gjennom den sterke sammenhengen mellom klubbens tabellplassering og utbetalte kampbonuser. Prestasjonsbasert lønn stabiliserer økonomien i klubbene. Fra et økonomisk perspektiv er også tilbakebetalingsfunksjonen i Klubb 1 gunstig. Den er heller ikke direkte motstridende med spillernes rettferdighetsoppfattelse. Det viser seg likevel at det fremprovoserer mer frykt enn motivasjon. Om en ordning med bortfall av oppnådd bonus ved nedrykk skal være vellykket, bør bonusene holdes igjen til slutten av sesongen, og ikke utbetales fortløpende.

Studien finner dessuten enkelte tilfeller av at klubbene “belønner A, men håper på B”. Økt vektlegging av kollektive bonuser og en mer kollektiv tilnærming til kampbonusene, hvor også innbyttere og reserver belønnes, vil hindre at lønssystemene motarbeider samhold, lagfølelse, intern rettferdighetsoppfattelse og psykologisk eierskap. Det er mye som tyder på at klubbene i større grad bør involvere spillergruppene i prosessene rundt oppfølging og evaluering av bonusordningene. Stor avstand mellom spillerne og de ansvarlige for lønssystemene skaper problemer med å plukke opp nødvendig informasjon om bonusordningenes faktiske virkninger, som igjen gjør det utfordrende å justere ordningene etterhvert som utfordringer gjør seg gjeldende.

Avslutningsvis ble det trukket frem at både sportslige og økonomiske fordeler ved lengre kontrakter taler for å konstruere kontrakter med betydelig innslag av prestasjonsbasert lønn.

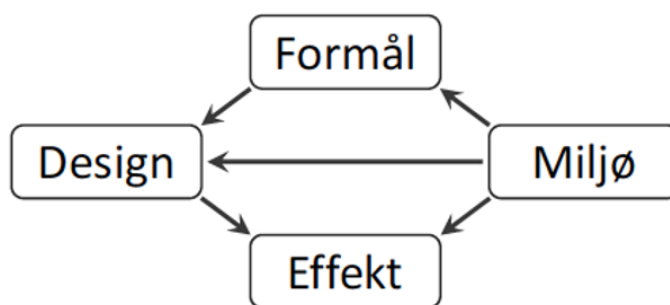
Tabell 14 oppsummerer kapittelet.

Oppsummering av analysen	
1) Prestasjonsavhengige lønnskomponenters andel av totallønn	Spillerne drives av indre motiver, men økonomiske belønninger er også en betydelig motivasjonskilde
	Fortrengningseffekter fremstår uproblematisk i et autonomistøttende miljø, med belønninger som samsvarer med spillernes verdier
	Sterke insentiver fremstår mer fordelaktige enn svake insentiver
	Kampbonusene skaper en tettere sammenheng mellom inntekter og kostnader, og er derfor avgjørende komponenter i en sunn klubbdrift.
	En stor andel fastlønn i Klubb 2 virker uheldig for klubbens risikostyring, samt lønnsystemets motivasjons- og sorteringseffekt. Samtidig fremstår det gunstig for arbeidsmiljøet.
2) Individuelle/kollektive prestasjonsmål	Avvik mellom ønsket og realisert effekt av kollektive bonuser
3) Subjektive/objektive prestasjonsmål	Skjønnsmessige vurderinger gjør kriteriene for måloppnåelse uklare
	Spilleres oppfatning av kriteriene for startplass avviker fra trenernes ønske om å vise tillit og skape kontinuitet
	Smisking fremprovoserer mer irritasjon enn det påvirker treneren
4) Relative/absolutte prestasjonsmål	Den interne konkurransen er sensitiv for "turneringens" balanse
	Uheldige vridningseffekter fremstår uunngåelige i en intens konkurransesetting
5) Kontinuerlige/stegvise insentiver	Kollektive bonuser baseres på en stegvis insentivmodell. De er hensiktsmessig utformet, med tanke på både direkte og indirekte effekter
	Individuelle kampbonuser legger til rette for kontinuerlige insentiver. Dette sikrer at spillerne alltid har insentiv til å prestere
6) Fast/avtakende/ tiltakende insentivstyrke	Den faste insentivstyrken i Klubb 2 er lettfattelig for spillerne, og signaliserer viktigheten av å opprettholde et stabilt prestasjonsnivå
	Den tiltakende insentivstyrken i Klubb 1 og Klubb 3 fremmer ekstraordinær innsats og skaper en bedre sammenheng mellom inntekter og kostnader
7) Utbetalingsprofil	Månedlige bonusutbetalinger virker fornuftig for å motivere til høy innsats, grunnet kort responstid på tilbakemelding og belønning
	Tilbakebetalingsfunksjonen i Klubb 1 fremprovoserer mer frykt enn motivasjon
8) Implementering, oppfølging og justering	Spillergruppen bør involveres i større grad, slik at løpende utfordringer eller muligheter kan fanges opp, og fordelaktige justeringer kan implementeres
Kontraktslengde	Utgående kontrakt stimulerer til økt innsats og profesjonalitet
	Langtidskontrakt blir en sovepute for enkelte
	Karrieremotiv motvirker negativ motivasjonseffekt hos yngre spillere
	Langtidskontrakter favoriserer sterkere økonomiske insentiver

Tabell 14: Oppsummering av analysen

8. Oppsummering og konklusjon

Dette kapitlet oppsummerer hovedfunnene og utleder konklusjoner, presentert i tråd med forskningsspørsmålet og dets fem underspørsmål. Mens bonusordningenes effekt ble diskutert opp mot design og miljø i kapittel 7, vil dette kapitlet oppsummere og vurdere lønssystemenes totaleffekt opp mot formålene. Kapitlet fullbyrder dermed studiens analyse av klubbenes lønssystemer, i tråd med Brageliens (2012) rammeverk. Se figuren under:



Figur 25: "Rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger" (Bragelien, 2012, s.50)

Studien finner bred støtte for at bonuslønn er et godt egnet verktøy i norske toppklubber, med hensyn til 1) klubbens økonomiske risiko, 2) spillernes motivasjon, 3) ønsket spilleratferd og oppmerksomhet, 4) å tiltrekke og beholde ønsket spillerstall og 5) å fremme en prestasjonskultur. Slik ordningene er utformet i dag, fungerer lønssystemene spesielt godt for å tilpasse lønnskostnadene til inntektene (reduere risiko) og å tiltrekke og beholde ønskede spillere. Når det gjelder motivasjonseffekter og kulturpåvirkning, har lønssystemene – og de tilknyttede prosessene – betydelig forbedringspotensiale i samtlige klubber.

I noen tilfeller genererer ordningene ønskede effekter. Ved andre anledninger er effekten betinget, begrenset eller fraværende. Studien finner også enkelte områder hvor klubbene belønner A, men håper på B. Det betyr at lønssystemene kan virke direkte mot sin hensikt. Basert på vurderingene presenteres forslag til justeringer og endringer av lønssystemene. Avslutningsvis fremlegges begrensninger ved studien. I den sammenheng presenteres også forslag til videre forskning.

1) Økonomisk risikostyring

Klubbene er samstemte når det gjelder viktigheten av lønns- og bonusordningenes evne til å få lønnskostnadene til å samvariere med inntektene. Implementering av lønnskutt ved nedrykk

er en nyttig ordning i så måte. Risikodelingen fremstår samtidig naturlig og akseptabel blant spillerne.

Kampbonusene er en annen viktig mekanisme for å skape tettere sammenheng mellom inntekter og kostnader. Til tross for studiens dokumentasjon av en sterk sammenheng mellom klubbens tabellplassering i Eliteserien og utbetalte kampbonuser i prosent av fastlønn, foreligger et åpenbart forbedringspotensiale. Dette gjelder spesielt i Klubb 2, hvor andelen fastlønn er størst. En sterkere sammenheng med medieavtalen vil gjøre klubben mindre utsatt for variasjon i sportslige resultater, samt enkeltspilleres prestasjon og skadesituasjon. Fra et økonomisk perspektiv er det dessuten mye som taler for at Klubb 2 bør implementere lojalitetsbonuser, og allokere deler av fastlønnsbudsjettet dit – slik som i Klubb 1 og Klubb 3. Slik kan klubben unngå betydelige utbetalinger til spillere som forlater klubben tidligere enn planlagt.

