



# Belønning og motivasjon i et styringsmessig perspektiv

*En komparativ studie av to selskaper innen bank- og forsikringsbransjen*

**Simen Barmoen og Knut Fredrik Jahre Ramm**

**Veileder: Katarina Kaarbøe**

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: 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.

## Forord

Denne masterutredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) og er skrevet innenfor hovedprofilen Økonomisk Styring (BUS).

Utredningen fokuserer på koblingen mellom styrings- og belønningssystemet og hvilken innvirkning systemene har på motivasjon. Utredningen er en komparativ studie av Gjensidige og Storebrand og bygger på kvalitative intervjuer med ansatte på ulike nivåer i organisasjonene. Vi vil i den forbindelse rette en stor takk til alle som har tatt seg tid til å la seg bli intervjuet. Uten deres deltakelse ville ikke denne utredningen vært mulig å gjennomføre. I tillegg vil vi særlig takke våre kontaktpersoner i henholdsvis Gjensidige og Storebrand for god og nyttig hjelp gjennom hele prosessen.

Utredningen vår er en del av forskningsprogrammet FOCUS ved NHH. Vi ønsker å takke alle deltakerne i forskningsgruppen for gode innspill og tilbakemeldinger, og særlig de som har vært en del av «Beyond Budgeting»-gruppen.

Til slutt en spesiell takk til vår ypperlige veileder, professor Katarina Kaarbøe, ved Norges Handelshøyskole, for et konstruktivt samarbeid og gode råd gjennom hele prosessen. Hun har vist et stort engasjement for vår oppgave og bidratt med nyttig kompetanse, som igjen har gitt oss et stort læringsutbytte.

Bergen, 21. desember 2015

Simen Barmoen

Knut Fredrik Jahre Ramm

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å utforske styrings- og belønningssystemets innvirkning på motivasjonen til ansatte i organisasjoner ved å besvare følgende problemstilling:

*«Hvilken innvirkning har styrings- og belønningssystemet på opplevelsen av motivasjon?»*

Koblingen mellom styrings- og belønningssystemet, og videre systemenes innvirkning på motivasjon, har blitt utforsket gjennom en komparativ studie av de to bank- og forsikringsselskapene Gjensidige og Storebrand. Mangel på motivasjon er en utfordring i mange organisasjoner, og det er derfor viktig med kunnskap om hvordan man utvikler systemer som legger til rette for motiverte ansatte. Tidligere studier har ofte sett på styrings- og belønningssystemet som to separate elementer. Denne oppgaven vil fokusere på samspillet mellom styrings- og belønningssystemet for å skape et nyansert bilde av hvordan systemene innvirker på motivasjon. Selskapene som utforskes i vår oppgave, benytter forskjellige belønningssystemer, noe som gir et spennende grunnlag for en komparativ analyse. Oppgaven baserer seg på kvalitative intervjuer med ansatte på ulike nivåer i selskapene for å utforske nyanser og gå i dybden i hvert selskap.

Oppgaven har avdekket at det er et betydelig samspill mellom styrings- og belønningssystemet, og at disse systemene dermed burde betraktes som en helhet. Våre funn viser at individuell bonus oppleves som motiverende. Vi ser dette i lys av en lokal prestasjonskultur hvor det er lov å være god. Videre finner vi at gruppebonus har liten innflytelse på motivasjon i begge selskaper. Dette synes å være fordi ansatte ikke opplever en reell påvirkningskraft, og at gruppebonusen blir lite kommunisert. Til slutt finner vi at god kundekontakt og kompetanse innen finansiell rådgivning oppleves som motiverende uavhengig av styrings- og belønningssystemets utforming.

# Innholdsfortegnelse

## Forord

## Sammendrag

<b>Kapittel 1: Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	4
1.3 Oppgavens relevans .....	5
1.4 Empiri .....	6
1.5 Struktur .....	6

## Del I: Teoretisk bakgrunn

<b>Kapittel 2: Teoretiske begreper og konsepter .....</b>	<b>9</b>
2.1 Styringssystemet .....	9
2.1.1 Styringssystemets utvikling .....	9
2.1.2 Utformingen av styringssystemet .....	11
2.2 Incentiver og belønning .....	15
2.2.1 Prinsipal-agent teori .....	15
2.2.2 Ufordringer med bruk av incentivsystemer .....	17
2.2.3 Ulike former for belønning .....	18
<b>Kapittel 3: Teoretisk referanseramme .....</b>	<b>23</b>
3.1 Hva er motivasjon? .....	23
3.1.1 Innholdsteorier .....	23
3.2 Prosessteorier .....	25
3.2.1 Forventningsteori .....	25
3.2.2 Målsettingsteori .....	27
3.2.3 Likeverdsteori .....	29
3.2.4 Selvbestemmelsesteori .....	30
3.3 Teoretisk modell .....	34

## Del II: Metode for oppgaven

<b>Kapittel 4: Metode .....</b>	<b>36</b>
4.1 Innledning .....	36
4.2 Forskningsfilosofi .....	37
4.3 Forskningstilnærming .....	39
4.4 Forskningsdesign .....	40
4.4.1 Metode for innsamling av data .....	40
4.4.2 Formål med forskningen .....	41
4.4.3 Forskningsstrategi .....	41
4.4.4 Valg av case .....	43
4.4.5 Valg av studieobjekter .....	44
4.4.6 Tidshorisont .....	45
4.5 Datainnsamling og behandling .....	45
4.5.1 Hva slags data skal samles inn? .....	45
4.5.2 Intervju som form .....	46
4.5.3 Valg av respondenter og informanter .....	47

4.5.4 Behandling av data .....	49
4.6 Oppsummering av metodologiske og metodiske valg .....	50
4.7 Evaluering av forskningen .....	51
4.7.1 Validitet.....	51
4.7.2 Reliabilitet.....	54