Med hensyn til kampbonusene, fremstår spillerne komfortable med poengbetinget bonusavlønning. Studien finner en generell aksept for at spillerne deler en viss risiko med klubben. Videre tyder det meste på at poengbasert kampbonus er en hensiktsmessig innordning for kulturpåvirkning, mens det fra et rent motivasjonsperspektiv virker å være av liten betydning hvorvidt klubben benytter seg av startbonus eller poengbonus. Dermed fremstår totalgevinsten større ved poengbasert kampbonus enn ved startbasert kampbonus. Resonnementet impliserer at Klubb 1 med fordel kan legge om kampbonusordningen, fra startbasert til poengbasert.

2) Motivasjonseffekter

Fra et motivasjonsperspektiv finner studien en rekke interessante virkninger av klubbens bonusavlønning. Et flertall av spillerne opplever at indre motivasjon og et ønske om egenutvikling fungerer som sterke drivkrefter i arbeidshverdagen. Det ekskluderer likevel ikke påvirkningen av ytre faktorer. Økonomiske insentiv fremstår generelt som et essensielt krydder i en rutinepreget treningshverdag. I tråd med Kuvaas (2005), drives fotballspillere gjerne av en kombinasjon av indre og ytre krefter, der vektingen av disse faktorene er individuelt betinget. Da miljøene karakteriseres som autonomistøttende, virker ikke de ytre drivkreftene å gjøre skade på spillernes indre motivasjon. Belønningene ser ut til å samsvare med spillernes holdninger og verdier om å konkurrere og prestere. Fortrengningseffekter fremstår derfor uproblematisk. At de som starter kampene belønnes økonomisk ser ut til å være i tråd med spillernes rettferdighetsoppfattelse. Om pengeinsentivene har innvirkning på

interessen for arbeidet, virker det i så fall mer sannsynlig at de *forsterker* den indre motivasjonen. Belønningene gir positive signaler om attraktivitet og tillit.

Studien dokumenterer at kamptilleggene intensiverer spillernes interne konkurranse. Kommentarer fra spillere i Klubb 2, indikerer imidlertid at nivået på den prestasjonsavhengige lønna med fordel kunne vært høyere. Effekten er dessuten sensitiv for “turneringens balanse”. I tråd med Lazear og Rosen (1981), fremstår balansert turnering som en avgjørende faktor for at relative prestasjonsvurderinger skal fungere i praksis, og dermed fremme økt innsats. I denne sammenheng er det uheldig at flere spillere rapporterer om et “klippekort” i førsteleiveren. De erkjenner også risikoen ved at denne garantien kan bli en hvilepute, og ikke minst oppleves urettferdig for de det går på bekostning av. Forbedringspotensialet fremstår større i forbindelse med prosessene tilknyttet kamptilleggene, enn selve utformingen. For å optimalisere kamptilleggenes motivasjonseffekt i treningshverdagen, anbefales en tydeligere kommunikasjon omkring laguttakene. Slik tilrettelegges det for at spillerne 1) forstår uttakskriteriene og 2) opplever at de konkurrerer på like vilkår. Dette vil ifølge Colquitt et al. (2001) danne grunnlaget for at lønnsforskjellene aksepteres (ref. *prosedyre-, mellommenneskelig- og informasjonsrettferdighet*). Hovedtreneren – som er evaluatoren i belønningssystemet og dermed ansvarlig for prestasjonsmålingens validitet og reliabilitet – spiller en sentral rolle i denne sammenheng. Vedkommende må tilrettelegge for en åpen og ærlig dialog, og benytte forståelig argumentasjon i prestasjonsvurderinger og laguttak. Slik vil klubbene øke sannsynligheten for en gjennomgående rettferdighetsoppfattelse, og dermed dyrke kamptilleggenes motivasjonseffekt (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Kamptilleggenes motivasjonseffekt er betydelig preget av tid og sted. Der bonusene fremstår som sterke drivkrefter i treningshverdagen, sviner potensialet nærmest hen i kampens hete. Det faktum at spillerne i Klubb 3 i en god sesong kan opparbeide seg kamptillegger på (minst) 27 % av fastlønnen, endrer ikke denne realiteten. Det forklares ved at ønsket om å vinne kampen er tilstrekkelig for å sikre maksimal innsats. I kjølvannet av oppnådd bonus rapporteres det om en utløsende effekt. Den økonomiske belønningen fremstår altså viktigere både *før* og *etter* sammenlignet med *underveis* i kamp.

3) Vridningseffekter

Bonusordningene viser seg å ha noen uønskede vridningseffekter. Flere rapporterer om tilfeller der spillernes egeninteresser trumfer kollektivets beste. For å oppnå individuelle kamptillegger, fristes mange til uærlige beskrivelser av eget skade- og sykdomsbilde. Det

rapporteres også om enkelte bivirkninger av den interne konkurransen, som at medspillere “kaster hverandre under bussen” i kommunikasjon med overordnede, i analysemøter eller i medier. Riktignok fremstår ikke dette som et omfattende problem, gitt dagens bonusnivåer. Det er likevel interessant at problematikken virker minst fremtredende i Klubb 2. En relativt stor andel fastlønn kan være en bidragsyter til det både spillere og ledere trekker frem som et godt arbeidsmiljø.

Målbonuser har blitt trukket frem som spesielt uheldig, grunnet vridningseffektene de forårsaker i kampsituasjoner. Det hevdes at spillere oppmuntres til å forfølge individuelle hensyn på bekostning av laget – å score selv blir det viktigste. Alt tyder på at Klubb 3, som tidligere benyttet målbonuser i bonusordningene sine, har gjort lurt i å endre lønssystemet sitt.

I tilknytning til hovedtrenerens laguttak, er smisking en aktuell problemstilling. Til tross for hovedvekt på subjektive prestasjonsvurderinger, fremstår smisking i større grad som et irritasjonsmoment hos enkelte enn en faktor med betydelig innvirkning på hovedtrenernes laguttak. Dette virker plausibelt, tatt i betraktning klubbens kortsiktige resultatkrav.

4) Sorteringseffekter

Studien finner åpenbare sorteringseffekter utløst av lønssystemene. Spillernes økonomiske avkastning virker å være av betydning for om spillere ønsker å bli værende eller ikke. Lønssystemenes sorteringseffekt blir spesielt viktig som følge av både økonomiske og sportslige fordeler med lengre kontrakter. Fra dette resonnementet fremstår Klubb 2 sin innordning, med høyere andel fastlønn, uheldig for lønssystemets sorteringseffekt (Bragelien & Kvaløy, 2014; Greenwald, 1986). Studien finner sterke indikasjoner på at Klubb 2 bør øke bonusandelen, slik at “feilsteg” i spillerrekrutteringen blir mindre utslagsgivende. For å tiltrekke og beholde ønskede spillere, vil det også være fornuftig å supplere lønssystemet med lojalitets- og signeringsbonuser.

Signeringsbonuser anvendes for å tiltrekke og beholde ønskede spillere – spesielt Bosman-spillere. Videre utvider de tapt handlingsrom som følger av klubbens lønnstak, noe som igjen fjerner nødvendigheten av å gjøre unntak. Slik kamuflerer klubbene pengebruk og lønnsforskjeller på en elegant, men oppsiktsvekkende måte. Dette virker å tilfredsstille både intern rettferdighetsoppfattelse og ekstern anseelse fra fans, sponsorer og media. Samtidig bør viktigheten av nøktern og bevisst bruk av signeringsbonuser understrekes. Studien indikerer

at det er avgjørende for å begrense potensielle utfordringer som høy turnover, manglende kontinuitet og svak klubbfølelse.