### **Del III: Empiri og analyse**

<b>Innledning empiri og analyse .....</b>	<b>58</b>
<b>Kapittel 5: Beskrivelse av Gjensidige sitt styrings- og belønningssystem .....</b>	<b>59</b>
5.1 Bakgrunn og strategi.....	59
5.2 Styringssystemets formelle del .....	60
5.2.1 Budsjett .....	60
5.2.2 Balansert målstyring og målkort.....	60
5.3 Styringssystemets uformelle del .....	61
5.3.1 Kunderettede sentrale verdier.....	61
5.4 Organisasjonsstruktur .....	62
5.4.1 Organisasjonsutforming og ansvarsområder.....	62
5.5 Beskrivelse av belønningssystemet.....	64
5.5.1 Formål .....	64
5.5.2 Individuell bonusordning .....	64
5.5.3 Konsernbonus .....	66
5.6 Sammendrag av Gjensidige sitt styrings- og belønningssystem .....	66
<b>Kapittel 6: Empiriske funn og analyse Gjensidige .....</b>	<b>68</b>
6.1 Individuell prestasjonsmåling og bonus.....	68
6.2 Konsernbonus og fellesskapsfølelse .....	76
6.3 Ikke-økonomiske belønningsformer og tilhørighet.....	79
6.4 Oppsummerende analyse av hva som motiverer kunderådgiverne i Gjensidige .....	85
<b>Kapittel 7: Beskrivelse av Storebrand sitt styrings- og belønningssystem .....</b>	<b>89</b>
7.1 Bakgrunn og strategi.....	89
7.2 Styringssystemets formelle del .....	90
7.2.1 Budsjett .....	90
7.2.2 Balansert målstyring og målkort.....	90
7.3 Styringssystemets uformelle del .....	91
7.3.1 Kundeorienterte verdier.....	91
7.4 Organisasjonsstruktur .....	92
7.4.1 Organisasjonsutforming og ansvarsområder.....	92
7.5 Beskrivelse av Storebrand sitt belønningssystem .....	94
7.5.1 Formål .....	94
7.5.2 Fastlønn .....	94
7.5.3 Samarbeidsmodell.....	95
7.5.4 Fellesbonus .....	95
7.6 Oppsummering av Storebrand sitt styrings- og belønningssystem .....	96
<b>Kapittel 8: Empiriske funn og analyse Storebrand.....</b>	<b>98</b>
8.1 Individuell prestasjonsmåling til tross for et overordnet teamfokus .....	98
8.2 Fellesbonus og et ønske om å ikke være gratispassasjer.....	107
8.3 Ikke-økonomiske belønningsformer og tilhørighet.....	111

8.4 Oppsummerende analyse av hva som motiverer kunderådgiverne i Storebrand.....	114
<b>Kapittel 9: Sammenlignende analyse av Gjensidige og Storebrand.....</b>	<b>118</b>
9.1 Individuell belønning og prestasjonskultur sett opp mot teamfokus og en samarbeidsmodell .	118
9.2 Bruk av kollektiv bonus på konsern- og divisjonsnivå har lav innflytelse på motivasjon .....	125
9.3 Ikke-økonomisk belønning i form av anerkjennelse og egenskaper ved arbeidet motiverer ....	129
9.4 Oppsummering sammenlignende analyse av Gjensidige og Storebrand og kobling opp mot teoretisk rammeverk .....	133
<b>Kapittel 10: Besvarelse av forskningsspørsmål og konklusjon .....</b>	<b>136</b>
10.1 Besvarelse av forskningsspørsmål .....	137
10.1.1 <i>Hvordan er styringssystemet i de to selskapene utformet?</i> .....	137
10.1.2 <i>Hvordan er belønningssystemet i de to selskapene utformet, og hvordan er koblingen til resten av styringssystemet?</i> .....	138
10.1.3 <i>Hva er det som motiverer ansatte i jobbhverdagen, og finnes det noen likheter og forskjeller i hva som motiverer mellom de to selskapene?</i> .....	139
10.2 Besvarelse av problemstilling .....	142
10.3 Implikasjoner for Gjensidige .....	144
10.4 Implikasjoner for Storebrand .....	144
10.5 Forslag til videre forskning og begrensninger ved oppgaven .....	145
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>147</b>
<b>Appendiks .....</b>	<b>156</b>
Appendiks A .....	156
Appendiks B .....	158
Appendiks C .....	161
Appendiks D .....	164
Appendiks E .....	166
Appendiks F .....	169

## Figurliste

Figur 1: Teoretisk modell for analyse .....	34
Figur 2: Egen figur med oversikt over valg i forbindelse med metode (Modifisert fra Saunders, et al., (2012)) .....	36
Figur 3: Egen figur som viser forskningsfilosofi som et kontinuum (Modifisert fra Saunders, et al., (2012)) .....	38
Figur 4: Egen figur som viser metodologiske og metodiske valg .....	50
Figur 5: Forenklet versjon av teoretisk modell for analyse.....	58
Figur 6: Merkevarerplattform Gjensidige (Gjensidige Forsikring AS, 2015b).....	61
Figur 7: Gjensidigeopplevelsen (Baastad, 2014) .....	62
Figur 8: Organisasjonskart Gjensidige Konsern (HR, 2015b) .....	62
Figur 9: Organisasjonskart Gjensidige divisjon «Privat» (HR, 2015b) .....	63
Figur 10: Eksempel på et individuelt målkort i Gjensidige (Controller, 2015) .....	65
Figur 11: Organisasjonskart Storebrand «Kundeområde Norge» (HR, 2015a).....	92
Figur 12: Organisasjonskart «Storebrand Direkte» (HR, 2015a).....	93
Figur 13: Målkort Storebrand «Kundeområde Norge» (HR, 2015a).....	96
Figur 14: Sammenlignende figur over hva som motiverer i Gjensidige og Storebrand .....	133

# Kapittel 1: Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

I den moderne økonomien dominerer arbeidsrelaterte kostnader i organisasjoner (Milgrom, 1992). De tjenesteytende yrkene har i lengre tid utgjort den største yrkesandelen i Norge og fortsetter å vokse (SSB, 2015). Med ansatte som en stadig viktigere ressurs i organisasjonen stilles det større krav til et hensiktsmessig utformet styrings- og belønningssystem for å tiltrekke og holde på de riktige menneskene, og *motivere* ansatte i organisasjonen til å yte og prestere maksimalt.

Pinder (2008) definerer arbeidsmotivasjon som: «*et sett av krefter med opprinnelse fra både indre og ytre forhold ved mennesket, som igangsetter arbeidsrelatert atferd og bestemmer formen, retningen og intensiteten for denne atferden*» (s. 11). Buchanan (2010) poengterer hvordan motiverte medarbeidere gjerne er et tegn på en suksessfull organisasjon, og at det derfor er viktig å kartlegge hva som motiverer ansatte i arbeidssammenheng. Ifølge Merchant og Van der Stede (2007) er *mangel* på motivasjon en av de største utfordringene i sammenheng med styring av organisasjoner, og dette kan indikere et *kunnskapsgap* relatert til hvordan man best skal legge til rette for motiverte ansatte.

McGregor (1960) koblet hvilken type styring og ledelsesstil som praktiseres til lederes persepsjon av hva som motiverer ansatte i arbeidssammenheng. I denne sammenhengen introduserte McGregor de to velkjente begrepene «*teori x-ledelse*» og «*teori y-ledelse*». Førstnevnte preges av tett kontrollstyring og liten grad av frihet for ansatte, fordi det antas at de på generell basis ikke er motivert for å yte en innsats. Teori y-ledelse preges på den annen side av troen på ansatte som ansvarsfulle, motiverte og selvstyrte i arbeidssammenheng. Disse to ledelsesbegrepene kan kobles opp mot skillet mellom indre og ytre motivasjon, som for alvor ble satt på agendaen av Deci og Ryan gjennom deres «*self-determination theory*» fra 1985. Ytre motivasjon innebærer at man motiveres til innsats av ytre faktorer, som for eksempel lovnad om belønning, og kan knyttes til «*teori x-ledelse*», hvor man har en tankegang om at mennesket aktivt må styres og motiveres for å jobbe mot organisasjonens mål. Indre motivasjon innebærer derimot at man motiveres til innsats basert på at arbeidsoppgavene i seg selv oppleves som motiverende. Denne typen motivasjon er dermed knyttet mer opp mot «*teori y-ledelse*» sin tankegang om at mennesket i utgangspunktet er motiverte for å utføre en innsats (Deci & Ryan, 1985; McGregor, 1960).

En av hjørnesteinene i økonomisk teori er at ansatte responderer på incentiver (Lazear, 1998). Bragelien (2003) nevner hvordan økende grad av arbeidsoppgaver som krever fleksibilitet og selvstendighet gjør det vanskeligere for ledere å benytte overvåkning og instruksjoner som styringsmekanismer, og at dette dermed åpner for mer bruk av incentiver og belønning som verktøy i styringen. Vi erfarer imidlertid at hverken teori eller empiri gir entydige svar på hvordan et belønningssystem optimalt sett burde utformes i en organisasjon. I en anonym undersøkelse av over 1300 internasjonale virksomheter utført av Towers Perrin, svarte nesten halvparten av de spurte lederne at de ikke var tilstrekkelig fornøyd med sine interne belønningssystem (Bragelien, 2005). Misnøyen kan også spores direkte til norsk næringsliv, der rundt en tredjedel av bedriftene opplevde at belønningssystemet koster mer enn det smaker (Hoff, 2009). To sentrale diskusjonspunkter rundt incentiver og belønning omhandler avveining mellom prestasjonsbasert lønn og fastlønn, og lønn basert på individ- og/eller gruppenivå.

Bragelien (2011) peker på to internasjonale trender for styring av virksomheter de siste 20-30 årene. Den første går på at virksomheter tar mer i bruk ikke-finansiell informasjon som en del av styringssystemet. Den andre at det i større grad benyttes variabel avlønning som en del av belønningssystemet, også blant «ikke-ledende» ansatte. Lunde og Grini (2007) understreker den siste trenden, når de henviser til at andelen faste ansatte i privat sektor i Norge som fikk utbetalt bonus, økte fra 18 % i 1997 til 28 % i 2005. Hvis vi ser til USA i 2006, så utgjorde utbetaling av bonus en like stor andel som det bedriftene brukte på markedsføring (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2006). Dette er to tydelige tegn på at variabel avlønning har blitt en mer vektlagt strategi for virksomheter inn på 2000-tallet.

Enkelte steder har innføringen av variabel avlønning gitt svært tilfredsstillende resultater. Lazear (1998) viser til hvordan amerikanske Safelite Glass Corporation opplevde en produktivitetsøkning på nesten 40 % ved å gi sine ansatte variabel lønn i stedet for fastlønn for å installere bilglass. I en undersøkelse utført av Kelly Services (2010) sier mer enn en tredjedel av de som ikke mottar lønn basert på resultat og prestasjon, at de vil være mer produktive hvis de har inntektene knyttet til resultatmål. Sparebank 1 SMN har på den annen side vraket prestasjonsbasert lønn for alle ansatte, med bakgrunn i at man skulle fjerne incentivet til råsalg hos kundebehandlerne. I tillegg håpet ledelsen at endringen skulle føre til økt samarbeid og styrket bedriftskultur (Solem, 2014).



De seneste årene har det for alvor blusset opp en debatt om hvordan økonomiske incentiver påvirker motivasjonen til den moderne arbeidstakeren. Dette er i stor grad relatert til temaet rundt skillet mellom indre og ytre motivasjon, som forsøker å forklare årsakssammenhengen bak at mennesker ønsker å utføre et arbeid, og har sitt utspring hos Deci og Ryan (1985) sin introduksjon av «self determination theory». Bård Kuvaas (2005; 2008), professor ved Handelshøyskolen BI, problematiserer bruk av bonus. Han argumenterer for at en slik type belønning kan undergrave indre motivasjon, ved å flytte fokuset fra arbeidsoppgavene til belønningen. Nylige forskningsresultater har vist en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjon, men at sammenhengen blir svakere ved tilstedeværelse av økonomiske belønningstyper (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014). Dette bygger opp under Kuvaas sin påstand om at den indre motivasjonen ikke lenger er den dominerende motivasjonskraften ved tilstedeværelse av økonomiske incentiver.

I sammenheng med indre motivasjon ser vi en utvikling mot at det er andre momenter ved arbeidsdagen som er vel så viktige som lønn. I en undersøkelse blant norske arbeidstakere fra 2015 kom både arbeidsmiljø, grad av selvstendighet, innovative og interessante arbeidsoppgaver og god relasjon til leder foran lønn ved spørsmål om hva som engasjerer i jobbsammenheng (Kaspersen, 2015). Denne utviklingen kan knyttes til hvordan nåtidens moderne arbeider er mer opptatt av arbeidet i seg selv, og derfor motiveres av andre ting enn kun økonomisk belønning (Christensen & Foss, 2011). Dette innebærer blant annet at diskusjon rundt begrepet «belønningssystem» i større grad burde omhandle de ikke-økonomiske belønningsformene, i tillegg de tradisjonelle økonomiske incentivkontraktene.