Nært relatert er bruken av lojalitetsbonuser. Studien dokumenterer at lojalitetsbonuser utgjør et virkemiddel for å forlenge kontraktene til spillere med stort salgspotensiale, slik at klubbene på sikt kan innkassere betydelige overgangssummer. Potensielt har likevel lojalitetsbonusene en betydelig bakside med hensyn til sorteringseffekten. Studien dokumenterer tilfeller av at lønnskomponenten hemmer en naturlig sorteringseffekt: Spillere som burde forlate klubben av sportslige årsaker, blir likevel værende av økonomiske preferanser. Denne ulempen virker mest sannsynlig ved type 1, da bonusoppnåelsen ikke er prestasjonsavhengig. Om bonusoppnåelse betinges av antall spilte kamper (type 2), vil lojalitetsbonusen med mindre sannsynlighet friste spilleren til å bli værende når kampantallet virker uoppnåelig. Dette kan favorisere lojalitetsbonuser av denne typen. Funnene indikerer også at lojalitetsbonuser først og fremst bør benyttes for spillere med betydelig markedsverdi.

5) Indirekte effekter

Studien påpeker også en rekke indirekte effekter fremprovosert av klubbenes bonusavlønning. Til tross for at kollektive bonuser omtales som både viktige, ønskede og samlende, utgjør de en svært begrenset andel av lønssystemene. Ordningene belønninger hovedsakelig individuelle (og relative) prestasjoner, selv om klubbene ytrer et ønske om å skape sterke kollektiv og bygge lagfølelse. Med andre ord: Klubbene belønner A, men håper på B (Kerr, 1975). Mye tyder på at en mer kollektiv tilnærming i bonusordningene kunne styrket samholdet og lagfølelsen i spillergruppene.

I relasjon til dette foreligger aktualiteten om belønning av innbyttere. De som ikke starter uttrykker redusert eierskapsfølelse til kampen. En økonomisk gulrot virker da i større grad å kunne utgjøre en forskjell for motivasjonen. Studien finner også evidens for at innbytterbonuser har en signaleffekt med positiv innvirkning på lagfølelsen. Videre kan de omforme konkurranse i treningshverdagen til lagfølelse i kamp. Da Klubb 1 og Klubb 2 nedprioriterer innbytterbonuser i sine lønssystemer, mens Klubb 3 utelater dem fullstendig, økes risikoen for å "spare seg til fant". Studien indikerer at de reduserte kostnadene kan få dyre konsekvenser for spillernes rettferdighetsoppfattelse, samhold og lagfølelse. For at lønssystemene skal bygge opp under ønsket kultur, foreligger det sterke indikasjoner på at lønssystemene i større grad bør tilstrebe konsistens med spillergruppens holdninger omkring rettferdige gjenytelser for gjennomført arbeid. Et av de mest åpenbare tiltakene for å oppnå

dette, er å inkludere innbyttere og reserver i bonusordningen. Det impliserer likevel ikke at alle bør belønnes likt – uavhengig av spilletid og bidrag. I så fall risikerer klubbene å redusere lønssystemets insentiveffekt i treningshverdagen; det blir like gunstig å bli sittende på benken som å spille hele eller deler av kampen. Det vil også redusere sorteringseffekten og antakeligvis oppleves som urettferdig av spillerne.

Begrensninger og videre forskning

Det er noen åpenbare begrensninger ved denne studien, som til dels påvirker prosjektets pålitelighet, validitet og generaliserbarhet. Samtidig understreker begrensningene viktigheten av videre forskning.

En av begrensningene handler om hvor presis en subjektiv tolkning av dataene kan være. Et forskningsdesign som tilrettelegger for at forskeren opererer som instrument for datainnsamling har vært betydelig diskutert (Boeije, 2009). Kawulich (2005) indikerer at dette i verste fall kan resultere i en ikke-representativ presentasjon. I denne sammenheng understreker DeWalt & DeWalt (2002) derfor viktigheten av å erkjenne at forskerens bakgrunn og teoretiske tilnærming kan påvirke både observasjon, analyse og tolkning. Til tross for at jeg under hele prosjektet har søkt systematisk rapportering, erkjenner jeg at analysen og konklusjonene utgjør min subjektive fortolkning. Likevel antar jeg å ha redusert og/eller unngått noen biaser ved å erkjenne problematikken, samt ved å gjennomføre preventive initiativ i forkant og underveis. Rapporteringen inneholder nøyaktige sitater – til tross for uformelt språk og tidvis uordnet setningsstruktur. Videre ble pseudonymer anvendt for å beskytte konfidensialiteten, og beskrivelser ble presentert uten å antyde betydningen. Ved systematisk bruk av originalt datamateriale i presentasjonen av analysen, kan leserne forsikres om at fortolkningene relateres til dataen som ble samlet. Ifølge Schensul, Schensul & LeCompte (1999) karakteriserer dette gode feltnotater.

En annen begrensning omfatter casestudiens problematikk med å dokumentere kausale forklaringer (Bennett & Elman, 2006). Det er både enklere og mer hensiktsmessig å demonstrere hvordan et fenomen kan forstås og tolkes i lys av bestemt teori. Tilnærmingen er likevel utsatt for trangsynthet. Uten fleksibilitet og vidsyn kan denne studien derfor utgjøre en ypperlig, men trangsynt vurdering. Funnene, analysen og konklusjonen bør utelukkende tolkes i lys av det teoretiske rammeverket.

Videre er analysen gjennomført hovedsakelig av én forsker. Dette kan ha innvirkning på interrater-reliabiliteten. Observasjonsbiasen impliserer at forutinntatthet og fordommer kan ha innflytelse på måten forskeren interagerer med subjektene i studien, og hvordan forskeren velger å undersøke, fortolke og konkludere. Trianguleringen av strukturerte intervjuer og dokumentanalyse kan til dels begrense denne biasen. I tillegg har flere uavhengige aktører sett over og evaluert prosedyrene, gjennomføringen og det endelige resultatet. Dette kan utgjøre en viss grad av interrater-reliabilitet. Undertegnede praktiske kunnskap om bransjetrekk og sjargong anses også fordelaktig i denne sammenheng.

Kvale & Brinkmann (2009) bemerker videre at intervjuene kan påvirkes av ledende spørsmål og transkriberes ulikt. Intervjuguiden ble derfor formulert for å unngå en ledende undertone og avskrift ble gjort bokstavelig og nøyaktig.

En annen begrensning omfatter et begrenset utvalg. Dette impliserer at funnene muligens ikke kan manifesteres under ulike omstendigheter i andre organisasjoner og klubber. Statistisk generalisering ble imidlertid ikke ansett som et viktig element i denne studien. Derimot kan man argumentere for at funnene utgjør en analytisk karakter, og at denne casestudien er generaliserbar til teoretisk proposisjon (Yin, 2014).

Denne studien ser på bonusordningene i de sportslige avdelingene i tre norske eliteseriekubber. Det ville vært interessant å studere flere eliteseriekubber og å undersøke tilsvarende problemstillinger innenfor kvinnefotballen. Andre forskere kan adressere lignende forskningsspørsmål i andre klubber, divisjoner og idretter. Det ville vært interessant å undersøke erfaringer med bonusordninger både i klubber som har erfart suksess og fiasko. Det kunne også vært interessant å undersøke lønssystemenes design og effekt i en longitudinell studie over flere år.