Incentiver og belønning blir gjerne omtalt isolert, uten at man tar innover seg det faktum at belønningssystemet inngår i et helhetlig styringssystem. I mye av forskningen på styringssystemer blir også spesifikke deler av systemene undersøkt uten å ta hensyn til at de er koblet til hverandre (Chenhall, 2003). Malmi og Brown (2008) viser til at ideen om at styringssystemet bør behandles som en pakke, har eksistert i over 30 år, og at det er flere som har etterspurt videre forskning. Til tross for at ideen har eksistert i lengre tid (Otley, 1980), har det vært relativt lite teoretisering og empirisk forskning på temaet (Simons, 1995). Det er flere ulemper med å betrakte de ulike delene av styringssystemet hver for seg. For det første kan en manglende kobling mellom ulike deler lede til feilaktige konklusjoner (Fisher, 1998). For det andre kan det tenkes at et styringselement isolert sett ikke gir det ønskede utfallet,

mens hvis man ser det i en større sammenheng kan det fortsatt gi en samlet effekt som er ønskelig (Malmi & Brown, 2008).

Bank- og finansbransjen er en bransje der detaljert prestasjonsmåling og bruk av resultatlønn tradisjonelt har vært mye utbredt (Finansfokus, 2014). Bragelien (2012) referer til MMIs verdibarometer som trekker frem at verdisettet til ansatte innen denne type bransje gjør at prestasjonslønn har betydelig innvirkning på prestasjoner. Det er imidlertid ulik praksis og oppfatning rundt bruk av prestasjonsbasert lønn mellom ulike aktører i bransjen. Som et eksempel benytter Gjensidige seg av en individuell bonusmodell med den hensikt å fremme en prestasjonskultur der de som bidrar med mest verdiskapning skal få belønning for dette. I Storebrand har man imidlertid gått over til at ansatte innen salg kun har fastlønn, men med mulighet for fellesbonus, for å sikre at man hele tiden handler ut i fra kundens beste (Finansfokus, 2014).

Det er interessant å observere at det finnes ulike tilnærminger til hvordan belønningssystemet er utformet selv innenfor samme bransje. Disse ulikhetene kan reflektere ulike styringsbehov, men er også en indikasjon på en usikkerhet knyttet til utformingen av belønningssystemet (Bragelien, 2003). Blandede empiriske erfaringer, utbredt usikkerhet, og eksperimentering knyttet til utformingen av belønningssystemer bidrar til å gjøre temaet belønning og styring både interessant og relevant.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi har valgt følgende problemstilling for vår oppgave:

*«Hvilken innvirkning har styrings- og belønningssystemet på opplevelsen av motivasjon?»*

Mer spesifikt skal vi i denne oppgaven analysere to aktører innen det norske private skadeforsikringsmarkedet. Som et ledd i å besvare vår problemstilling har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan er styringssystemet i de to selskapene utformet?
- 2) Hvordan er belønningssystemet i de to selskapene utformet, og hvordan er koblingen til resten av styringssystemet?
- 3) Hva er det som motiverer ansatte i jobbhverdagen, og finnes det noen likheter eller forskjeller mellom selskapene i hva som motiverer?

Først ønsker vi å beskrive hvordan *styringssystemet* for de to selskapene er utformet. Dette er for å få en oversikt over hvilke styringsmekanismer som benyttes i selskapene og hvordan de forskjellige delene av styringssystemet henger sammen. Videre vil vi beskrive hvordan *belønningssystemet* som styringsmekanisme er utformet, og hvordan belønningssystemet er koblet sammen med resten av styringssystemet. Ved å se på belønningssystemet som en del av et helhetlig styringssystem, vil vi skape et mer nyansert bilde når vi senere skal studere innvirkningen på motivasjon, da ulike deler av styringssystemet vil ha en gjensidig interaksjon.

Deretter ønsker vi å utforske og analysere hvilke aspekter i jobbhverdagen som oppleves som motiverende av ansatte i de to selskapene. Her vil fokuset være på hva som motiverer «ikke-ledende» ansatte. Vi vil likevel inkludere relevante observasjoner og synspunkter fra både lokal og sentral ledelse for å få en grundigere oppfatning av fenomenet motivasjon og sammenhengen med styrings- og belønningssystemet. Til slutt ønsker vi å sammenligne funnene fra hver av de to selskapene og utforske potensielle likheter og forskjeller.

### 1.3 Oppgavens relevans

Tidligere forskning utført av Målsnes (2011) har sett på hvordan *styringssystemet* påvirker *lederes* motivasjon. Målsnes fant at bonus ikke aktivt ble nevnt som en motiverende faktor, og belønningssystemet ble dermed ikke analysert i detalj. Med utgangspunkt i dette resultatet utførte Bjørnstad og Hillveg (2013) en studie på bonussystemet til en aktør innen bank- og finansbransjen. De fant at bonussystemet hadde liten motivasjonseffekt på ledere, men betydelig større effekt på «vanlige ansatte». I sistnevnte studie ble *kun* bonus som en del av belønningssystemet analysert. Vi er interessert i å utvide begrepet belønningssystem til å også fokusere på de ikke-økonomiske belønningselementene, da disse i økende grad kan ansees som viktige for den moderne arbeideren (Christensen & Foss, 2011).

Ved å utforske motivasjonen til «ikke-ledende» ansatte utfyller vi studiene til både Målsnes og Bjørnstad og Hillveg, som i stor grad fokuserte på ledere og deres motivasjon. I tillegg er vi interessert i å se belønningssystemet i et helhetlig styringsmessig perspektiv, da Malmi og Brown (2008) vektlegger hvordan ulike styringsmekanismer interagerer, og at dette har stor påvirkning på den samlede effekten. På dette området oppfatter vi at det mangler kunnskap og innsikt, da mye av forskningen i stor grad ser på belønning i en isolert setting. Ved å benytte en sammenlignende studie av to ulike selskaper med *forskjellig* utforming av styrings- og

belønningssystemet, vil vårt studium bidra med verdifull innsikt til debatten rundt avveining mellom ulike belønningsformer. Vår oppgave vil kunne tilføre ny innsikt vedrørende hvordan ulike belønningsformer innvirker på motivasjon fra et helhetlig styringsmessig perspektiv.

#### 1.4 Empiri

Vi har utført en komparativ studie basert på kvalitative, semi-strukturerte intervjuer med ansatte fra ulike nivåer i de to selskapene Gjensidige og Storebrand. Vi har valgt å se på to selskaper for å utforske eventuelle likheter og forskjeller. Selskapene benytter to ulike styrings- og belønningssystemer, og de er valgt ut særlig på bakgrunn av dette. Vi har gjennomført intervjuer med ledende ansatte innen belønning og forretningsstyring for å få en bedre innsikt i utformingen og formålet bak styrings- og belønningssystemet. Videre har vi intervjuet mellomledere (lokal ledelse) fra de avdelingene vi undersøkte for å få en klarere forståelse for hvordan styrings- og belønningssystemet påvirker «ikke-ledende» ansatte til daglig. Til slutt ble «ikke-ledende» ansatte (kunderådgivere) intervjuet for å undersøke hva som motiverte dem i deres arbeidshverdag. Den samlede informasjonen ble deretter benyttet til å besvare oppgavens problemstilling om hvilken innvirkning styrings- og belønningssystemet har på opplevelsen av motivasjon.

Ved å intervjuer ansatte fra ulike nivåer har vi fått et styrket analysegrunnlag, noe som har skapt et godt premiss for å gå i dybden i hvert av selskapene. Analysen som er gjennomført, er gjort med bakgrunn i de innhentede dataene fra intervjuene og den teoretiske modellen for analyse som vi har utviklet. I tillegg har vi benyttet oss av årsrapporter og ulike interne dokumenter for å støtte opp under informasjonen fra de kvalitative intervjuene.

#### 1.5 Struktur

Denne oppgaven består i hovedsak av tre deler med totalt ti enkeltkapitler. Del I forklarer først sentrale teoretiske begreper knyttet til styring og belønning. Deretter presenteres vår teoretiske referanseramme, bestående av fire sentrale prosessteorier om *arbeidsmotivasjon*, som legger grunnlaget for senere analyse.

Del II beskriver de metodiske valgene som er gjort for denne oppgaven. Her argumenterer vi for ulike metodiske valg og hvordan disse gjør at oppgaven er egnet til å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen på best mulig måte. Videre forklarer vi hvordan

vi har behandlet og analysert de innsamlede dataene, i tillegg til at vi evaluerer forskningsmetodikken vi har benyttet.

Del III består av presentasjon og analyse av empiriske funn og diskusjon opp mot aktuell teori og forskning. Først presenterer vi en empirisk bakgrunn vedrørende hvordan utformingen av styrings- og belønningssystemene til Gjensidige og Storebrand ser ut og hvilke formål som ligger bak. Deretter vil vi gå over til for hvert av selskapene å presentere empiriske funn om hva som motiverer ansatte, etterfulgt av en oppsummerende analyse hvor vi ser funnene i et foreløpig teoretisk perspektiv. Basert på de empiriske funnene for hvert av selskapene vil vi foreta en komparativ analyse hvor forskjeller og likheter vil bli ytterligere utdypet og sammenholdt med vårt teoretiske rammeverk.

Med bakgrunn i funnene fra analysen vil vi presentere vår konklusjon, der vi besvarer forskningsspørsmål og problemstilling. Avslutningsvis vil vi komme med en kort beskrivelse av implikasjoner for hvert av selskapene, samt en anbefaling til videre forskning kombinert med begrensninger for oppgaven.

## Del I: Teoretisk bakgrunn

## Kapittel 2: Teoretiske begreper og konsepter

I kapittel 2 vil vi beskrive og forklare teoretiske begreper og konsepter relatert til styring og belønning i organisasjoner.

### 2.1 Styringssystemet

Med et stadig endret forretningsmiljø der kompleksiteten i arbeidsoppgaver øker, er bedrifter og organisasjoner avhengig av et velfungerende styringssystem for å nå sine mål (Otley, 1999). Bergstrand (2009) beskriver at formålet med et styringssystem er å bistå ledere i å styre organisasjoner til å operere effektivt. En av de mest markante utfordringene i dagens dynamiske forretningsmiljø er å få de ansatte i organisasjonen til å jobbe sammen for å skape og nå felles mål. Organisasjoner er avhengig av et velfungerende styringssystem for å løse de riktige oppgavene og jobbe mot de riktige målene (Bergstrand, 2009).

*«If all employees could always be relied on to do what is best for the organisation, there would be no need for Management Control Systems (MSC)»* (Merchant & Van der Stede, 2007, s. 8).

Uten utfordringen med målkongruens omtaler Merchant og Van der Stede (2007) styringssystemet som praktisk talt verdiløst.

#### 2.1.1 Styringssystemets utvikling

Styringssystemet i organisasjoner har vært et omdiskutert tema i forskningen i flere tiår. Blant de første som omtalte styringssystem som begrep var Anthony i 1965, som definerte styringssystem på følgende måte:

*«the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives»* (Anthony, 1965, s. 17).

Anthony skilte mellom «strategic planning», «management control» og «operational control», der de to sistnevnte kan relateres til hva man i dag omtaler som styringssystemet. Styringssystemet ble av Anthony (1965) ansett som en kjernefunksjon i organisasjonen med en kobling til hvordan hele organisasjonen opererte. Anthony nevner *motivasjon* som et viktig fenomen i sammenheng med styringssystemet, for å styre ledere og ansatte i retning av å oppfylle målene til organisasjonen.

### *Tradisjonelle styringssystemer*

I tråd med Taylorismen var hovedtankegangen bak det tradisjonelle styringssystemet at mennesker hadde behov for å styres og kontrolleres og at deres motivasjon for å arbeide kun var knyttet opp mot økonomiske incentiver (Christensen & Foss, 2011). Fokuset på kontroll finner vi igjen i Flamholtz (1983) sin påstand om at kontroll er uunngåelig i en organisasjon på grunn av manglende målkongruens mellom ansatte og organisasjonen som helhet. Flamholtz definerer styringssystemet som en samling av ulike kontrollmekanismer som personlig overvåkning, regler, jobbeskrivelser, standard driftsprosedyrer, budsjetter og prestasjonsmåling.

Det tradisjonelle styringssystemets fokus på kontroll er i tråd med tankegangen bak McGregor (1960) sin teori X, som omhandler lederens syn på hva som motiverer ansatte i jobbsammenheng. I teori X antar man at mennesker i en jobbsituasjon i utgangspunktet er umotivert for å arbeide og at ledernes oppgave er å styre og kontrollere ansatte for å sikre at de jobber mot bedriftens målsettinger. I det tradisjonelle styringssystemet ble kontroll og belønning i stor grad knyttet opp mot fastsatte finansielle størrelser som budsjett og andre økonomiske måltall.