9. Litteraturliste

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Arenberg, S. & Hvamstad, E. H. (2016). *Norske fotballklubbers bruk av prestasjonslønn: En kartlegging og analyse av bonussystemene i norsk toppfotball* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Baiman, S. & Demski, J. S. (1980). Economically Optimal Performance Evaluation and Control Systems. *Journal of Accounting Research*, 18, 184-220.
- Baker, G. P. (1992). Incentive Contracts and Performance Measurement. *Journal of Political Economy*, 100(3), 598-614.
- Baker, G. P., Gibbons, R. & Murphy, K. J. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1125-1156.
- Baruch, Y., Wheeler, K. & Zhao, X. (2004). Performance-Related Pay in Chinese Professional Sports. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 245-259.
- Becker, B. & Huselid, M. (1992). The Incentive Effects of Tournament Compensation Systems. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 336-350.
- Benabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520.
- Benabou, R. & Tirole, J. (2006). Incentives and Prosocial Behavior. *The American Economic Review*, 96(5), 1652-1678.
- Bengt Holmström, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *The Bell journal of economics*, 10(1), 74-91.

-
- Bennett, A. & Elman, C. (2006). Complex Causal Relations and Case Study Methods: The Example of Path Dependence. *Political analysis*, 14(3), 250-267.
- Bertheussen (2011): Lønnsspiralen i fotballnæringen, en gordisk knute? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 14(6), 61-66.
- Bjørnstad, E. H. & Hillveg, J. F. (2013). *Beyond Bonuses: A Case Study on Bonuses and Their Impact on Work Motivation from a Beyond Budgeting Perspective* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Bloom, N. & Reenen J.V. (2010). Human Resource Management and Productivity. NBER Working Paper, 16019.
- Boeije, H. (2009). *Analysis in qualitative research*. SAGE publications.
- Bognanno, M. & Ehrenberg, R. (1990). The Incentive Effects of Tournaments Revisited: Evidence from the European PGA Tour. *Industrial & Labor Relations Review*, 43(3), 74S-88S.
- Bol, J. C. (2008). Subjectivity in Compensation Contracting. *Journal of Accounting Literature*, 27, 1-24.
- Boyce, C. & Neale, P. (2006). Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input. *Pathfinder International*, 3-7.
- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 6(2), 47-57.
- Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi og finans*, 22(2), 25-35.
- Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy – når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 14(5), 31-43.
- Bragelien, I. (2012). Individuelle eller kollektive belønninger? – Teori, empiri og norske bankeksempler. *Praktisk økonomi Og Finans*, 29(4), 39-52.

- Bragelien, I. (2016). Insentiver. I K. G. Hoff, *Strategisk økonomistyring* (s.433-456). Universitetsforlaget.
- Bragelien, I. (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 21(2), 24-31.
- Bragelien, I. & Kvaløy, O. (2014). Lønn og belønning. I A. Mikkelsen & T. Laudal, *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 328-355). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2008). Ethics in Qualitative Psychological Research. *The Sage Handbook of Qualitative Research in Psychology*, 24(2), 263-279.
- Brown, K., Harlow, W. & Starks, L. (1996). Of Tournaments and Temptations: An Analysis of Managerial Incentives in the Mutual Fund Industry. *The Journal of Finance* (New York), 51(1), 85-110.
- Buraimo, B., Frick, B., Hickfang, M. & Simmons, R. (2015). The Economics of Long-term Contracts in the Footballers' Labour Market. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 8-24.
- Burgess, S. & Ratto, M. (2003). The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), 285-300.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations. *Journal of applied psychology*, 83(4), 615-633.
- Cerasoli, C., Nicklin, J. M. & Ford, M. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Charness, G., Kuhn, P. & Villeval, M. (2011). Competition and the Ratchet Effect. *Journal of Labor Economics*, 29(3), 513-547.
- Chevalier, J. & Ellison, G. (1997). Risk Taking by Mutual Funds as a Response to Incentives. *The Journal of Political Economy*, 105(6), 1167-1200.

-
- Che, Y. & Yoo, S. (2001). Optimal Incentives for Teams. *The American Economic Review*, 91(3), 525-541.
- Colbjørnsen, T., Bragelien, I., Gjesdal, F., Hagen, K., Heum, P. & Salvanes, K. (2000). *Resultatavhengig belønning: En utredning skrevet for Kreditkassen*. SNF-Rapport.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Daidsen, M. & Hammer, D. (2020). *Hvor svært kan det være?* Dafolo.
- Deloitte. (2019a). *Annual Review of Football Finance 2019 – World in motion*. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2019.pdf>
- Deloitte. (2019b). *Eliteseriebarometeret 2019 – Et innblikk i økonomien til norske toppfotballklubber*. Hentet fra <https://www.eliteserien.no/nyheter/eliteseriebarometeret-2019/Eliteseriebarometeret-2019.pdf>
- Deloitte. (2020). *Annual Review of Football Finance 2020 – Home truths*. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2020.pdf>
- Demski, J. (1997). *Managerial Uses of Accounting Information*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Depken, C. A. (2000). Wage Disparity and Team Productivity: Evidence from Major League Baseball. *Economics Letters*, 67(1), 87-92.
- Dornoff, R. J. & Tatham, R. L. (1971). An Incentive Plan For Baseball Players: A Better Motivator Than Straight Salary. *Business Horizons*, 14(5), 61-66.
- DeWalt, K. M. & DeWalt, B. R. (2002). *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press

- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management* (1. utg.). Routledge.
- Eggen, N. A. & Nyrønning, S. M. (1999). *Godfoten: Samhandling, veien til suksess*. Oslo: Aschehoug.
- Ellingsen, T. & Johannesson, M. (2007). Paying Respect. *The Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 135-150.
- Feess, E., Frick, B. & Muehlheusser, G. (2004). Legal Restrictions on Buyout Fees: Theory and Evidence from German Soccer. IZA Discussion Papers, No. 1180, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- Feess, E., Gerfin, M. & Muehlheusser, G. (2015). Contracts as Rent-Seeking Devices: Evidence from German Soccer. *Economic Inquiry*, 53(1), 714-730.
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P. & Grimshaw, J. M. (2010). What is an Adequate Sample Size? Operationalising Data Saturation for Theory-Based Interview Studies. *Psychology and health*, 25(10), 1229-1245.
- Franck, E. & Nüesch, S. (2011). The Effect of Wage Dispersion on Team Outcome and the Way Team Outcome is Produced. *Applied Economics*, 43(23), 3037-3049.
- Freedman, J. L., Cunningham, J. A. & Krismer, K. (1992). Inferred Values and the Reverse-Incentive Effect in Induced Compliance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(3), 357-368.
- French, J. R. (1968). The conceptualization and measurement of mental health in terms of self-identity theory. I S. B. Sells, *The definition and measurement of mental health* (s.136-159). Washington, D.C: Department of Health, Education and Welfare.
- Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.

-
- Frey, B. S., Schaffner, M., Schmidt, S. L. & Torgler, B. (2013). Do Employees Care About Their Relative Income Position? Behavioral Evidence Focusing on Performance in Professional Team Sport. *Social Science Quarterly*, 94(4), 912-932.
- Frick, B. (1998). Lohn und Leistung im Professionellen Sport: Das Beispiel Stadt-Marathon, *Konjunkturpolitik*, 43, 114–40.
- Frick, B. (2011). Performance, Salaries, and Contract Length: Empirical Evidence from German Soccer. *International Journal of Sport Finance*, 6(2), 87-118.
- Frick, B. & Klaeren, R. (1997), Die Anreizwirkungen leistungsabhängiger Entgelte: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde aus dem professionellen Sport, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67, 1117–38.
- Frick, B. & Prinz, J. (2007). Pay and Performance in Professional Road Racing: The Case of City Marathons. *International Journal of Sport Finance*, 2(1), 25-35.
- Frick, B., Prinz, J. & Winkelmann, K. (2003). Pay Inequalities and Team Performance. *International Journal of Manpower*, 24(4), 472-488.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Abstrakt Forlag.
- Gibbons, R. (1987). Piece-Rate Incentive Schemes. *Journal of Labor Economics*, 5(4), 413-429.
- Gibbons, R. (1998). Incentives in Organizations. *Journal of economic perspectives*, 12(4), 115-132.
- Gibbons, R. & Murphy, K. (1992). Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence. *The Journal of Political Economy*, 100(3), 468-505.
- Gibbs, M., Merchant, K., Stede van der, W. & Vargus, M. (2004). Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives. *The Accounting Review*, 79(2), 409-436.

- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. & Chadwick, B. (2008). Methods of Data Collection in Qualitative Research: Interviews and Focus Groups. *British dental journal*, 204(6), 291-295.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Gneezy, U. & Rustichini, A. (2000). Pay Enough or Don't Pay at All. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791-810.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Greenwald, B. C. (1986). Adverse Selection in the Labour Market. *The Review of Economic Studies*, 53(3), 325-347.
- Grund, C. & Gürtler, O. (2005). An Empirical Study on Risk-Taking in Tournaments. *Applied Economics Letters*, 12(8), 457-461.
- Grund, C., Höcker, J. & Zimmermann, S. (2013). Incidence and Consequences of Risk-taking Behavior in Tournaments – Evidence from the NBA. *Economic Inquiry*, 51(2), 1489-1501.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. SAGE Publications.
- Gunderson, M. (2001). Economics of Personnel and Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 11(4), 431-452.
- Hall, B. J. (2002). *Incentive Strategy within Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Hammer, G. P., du Prel, J. B. & Blettner, M. (2009). Avoiding Bias in Observational Studies: Part 8 in a Series of Articles on Evaluation of Scientific Publications. *Deutsches Ärzteblatt International*, 106(41), 664–668.

-
- Hammersland, J. & Tjelmeland, S. (2016). *HR i Norsk Toppfotball: En undersøkelse om sammenhenger mellom ulike HR-aktiviteter og sportslige resultater i norsk toppfotball* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Hansen, D. G. (1997). Worker Performance and Group Incentives: A Case Study. *Industrial & Labor Relations Review*, 51(1), 37-49.
- Headey, B. & Wearing, A. (1987). The Sense of Relative Superiority – Central to Well-Being. *Social Indicators Research*, 20(5), 497–516.
- Hendrikse, G. (2003). *Economics and Management of Organizations: Co-ordination, Motivation and Strategy* (2. utg.). London: McGraw-Hill Education.
- Holmström, B. (1982). Moral hazard in teams. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 324-340.
- Holmström, B. & Milgrom, P. (1987). Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives. *Econometrica*, 55(2), 303-328.
- Holmström, B. & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7(Special), 24-52.
- Kahn, L. M. (2000). The Sports Business as a Labor Market Laboratory. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 75-94.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kanemoto, Y. & MacLeod, W. (1992). The Ratchet Effect and the Market for Secondhand Workers. *Journal of Labor Economics*, 10(1), 85-98.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kawulich, B. B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(2).
<https://doi.org/10.17169/fqs-6.2.466>

- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769-783.
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54-63.
- Krautmann, A. C. (1990). Shirking or Stochastic Productivity in Major League Baseball? *Southern Economic Journal*, 56(4), 961-968.
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: Ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I K. Knudsen & A. Ryan, *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (s. 29-51). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi Og Finans*, 25(2), 9-19.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lacey, A. & Luff, D. (2007). Qualitative Data Analysis. *The National Institute for Health Research, Research Design Service for the East Midlands*.
- Langeland, O. (1999). *Kompensasjon og motivasjon: Overskuddsdeling og medeierskap i norske bedrifter* (Doktoravhandling). Fafo, Oslo.
- Lazear, E. P. (1981). Agency, Earnings Profiles, Productivity, and Hours Restrictions. *The American Economic Review*, 71(4), 606-620.
- Lazear, E. P. (1989). Pay Equality and Industrial Politics. *Journal of Political Economy*, 97(3), 561-580.
- Lazear, E. P. (1998): *Personnel Economics for Managers*. New York: Wiley.
- Lazear, E. & Rosen, S. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *The Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864.

-
- Loe, H.R. & Lindahl A. (2016). *Bruk av bonus i Norge: En kartlegging av utviklingen i bruk av bonus blant norske virksomheter i perioden 2012–2016* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Maxcy, J. G., Fort, R. D. & Krautmann, A. C. (2002). The Effectiveness of Incentive Mechanisms in Major League Baseball. *Journal of Sports Economics*, 3(3), 246-255.
- Merchant, K. A. & Manzoni, J. F. (1989). The Achievability of Budget Targets in Profit Centers: A Field Study. *The Accounting Review*, 64(3), 539-558.
- Meyer, M. & Vickers, J. (1997). Performance Comparisons and Dynamic Incentives. *The Journal of Political Economy*, 105(3), 547-581.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1988). An Economic Approach to Influence Activities in Organizations. *The American Journal of Sociology*, 94, 154-179.
- Mirrlees, J. A. (1999). The Theory of Moral Hazard and Unobservable Behaviour: Part I. *The Review of Economic Studies*, 66(1), 3-21.
- Mondello, M. & Maxcy, J. (2009). The Impact of Salary Dispersion and Performance Bonuses in NFL Organizations. *Management Decision*, 47(1), 110-123.
- Murphy, K. R. (2008). Explaining the Weak Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 148-160.
- Nisar, T. (2006). Subjective performance measures in bonus payouts. *Performance Improvement (International Society for Performance Improvement)*, 45(8), 34-40.
- O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results With Ordinary People* (1. utg.). Harvard Business Press.
- Paulsen, R. J. (2020). New Evidence in the Study of Shirking in Major League Baseball. *Journal of Sport Management*, 35(4), 285-294.

- Petersen, T. (1993). The Economics of Organization: The Principal-Agent Relationship. *Acta Sociologica*, 36(3), 273–293.
- Pfeffer, J. (1998). Six Dangerous Myths About Pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 109-119.
- Pfeffer, J., Cialdini, R.B., Hanna, B. & Knopoff, K. (1998). Faith in Supervision and the Self-Enhancement Bias: Two Psychological Reasons Why Managers Don't Empower Workers. *Basic & Applied Social Psychology*, 20(4), 313–321.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of economic literature*, 37(1), 7-63.
- Prendergast, C. (2002). The Tenuous Trade-off between Risk and Incentives. *The Journal of Political Economy*, 110(5), 1071-1102.
- Prendergast, C. & Topel, R. (1993). Discretion and Bias in Performance Evaluation. *European Economic Review*, 37(2), 355-365.
- Ribeiro, A. S. & Lima, F. (2012). Portuguese Football League Efficiency and Players' Wages. *Applied Economics Letters*, 19(6), 599-602.
- Rosen, S. (1982). Authority, Control, and the Distribution of Earnings. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 311-323.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. utg.). Harlow: Pearson.
- Schensul, S. L., Schensul, J. J. & LeCompte, M. D. (1999). *Essential Ethnographic Methods: Observations, Interviews, and Questionnaires* (Vol. 2). Rowman Altamira.
- Schmitt, J. (2005). Share Success With Employees, Community. *Contractor (Newton, Mass.)*, 52(1), 17.

-
- Simmons, R. (1997). Implications of the Bosman Ruling for Football Transfer Markets. *Economic Affairs*, 17(3), 13-18.
- Sloane, P. (1971). The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximizer. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-145.
- Smith, L. M. (1990). Ethics in Qualitative Field Research: An Individual Perspective. *Qualitative Inquiry in Education: The Continuing Debate*, 258-276.
- Sonntag, S. J. & Sommers, P. M. (2014). Work Incentives and Salary Distributions in Major League Soccer. *Atlantic Economic Journal*, 42(4), 471-472.
- Sperling, J., Nordskilde, H. & Bergander, E. (2010). *Spillet udenfor banen: Succes og fiasko i dansk fodbold*. København: L&R Business.
- Stiroh, K. J. (2007). Playing for Keeps: Pay and Performance in the NBA. *Economic inquiry*, 45(1), 145-161.
- Sunde, U. (2009). Heterogeneity and Performance in Tournaments: A Test for Incentive Effects Using Professional Tennis Data. *Applied Economics*, 41(25), 3199-3208.
- Szymanski, S. & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. London: Viking.
- Sægrov, G. & Vestbø, S. (2006). *Bonusavlønning i norsk toppfotball: En analyse av insentivvirkninger og lønnskrollerende effekter* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Tao, Y., Chuang, H. & Lin, E. S. (2016). Compensation and Performance in Major League Baseball: Evidence From Salary Dispersion and Team Performance. *International Review of Economics & Finance*, 43, 151-159.
- Taylor, J. (2003). Risk-Taking Behavior in Mutual Fund Tournaments. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 50(3), 373-383.