### *Utviklingen mot et mer moderne styringssystem*

Taylorismens sterke fokus på kontroll har blitt utfordret av blant annet psykologene Herzberg og Maslow, som presenterte alternative forklaringer på hva som motiverer mennesker i jobbsammenheng (Kaufmann, 2015). Selvrealisering og personlig utvikling ble ansett som viktige drivkrefter bak motiverte ansatte, og ekstern kontrollering ble tillagt mindre fokus. Denne retningen er mer i tråd med McGregor (1960) sin teori Y, som beskriver ledelsens oppgave som å *legge til rette for* at ansatte har best mulig forutsetning for å nå sine egne mål ved å samtidig jobbe mot å oppfylle organisasjonens mål. Ved å fokusere på å oppfylle menneskelige behov for selvrealisering og status gjennom læring, ansvar og tilbakemelding, vil man kunne legge til rette for ansatte som er indre motiverte til å yte en større innsats i jobbsammenheng (McGregor, 1966). Tankegangen bak teori Y står dermed i kontrast til taylorismen og den tradisjonelle tankegangen om umotiverte ansatte som nødvendigvis tetter overvåkning og kontroll.

I den senere tid har sosiale mekanismer i større grad blitt inkludert som en del av styringssystemet, blant annet av Ouchi (1979) og Malmi & Brown (2008). Dette innebærer et fokus på hvordan myke verdier i en organisasjon kan bidra til å kontrollere og styre ansatte i



ønsket retning. I sammenheng med oppmerksomhet rundt sosiale mekanismer har det som nevnt i senere tid blitt et mildere fokus på *ren kontroll* av ansatte. Dette ser man blant annet hos Anthony og Govindarajan (2007), som mener at styringssystemet har som oppgave å *oppmuntre og tilrettelegge* for at ansatte skal jobbe mot å oppfylle organisasjonens strategi og mål.

### 2.1.2 Utformingen av styringssystemet

For å kunne analysere hvordan styringssystemet innvirker på opplevelsen av motivasjon hos ansatte, vil det være viktig å se på helheten av styringsmekanismer, da de enkelte styringsmekanismene utfyller og overlapper hverandre (Malmi & Brown, 2008).

Malmi og Brown (2008) beskriver styringssystemet som *teknikker og prosesser designet for å påvirke handlinger og beslutninger blant individer, grupper og organisasjonen som helhet, med hensikt å oppnå sammenfattende mål* (s. 290). På et overordnet nivå skilles det mellom økonomisk, kulturell og administrativ styring (Malmi & Brown, 2008). Samuelson (2004) foreslår en liknende oppdeling, hvor han skiller mellom *formell styring, uformell styring og organisasjonsstruktur*. Vi kommer til å benytte oss av Ax, Johansson og Kullvén (2010) sin tolkning av Samuelson sin oppdelingen av styringssystemet som et utgangspunkt videre i oppgaven. Hovedfokuset vil være på belønningssystemet som et styringsverktøy, men vi kommer også til å vektlegge hvordan andre styringsmekanismer interagerer med belønningssystemet. Dette brede fokuset bidrar til å sette belønningssystemet inn i et helhetlig bilde som en del av styringssystemet, som er i henhold til argumentasjonen til Malmi og Brown om å studere styringssystemet som en helhet.

#### *Formell styring*

Den formelle delen av styringssystemet omhandler det man vanligvis forbinder med økonomiske styringsmekanismer, som for eksempel budsjettering, prestasjonsmåling og benchmarking (Ax, et al., 2010).

*Budsjettet* har siden andre verdenskrig vært et av de mest brukte styringsverktøyene i organisasjoner. Bergstrand, Bjørnenak og Boye (1999) beskriver budsjett på følgende måte:

*«Et budsjett er et handlingsprogram for bedriften med mål for dens resultatenheter som beskriver forventede konsekvenser uttrykt i økonomiske termer, alt basert på angitte forutsetninger for en begrenset periode» (s. 27).*

Bergstrand (2009) presiserer at budsjettering kan ha flere forskjellige formål: *budsjettering skaper en plan for alle aktivitetene i organisasjonen den kommende perioden, budsjettering bidrar til å utvikle mål for desentraliserte enheter, budsjettering bidrar til å prioritere når det er mangel på ressurser* (s. 134-135). Videre nevner Bergstrand budsjettet som en viktig motivasjonskilde for ansatte, fordi det bidrar til å synliggjøre mål for pågående aktiviteter. Budsjettet benyttes gjerne i sammenheng med å knytte måloppnåelse til belønning, for eksempel ved utbetaling av bonus til de ansatte, hvis man lykkes i å overgå fastsatte mål i budsjettet.

Den generelle kritikken mot budsjett som styringsverktøy, er rettet mot høye kostnader knyttet til den store arbeidsmengden budsjettering fører med seg (Bergstrand, et al., 1999). Ved høyt detaljeringsnivå blir budsjettering fort en svært tidkrevende prosess, og en utbredt oppfatning er at kostnadene ved denne omfattende prosessen overstiger verdien budsjettet bringer med seg til organisasjonen. Mot slutten av 1900-tallet kom Johnson og Kaplan (1987) med sin «Relevance Lost» - debatt, der et av poengene var at styring og prestasjonsevaluering knyttet opp mot budsjett hadde for liten sammenheng med organisasjonens strategiske retning. Kaplan og Norton (2005) viser til at rundt 60 prosent av organisasjoner ikke har en kobling mellom finansielle størrelser i budsjettet og strategiske prioriteringer.

Som et resultat av kritikken mot manglende sammenheng mellom budsjett og strategi, introduserte Kaplan og Norton (1992) *balansert målstyring* som et nytt styringsverktøy. Kaplan og Norton (1992) sier at: «*The scorecard puts strategy and vision, not control, at the center*» (s. 79). Formålet med balansert målstyring er å kommunisere organisasjonens strategi ut til de ansatte, ved å oversette den til spesifikke prestasjonsmål. Fokuset ble flyttet vekk fra kun å bruke finansielle mål fra budsjettet i styringen til å inkludere et bredere perspektiv, slik at man i større grad kan tilpasse seg den dynamiske forretningshverdagen. Prestasjonsmålene i balansert målstyring tar utgangspunkt i fire hovedperspektiver: det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, internperspektivet og læring- og vekst-perspektivet. På denne måten blir fokuset for prestasjonsmåling en blanding av både eksternt og internt, samt historisk og fremtidsrettet (Kaplan & Norton, 1992).

### *Uformell styring*

Historisk sett har fokusområdet for styringssystemet vært konsentrert rundt den formelle delen, men de siste par tiårene har mykere styringsmekanismer blitt viet større oppmerksomhet, blant annet av Ouchi (1979) i sitt rammeverk for styring og kontroll (Ax, et

al., 2010). Under mindre formell styring vil vi fokusere på hvordan organisasjonens kultur påvirker styringen gjennom å fokusere på begrepene *prestasjonsklima* og *mestringsklima*.