Wahyuni, D. (2012). The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69-80.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. utg.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Øverkil, H. M. (2006). *Prestasjonsbasert avlønning: Med Rosenborg og norsk toppfotball som case* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.

10. Figurer og tabeller

10.1 Figurer

FIGUR 1: "RAMMEVERK FOR Å DISKUTERE EFFEKT AV BELØNNINGSORDNINGER" (BRAGELIEN, 2012, s.50)	11
FIGUR 2: "SAMSPILLET MELLOM BELØNNINGER OG ATFERD" (BRAGELIEN, 2016, s.438)	26
FIGUR 3: "TRE KLASSE AV STYRINGSMEKANISMER SOM PÅVIRKER OG AVHENGER AV HVERANDRE" (BRAGELIEN, 2016, s.436)	27
FIGUR 4: "DIREKTE OG INDIREKTE EFFEKTER AV BELØNNING" (BRAGELIEN, 2016, s.445)	40
FIGUR 5: FORMÅL, BASERT PÅ "RAMMEVERK FOR Å DISKUTERE EFFEKT AV BELØNNINGSORDNINGER" (BRAGELIEN, 2012, s.50) ...	47
FIGUR 6: DESIGN, BASERT PÅ "RAMMEVERK FOR Å DISKUTERE EFFEKT AV BELØNNINGSORDNINGER" (BRAGELIEN, 2012, s.50)	50
FIGUR 7: VURDERINGSPROSESS VED UTFORMING AV ET LØNNSSYSTEM (VIDEREUTVIKLING AV ARENBERG & HVAMSTAD (2016) SITT RAMMEVERK).....	51
FIGUR 8: "KONTINUERLIGE INSENTIVER" (BRAGELIEN, 2016, s.448)	56
FIGUR 9: "STEGVISE INSENTIVER" (BRAGELIEN, 2016, s.448).....	57
FIGUR 10: LANGSIKTIGE VIRKNINGER, BASERT PÅ "RAMMEVERK FOR Å DISKUTERE EFFEKT AV BELØNNINGSORDNINGER" (BRAGELIEN, 2012, s.50).....	59
FIGUR 11: MILJØ, BASERT PÅ "RAMMEVERK FOR Å DISKUTERE EFFEKT AV BELØNNINGSORDNINGER" (BRAGELIEN, 2012, s.50)	62
FIGUR 12: SAMMENHENG MELLOM GJENNOMSNIITLIG TABELLPASSERING OG LØNNSKOSTNAD I ELITESERIEN I PERIODEN 2016- 2018. HENTET FRA "ELITESERIEBAROMETERET" (DELOITTE, 2019B, s.22)	65
FIGUR 13: "LØNNSSPIRALEN I FOTBALLNÆRINGEN" (BERTHEUSSEN, 2011, s.7)	69
FIGUR 14: FORDELING AV FASTLØNN, KAMPBONUSER OG LOJALITETS- OG SIGNERINGSBONUSER I KLUBB 1	78
FIGUR 15: LØNNSSYSTEM I KLUBB 1	79
FIGUR 16: FORDELING AV FASTLØNN, KAMPBONUSER OG LOJALITETS- OG SIGNERINGSBONUSER I KLUBB 2	80
FIGUR 17: LØNNSSYSTEM I KLUBB 2	81
FIGUR 18: FORDELING AV FASTLØNN, KAMPBONUSER OG LOJALITETS- OG SIGNERINGSBONUSER I KLUBB 3	82
FIGUR 19: LØNNSSYSTEM I KLUBB 3	83
FIGUR 20: KAMPBONUSER OG LOJALITETS- OG SIGNERINGSBONUSER I PROSENT AV FASTLØNN I KLUBB 1.....	114
FIGUR 21: KAMPBONUSER OG LOJALITETS- OG SIGNERINGSBONUSER I PROSENT AV FASTLØNN I KLUBB 2.....	114
FIGUR 22: KAMPBONUSER OG LOJALITETS- OG SIGNERINGSBONUSER I PROSENT AV FASTLØNN I KLUBB 3.....	115
FIGUR 23: SAMMENHENG MELLOM TABELLPASSERING OG KAMPBONUS I PROSENT AV FASTLØNN	119
FIGUR 24: SAMMENHENG MELLOM TABELLPASSERING OG FORDELING AV MEDIEAVTALENS RESULTATPOTT	122
FIGUR 25: "RAMMEVERK FOR Å DISKUTERE EFFEKT AV BELØNNINGSORDNINGER" (BRAGELIEN, 2012, s.50)	147

10.2 Tabeller

TABELL 1: INTERVJUOBJEKTER.....	15
---------------------------------	----

TABELL 2: EKSEMPEL PÅ TRANSKRIPSJON OG KODING AV DATA	19
TABELL 3: OPPSUMMERING AV METODE	24
TABELL 4: OPPSUMMERING AV PRESENTERT TEORI.....	60
TABELL 5: OPPSUMMERING AV FUNN I FORBINDELSE MED KAMPBONUSER	93
TABELL 6: OPPSUMMERING AV FUNN I FORBINDELSE MED SIGNERINGSBONUSER	97
TABELL 7: OPPSUMMERING AV FUNN I FORBINDELSE MED LOJALITETS BONUSER.....	101
TABELL 8: OPPSUMMERING AV PRESENTERTE FUNN	103
TABELL 9: REGRESJONSINFORMASJON – OLS MED GRUPPERTE FEILLEDD.....	120
TABELL 10: REGRESJONSINFORMASJON – FIXED EFFECTS	120
TABELL 11: FORDELING AV RESULTATPOTT I HENHOLD TIL MEDIEAVTALEN, I PERIODEN 2017-2022	121
TABELL 12: REGRESJONSINFORMASJON – UTVIKLING I LOJALITETS- OG SIGNERINGSBONUSER.....	123
TABELL 13: REGRESJONSINFORMASJON – UTVIKLING I KAMPBONUSER OVER TID	123
TABELL 14: OPPSUMMERING AV ANALYSEN.....	146

11. Vedlegg

11.1 Intervjuguide

Spørsmål til daglig/sportslig leder

Innledende spørsmål om lønn og bonus

- Hva er formålet med klubbens bonusordning? Oppfølging: I hvilken grad opplever du at bonusordningen fungerer i henhold til formålet?
- Hvilke fordeler og/eller ulemper ser du ved klubbens lønns- og bonusordning? (F.eks. i treningshverdag/kamp eller i forbindelse med samarbeid/samhold/intern konkurranse)
- Hva er dine tanker om fastlønn kontra prestasjonsbasert lønn? Oppfølging: I hvilken grad er du tilfreds med deres fordeling? Tillegg: Hvordan opplever du spillernes holdning til risiko og prestasjonsbasert belønning?
- Hva er dine tanker om kollektive kontra individuelle bonuser? Oppfølging: Hvor tilfreds er du med fordelingen dere har valgt? Tillegg: I hvilken grad, og på hvilken måte, tror du fordelingen påvirker kulturen i klubben eller samholdet mellom spillere?