I alle organisasjoner finnes det en viss type kultur som kjennetegner virksomheten (Ax et al. 2010):

«Med en organisasjons kultur menas dess indre liv, det vil si sattet at leva, tanka, handla och vara» (s. 50).

Organisasjonskulturen påvirker beslutningsgrunnlaget for hvordan ansatte handler, hvordan man kommuniserer, bedømmelsen av hva som er positivt og negativt, og hva man burde etterstrebe i organisasjonen (Ax, et al., 2010). Tidligere forskning utført av Bjørnstad og Hillveg (2013) og Målsnes (2011) trekker frem organisasjonskulturen som en viktig faktor for å motivere ansatte.

I sammenheng med organisasjonskultur og verdier er hvordan ansatte oppfatter arbeidsklimaet på jobben sentralt. Nylige studier har avdekket at arbeidsklimaet påvirker blant annet innsats, kvalitet og engasjement i arbeidssammenheng (Nerstad, Roberts & Richardsen, 2013). Begrepet «arbeidsklima» kan relateres til hvilken verdiorientering ledelsen kommuniserer i sammenheng med hva som ansees som suksessfaktorer på arbeidsplassen (Ames, 1992). Ames (1992) skiller mellom to typer arbeidsklima: *prestasjonsklima* og *mestringsklima*.

I et *mestringsklima* oppfatter ansatte at innsats, utvikling, deling og samarbeid verdsettes i sammenheng med å skape prestasjoner. Det er et fokus på at ansatte konkurrerer med seg selv om å utvikle best mulig ferdigheter og kompetanse innen arbeidsrelaterte emner. I et *prestasjonsklima* oppfatter ansatte at sluttresultatet har et dominerende fokus og det forekommer sterk intern konkurranse, hvor det å levere de relativt beste resultatene verdsettes som suksesskriterium (Ames, 1992).

Nerstad et al. (2013) finner i sin studie blant 8282 ingeniører og teknologer at tilstedeværelsen av et *mestringsklima* ga positivt utslag på arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og jobbengasjement. Det omvendte var tilfellet ved tilstedeværelse av *prestasjonskultur*. Videre har en annen studie avdekket at *prestasjonsklima* gjorde ansatte mer tilbøyelig til å skjule kunnskap for hverandre (Cerne, Nerstad, Dysvik & Kerlavaj, 2014). Det er imidlertid viktig å presisere at *mestringsklima* og *prestasjonsklima* kan kombineres, da det ofte er forskjeller i personlige

orienteringer rundt hva man definerer som suksess og hva slags klima man trives i (Nerstad, et al., 2013).

### *Organisasjonsstruktur*

Kontroll og styring gjennom organisasjonsstrukturen kan ifølge Ax et al. (2010) oppnås gjennom blant annet valg av organisasjonsform, ansvars- og beslutningsfordeling og gjennom belønningssystemet.

Ved valg av organisasjonsutforming skilles det mellom et vertikalt og horisontalt perspektiv, eller en kombinasjon av disse. Det vertikale perspektivet fremstiller organisasjonen som et hierarki med typisk ovenfra-og-ned-ledelse, der fokuset for styringen er å kontrollere og instruere underordnede enheter ved hjelp av formelle krefter. Det horisontale perspektivet ser på organisasjonen som en verdikjede, og har typisk et sterkere fokus på hvordan organisasjonen kan skape verdi for kunden. Koordinering og samarbeid mellom enheter i verdikjeden er viktige fokusområder for styringen av horisontalt orienterte organisasjoner (Ax, et al., 2010).

Ansvarsfordeling i en organisasjon relaterer seg til hvilke økonomiske krav det stilles til ulike enheter i organisasjonen. Ax et al. (2010) presenterer fire hovedformer for økonomisk ansvar; lønnsomhet-, resultat-, inntekt- og kostnadsansvar. De to viktigste ansvarsfordelingene er hvilke økonomiske størrelser enheten er ansvarlig for og hvilken beslutningsmyndighet enheten er gitt. Ansvarsfordelingen henger gjerne sammen med organisasjonsutformingen (Ax, et al., 2010).

I Samuelson (2004) sitt styringsrammeverk inngår belønningssystemet som styringsverktøy relatert til organisasjonsstrukturen. Ax et al. (2010) beskriver at formålet med et belønningssystem er å motivere ansatte til å prestere ut over det som forventes. Belønning kan være av både finansiell- og ikke-finansiell karakter og kan rettes mot individer og/eller grupper. Denne oppgaven vil nå gå mer i dybden for å forklare belønning som et styringsverktøy. Vi vil videre bruke termene belønningssystem og incentivsystem om hverandre, da dette er to begreper som har tilnærmet samme betydning.

## 2.2 Incentiver og belønning

En sentral måte å øke produktiviteten på i organisasjoner er å stimulere arbeidstakerne til å bli mer effektive gjennom å motivere dem til å jobbe mot organisasjonens mål. Dette kan oppnås ved å utforme hensiktsmessige incentivsystemer (Langeland, 1999).

*«Incentiver brukes til å påvirke ansattes atferd, og studier av incentivkontrakter i arbeidsrelasjoner går ut på å undersøke hvorfor arbeidstakere motiveres til å yte en bestemt innsats, hvordan de motiveres og hvilke virkninger ulike incentiver har på de ansattes holdninger og atferd og bedriftens resultater» (Langeland, 1999, s. 15).*

Bragelien (2003) fremhever hvordan incentiver brukes til å motivere ansatte til å ikke bare øke sin innsats, men også velge arbeidsoppgaver og fatte beslutninger som gir størst mulig lønnsomhet for organisasjonen.

*«I en incentivordning motiveres den ansatte av belønninger til å gjøre noe som vedkommende ellers ville ha latt være» (Bragelien, 2003, avsnitt 3).*

Hvilke typer incentiver som har best påvirkningskraft på motivasjon hos ansatte avhenger både av holdninger hos de ansatte og organisasjonsmessige forhold, som for eksempel arbeidsoppgaver og lederstil. Ved utformingen av et incentivsystem må organisasjonen vektlegge at bidraget fra ansatte til resultatet overstiger kostnadene tilknyttet belønningssystemet (Langeland, 1999). Økende grad av arbeidsoppgaver som krever fleksibilitet og selvstendighet, gjør det vanskeligere for ledere å benytte overvåkning og instruksjoner som styringsmekanismer, hvilket åpnet opp for mer bruk av incentiver som verktøy i styringen (Bragelien, 2003). Bragelien (2012) presiserer at ved ethvert incentivsystemet er det vitalt å se effekten av systemet opp mot både formålet og miljøet i organisasjonen.