Lønnsystemets utforming

- Hvordan ble klubbens lønns- og bonusordning utarbeidet? Oppfølging: I hvilken grad har spillergruppen blitt involvert i utformingen?
- Har bonusordningen blitt justert siden den ble innført? Oppfølging: Hvordan foregår en eventuell evaluering og/eller justering av bonussystemet?
- Hender det at dere tar initiativ til eller krever større andel prestasjonsbasert lønn i kontraktsforhandlinger med enkeltspillere? (Dersom det f.eks. er knyttet mer usikkerhet til fremtidige prestasjoner eller spillerens skadesituasjon).
- *Klubb 1* opererer med kampbonuser som i utgangspunktet er uavhengige av resultatet i enkeltkamper. Hva er dine tanker om startbonuser kontra mer resultatavhengige kampbonuser? (fordeler/ulemper)

- I *Klubb 1* risikerer spillerne å måtte tilbakebetale bonusene om klubben rykker ned fra Eliteserien. Hva er fordelene og ulempene med en slik utforming, slik du ser det? Oppfølging: I hvilken grad tror du dette påvirker spillerne i en eventuell kamp mot nedrykk i sesongens slutfase? (F.eks. potensielt økt innsats eller stress?).
- *Klubb 3* utbetaler ikke bonuser til spillere som byttes inn i løpet av kampen, uavhengig av kampresultat og spillerens prestasjoner i innhoppet. Hva er dine tanker om en slik løsning (fordeler/ulempes)? Oppfølging: Hvordan tror du det påvirker innbytteres a) oppladning til kamp, b) innsats i innhoppet, og c) rettferdighetsoppfattelse – sammenlignet med en ordning som belønner innbyttere?

Prestasjonsevaluering

- Har dere vurdert andre former for subjektiv prestasjonsevaluering, utenom hovedtrenerens laguttak, for å belønne viktige arbeidsoppgaver og innsats som er vanskelig å måle objektivt? Oppfølging: Eksempelvis a) treningsgiv og -kvalitet, b) annet ekstraarbeid, c) påvirkning/veiledning/samarbeidsevner, d) opptreden i medier?
- Hvor utfordrende er det å predikere hvordan spillere vil prestere i fremtiden? Oppfølging: Hvordan opplever du samsvaret, eventuelt forskjellene, mellom en spillers prestasjoner fra ett år til et annet, eller fra én klubb til en annen? Tillegg: Opplever du utfordringer med dette i forbindelse med kontraktsinngåelser?

Insentivvirkninger

- Hvordan opplever du at spillerne responderer på lønn og bonuser? Oppfølging: I hvilken grad ser du for deg effekten av ytre belønninger på motivasjon, innsats eller fokus i (a) kampsituasjon, (b) treningshverdag og (c) atferd utenfor arbeidstid (profesjonalitet, søvn, kosthold etc.)? Tillegg: Ser du for deg at spillernes innsatsnivå kunne vært annerledes uten en bonusordning?
- Kan bonusordningen ha påvirkning på spillernes (a) samarbeid, (b) interne konkurranse, (c) treningsmengde eller (d) hvile?
- Hvordan opplever du at spillernes motivasjon, fokus, profesjonalitet eller innsatsnivå påvirkes av kontraktslengde? (Om ingen respons: Opplever du at innsatsnivået endres strategisk gjennom kontraktssyklusen? Eksempelvis økt innsatsnivå i perioden før

kontraktsforhandlinger, og tilsvarende reduksjon etter å ha sikret seg en lengre og lukrativ kontrakt?)

- I hvilken grad bevisstgjøres spillerne om bonusordningen i anledning kamp?
- Hva er formålet med (a) signeringsbonuser og (b) lojalitetsbonuser? Oppfølging: Hvilken rolle tror du (a) signeringsbonuser og (b) lojalitetsbonuser spiller i forbindelse med å tiltrekke/beholde/kvitte seg med ønskede eller uønskede spillere?

Rettferdighetsoppfattelse

- I hvilken grad oppleves lønnsordningen rettferdig internt, slik du ser det?
- Skaper trenerens subjektive prestasjonsevaluering – i form av laguttak – utfordringer for lønnsordningens opplevde rettferdighet blant spillerne?

Spørsmål til hovedtrener

Innledende spørsmål om lønn og bonus

- I hvilken grad er du orientert om bonusordningen for spillerne? Oppfølging: Kjenner du til detaljer om hva som kreves for bonusoppnåelse, og hvilke summer det utløser?
- Hvilke fordeler og/eller ulemper ser du ved klubbens lønns- og bonusordning? (F.eks. i treningshverdag/kamp eller i forbindelse med samarbeid/samhold/intern konkurranse) Oppfølging: I hvilken grad er du involvert i oppfølging og evaluering av bonusordningen?
- Hva er dine tanker om fastlønn kontra prestasjonsbasert lønn?
- Hva er dine tanker om kollektive kontra individuelle bonuser? Oppfølging: Hvordan tror du fordelingen påvirker spillernes innsats, kulturen i klubben eller samholdet mellom spillere?
- *Klubb 1* opererer med kampbonuser som i utgangspunktet er uavhengige av resultatet i enkeltkamper. Hva er dine tanker om startbonuser kontra mer resultatavhengige kampbonuser?

Prestasjonsevaluering

- Hvilken betydning har spillernes prestasjoner på trening for laguttakene? Oppfølging: Hvilken rolle spiller objektive måltall i laguttakene? (For eksempel treffprosent på pasninger, andel dueller vunnet eller fysiske parametre fra GPS-tracking).
- Hender det at bonusordningen påvirker valg som laguttak, kamptropp eller hvem som byttes inn og når?
- I hvilken grad opplever du smisking eller andre påvirkningsforsøk fra spillere for å komme i startellevaren eller endre oppfatningen din om dem?
- Får spillere tilbakemeldinger om sine relative prestasjoner, altså prestasjoner sammenlignet med sine konkurrenter om plasser på laget? (Hvordan man ligger an med tanke på startplass og konstruktiv feedback på hva som kan gjøres annerledes og bedre).
- Kunne du tenkt deg andre former for subjektiv prestasjonsevaluering (utenom laguttak) hvor du benytter skjønn i forbindelse med belønning av spilleres innsats eller prestasjoner? Oppfølging: Eksempelvis a) innsats og kvalitet, b) annet ekstraarbeid, c) påvirkning/veiledning/samarbeidsevner, d) opptreden i medier?

Insentivvirkninger

- Hvordan opplever du at spillerne responderer på lønn og bonuser? Oppfølging: I hvilken grad ser du for deg effekten av ytre belønninger på motivasjon, innsats eller fokus i (a) kampsituasjon, (b) treningshverdag og (c) atferd utenfor arbeidstid (profesjonalitet, søvn, kosthold etc.)? Tillegg: Ser du for deg at spillernes innsatsnivå kunne vært annerledes uten en bonusordning?
- I hvilken grad bruker du bonusordningen for å motivere spillerne (f.eks. i anledning kamp)? Oppfølging: Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva er dine tanker om konkurransen spillerne opplever i treningshverdagen for å kapre en plass på laget? Oppfølging: Hvor utfordrende er det å finne en god balanse mellom konkurranse og lagfølelse/samarbeid?
- I hvilken grad erfarer du spillergruppen som en sammensveiset gjeng? Oppfølging: I hvilken grad jobber dere med samholdet og lagfølelsen blant spillerne?

-
- Hvordan opplever du at spillernes motivasjon, fokus, profesjonalitet eller innsatsnivå påvirkes av kontraktslengde? (Om ingen respons: Opplever du at innsatsnivået endres strategisk gjennom kontraktssyklusen? Eksempelvis økt innsatsnivå i perioden før kontraktforhandlinger, og tilsvarende reduksjon etter å ha sikret seg en lengre og lukrativ kontrakt?)
 - Har du noen tanker om bruk og eventuell effekt av lojalitetsbonuser? Oppfølging: Har du opplevd fordeler eller utfordringer med lojalitetsbonuser? (F.eks. spillere som opplever å bli satt pris på. Eventuelt spillere som ikke får ønsket spilletid i klubben, men som likevel ønsker å bli værende. Eller økte kostnader for å kvitte seg med spillere).
 - *Klubb 1* opererer med kampbonuser som i utgangspunktet er uavhengige av resultatet i enkeltkamper. Hva er dine tanker om startbonuser kontra mer resultatavhengige kampbonuser? (fordeler/ulempes)
 - I *Klubb 1* risikerer spillerne å måtte tilbakebetale bonusene om klubben rykker ned fra Eliteserien. Hva er fordelene og ulempene med en slik utforming, slik du ser det? Oppfølging: I hvilken grad tror du dette påvirker spillerne i en eventuell kamp mot nedrykk i sesongens slutfase? (F.eks. potensielt økt innsats eller stress?).
 - *Klubb 3* utbetaler ikke bonuser til spillere som byttes inn i løpet av kampen, uavhengig av kampresultat og spillerens prestasjoner i innhoppet. Hva er dine tanker om en slik løsning (fordeler/ulempes)? Oppfølging: Hvordan tror du det påvirker innbytteres a) oppladning til kamp, b) innsats i innhoppet, og c) rettferdighetsoppfattelse – sammenlignet med en ordning som belønner innbyttere?

Rettferdighetsoppfattelse

- I hvilken grad føler du at laguttakene dine møter forståelse og oppleves rettferdig blant spillerne? Oppfølging: Hvordan håndterer spillerne å bli satt ut av laget? Tillegg: Hvilken rolle tror du uoppnådd bonus spiller for eventuell misnøye?

Spørsmål til spillere

Innledende spørsmål om lønn og bonus

- Hva er dine tanker om klubbens lønns- og bonusordning? Oppfølging: Hvilke fordeler og/eller ulemper ser du ved ordningen? (F.eks. i treningshverdag/kamp eller i forbindelse med samarbeid/samhold/intern konkurranse)
- I hvilken grad opplever du at spillerne har fokus på lønn og bonus? Oppfølging: Hvordan kommuniseres det – dere spillere i mellom – med tanke på lønn og bonuser?
- Hva er holdningen din til fastlønn kontra prestasjonsbasert lønn? Oppfølging: Hvordan opplever du at deler av lønnen din avhenger av prestasjoner?
- Hva er dine tanker om kollektive kontra individuelle bonuser? Oppfølging: Hvordan tror du fordelingen påvirker innsats, kultur eller samholdet mellom spillere?
- Hva er dine tanker om signeringsbonuser? Oppfølging: Opplever du at slike bonuser er av stor betydning i valget mellom ulike klubber, eller i forbindelse med kontraktsforlengninger?
- Har du noen tanker om bruk og eventuell effekt av lojalitetsbonuser? Oppfølging: Har du opplevd fordeler eller utfordringer med lojalitetsbonuser? (F.eks. spillere som opplever å bli satt pris på. Eventuelt spillere som ikke får ønsket spilletid i klubben, men som likevel ønsker å bli værende. Eller økte kostnader for å kvitte seg med spillere).
- *Klubb 1* opererer med kampbonuser som i utgangspunktet er uavhengige av resultatet i enkeltkamper. Hva er dine tanker om startbonuser kontra mer resultatavhengige kampbonuser? (fordeler/ulemper)

Motivasjon og insentivvirkninger

- Hva motiverer deg i treningshverdagen? Oppfølging: Hva motiverer deg før/under/etter kamp?
- Hvordan påvirker lønn og bonusordning motivasjonen din som fotballspiller? Oppfølging: I treningshverdagen/i forbindelse med kamp/underveis i kamp? Tillegg: Opplever du forskjeller på spillere i den forbindelse?

-
- Hvordan opplever du fotballspilleres innsatsnivå generelt? Oppfølging: Hvor stort påvirkningspotensiale tror ytre belønninger kan ha på innsats, profesjonalitet, fokus etc.?
 - Hvordan opplever du konkurransen mellom spillerne i treningshverdagen, altså kampen om plassene i førsteellevren? Oppfølging: Hvordan opplever du at bonusordningen påvirker konkurransen og/eller samarbeidet mellom spillere?
 - Hvordan opplever du at kontraktslengden din påvirker motivasjon, innsatsnivå, fokus eller profesjonalitet? (For eksempel økt innsatsnivå i perioden før kontraktutløp eller -forhandlinger). Oppfølging: Observerer du slike tendenser hos andre spillere?
 - I *Klubb 1* risikerer spillerne å måtte tilbakebetale bonusene om klubben rykker ned fra Eliteserien. Hva er fordelene og ulempene med en slik utforming, slik du ser det? Oppfølging: I hvilken grad tror du dette påvirker spillerne i en eventuell kamp mot nedrykk i sesongens slutfase? (F.eks. potensielt økt innsats eller stress?).
 - *Klubb 3* utbetaler ikke bonuser til spillere som byttes inn i løpet av kampen, uavhengig av kampresultat og spillerens prestasjoner i innhoppet. Hva er dine tanker om en slik løsning (fordeler/ulempen)? Oppfølging: Hvordan tror du det påvirker innbytters a) oppladning til kamp, b) innsats i innhoppet, og c) rettferdighetsoppfattelse – sammenlignet med en ordning som belønner innbyttene?

Prestasjonsevaluering, måloppnåelse og rettferdighet

- I hvilken grad opplever du tydelighet om hva som kreves for å bli tatt ut i førsteellevren? Oppfølging: Hvordan kommuniseres forventningene til spillere? (I hvilken grad vises det f.eks. til objektive måltall, som treffprosent på pasninger, andel dueller vunnet eller fysiske parametre fra GPS-tracking, i feedback fra trener?)
- I hvilken grad føler du at laguttakene møter forståelse og oppleves rettferdig blant spillere? Oppfølging: Hvordan håndterer spillere å bli satt ut av laget? Tillegg: Hvilken rolle tror du uoppnådd bonus spiller for eventuell misnøye?
- Hvor utbredt er smisking eller andre påvirkningsforsøk fra spillere for å komme i startellevren eller endre trenerens oppfatning? Oppfølging: Hvordan utarter dette (eventuelt) seg og hvilke tanker gjør du deg om det?

11.2 Informasjon og informert samtykke

Hei!

Jeg vil først takke deg for at du setter av tid til et intervju.

Bakgrunnen for intervjuet er en masterstudie i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, hvor temaet er belønning av fotballspillere. Formålet med studien er å sammenligne – samt belyse hensikten med og effekten av – tre toppklubbers lønns- og bonusordning for fotballspillere. Totalt vil det gjennomføres 15 intervjuer, bestående av fem representanter fra hver klubb – tre spillere, samt hovedtrener og daglig/sportslig leder.

Din deltakelse i studien innebærer kun dette intervjuet. Spørsmålene vil dreie seg om dine betraktninger om prestasjonsbasert avlønning, klubbens spesifikke lønns- og bonussystem, samt hvordan spillerne påvirkes av og opplever bonusordningen.

Det vil gjøres opptak av intervjuet. Opptaket er det kun undertegnede som har tilgang til. Videre vil det kun benyttes i forbindelse med nevnte studie, før det slettes ved endt prosjekt.

Identiteten til spillerne som deltar i studien vil anonymiseres og personopplysninger vil behandles konfidensielt. De klassifiseres med S for “spiller”, etterfulgt av et gitt siffer.

Når det gjelder ledere, er det valgfritt om identiteten skal anonymiseres på samme måte eller om deltakelsen representeres med navn. Ved anonymisering vil ledere klassifiseres med SL for “sportslig leder”, DL for “daglig leder” og HT for “hovedtrener”, etterfulgt av et gitt siffer. Om ikke samtlige i denne kategorien samtykker til deltakelse med navn, vil alle anonymiseres.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg anonymiseres.

Om du har spørsmål om prosjektet eller noe virker uklart, kan du ta kontakt for nærmere forklaring og gjennomgang.

Mvh Thomas Grøgaard.