### 2.2.1 Prinsipal-agent teori

Tradisjonelt har det vært et fokus på at mennesker primært motiveres av sin egeninteresse, som i stor grad dreier seg om et ønske om økonomisk belønning. Denne tankegangen gir opphav til det som karakteriseres som prinsipal-agent-forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i organisasjoner (Cappelen & Tungodden, 2012).

Prinsipal-agent teori, eller agentteori, anerkjenner at det er en distinksjon mellom eierne (prinsipalen) og ledelsen (agentene). Prinsipalen har sjelden full kontroll over agenten, som dermed kan opptre på måter som ikke er synlige for prinsipalen og som ikke er etter prinsipalens ønsker. Dette genererer agentkostnader, som følge av hva som kunne ha blitt tjent hvis prinsipalen hadde vært ledelsen, og hva som faktisk blir tjent av den nåværende ledelsen. For å senke agentkostnadene, må prinsipalen utvikle verktøy for å overvåke og kontrollere arbeidet til agenten. Agentteori kan også forstås som forholdet mellom arbeidsgiver (ledelse) og arbeidstaker (ansatte). Belønningsaspektet i kontrakten til agenten kan dermed forstås som prinsipalens måte å motivere agenten til å arbeide etter prinsipalens ønske (Ross, 1973).

I følge Bragelien (2014) er det tre grunner til at agentkostnader oppstår: Interessemotsetninger, informasjonsasymmetri og usikkerhet og risikoaversjon.

Eksempel på en *interessemotsetning* er at en ansatt har et ønske om å selge mest mulig, mens ledelsen kan være opptatt av andre elementer, som for eksempel kvaliteten i kundebehandlingen. *Informasjonsasymmetri* oppstår som følge av at den ansatte har bedre innsikt i sine egne evner og prestasjoner enn ledelsen. Ettersom eierne av selskaper ofte er bedre diversifiserte og mer velstående, kan de ifølge Bragelien (2011) bære en større grad av *risiko*. De fleste ansatte vil regnes som risikoaverse og krever dermed kompensasjon i form av høyere lønn for å bære risiko (Bragelien, 2011). To problemstillinger med hensyn til agentkostnader er *moralsk hasard* og *ugunstig utvalg*.

#### *Moralsk hasard*

Moralsk hasard oppstår som en konsekvens av asymmetri mellom prinsipal og agent, da prinsipalen i mange tilfeller ikke har tilstrekkelig informasjon til å vite med sikkerhet hvor god jobb agenten har utført (Hölmstrom, 1979). Dette blir et problem når agenten ikke har tilstrekkelige incentiver til å handle på en måte som er til prinsipalens beste. Belønning gjennom utforming av hensiktsmessige incentivkontrakter kan brukes som et virkemiddel for å få den ansatte til å handle etter prinsipalens ønske (Milgrom, 1992).

#### *Ugunstig utvalg*

Ugunstig utvalg oppstår som en konsekvens av at prinsipalen ikke har tilstrekkelig informasjon til å skille mellom hvilke potensielle arbeidstakere som har høy og hvilke som har lav produktivitet (Greenwald, 1986). Dette kan føre til at organisasjonen ender opp med å betale lik lønn til de to gruppene, som igjen kan resultere i at de høyproduktive unnlater å

søke om jobb og bedriften tvinges til å redusere lønnen som følge av for lav produktivitet (Pindyck, 2013). Løsningen på problemet med ugunstig utvalg kan være å benytte for eksempel prestasjonsbasert lønn til å sortere ut de ansatte man ønsker i organisasjonen (Langeland, 1999).

### *Kritikk mot prinsipal-agent teori*

Agentteori er basisen for McGregors teori X, som legger vekt på den tradisjonelle antakelsen om at den gjennomsnittlige personen misliker arbeid og vil prøve å unngå det hvis han kan. Med bakgrunn i denne karakteristikken må mennesker tvinges, kontrolleres og trues med straff for at de skal yte på et ønsket nivå (McGregor, 1960). Armstrong (2007) viser til Gomez-Mejia & Balkin (1992) som har kritisert agentteori. De anfører at agentteori kun ser på motivasjon og ansettelsesforholdet fra ledelsens perspektiv, og at de ansatte er objekter som må motiveres med «gulrot og pisk», og således ikke kan stoles på.

### *Agentkostnader og incentivsystemer*

For å eliminere agentkostnader kan man utvikle incentivsystemer som har som hensikt å få agenten til å handle etter prinsipalens ønsker. I denne anledningen skiller Kuvaas (2008) mellom to hovedmål med utforming av incentivkontrakter; seleksjon av ansatte og atferds- og holdningspåvirkning.

Førstnevnte dreier seg om å tiltrekke og beholde den riktige typen mennesker i organisasjonen, i den hensikt å forbedre konkurranseevnen. Sistnevnte kan splittes opp i henholdsvis indirekte og direkte incentiveffekter. Den direkte effekten kan sees i sammenheng med hvordan Bragelien (2003) beskriver at incentiver brukes til å motivere ansatte til å handle på en måte man ellers ikke ville ha gjort. Formålet er å få den ansatte til å jobbe hardere, smartere og ta bedre beslutninger. Den indirekte effekten bidrar til å skape lojalitet gjennom et psykologisk eierskap til organisasjonen. Dette kan igjen føre til økt innsats og prestasjon gjennom mer motiverte ansatte.

## 2.2.2 Utfordringer med bruk av incentivsystemer

### *Måleproblemer*

Prinsipal- agent teori poengterer hvordan det er vanskelig å vite nøyaktig hva slags arbeid en ansatt har gjort med bakgrunn i informasjonsasymmetri og kostnader tilknyttet nøyaktig måling og observasjon. Belønning vil dermed ofte være basert på målekriterier, som ikke

direkte sier noe om den faktiske innsatsen og prestasjonen til den ansatte som skal motta belønningen. Det er ofte en avveining mellom bruk av objektive og subjektive mål. Objektive mål vil stort sett være kvantifiserbare og gir liten mulighet for diskusjon om målet er nådd eller ikke. På den andre siden gir slike typer mål lite rom for nyanser og kan dermed oppfattes rigide og lite dekkende i enkelte situasjoner. Subjektive mål kan basere seg på en leders vurdering av innsats og gir i større grad rom for å inkludere flere nyanser. Her kommer imidlertid trynefaktor inn som et element, og det vil oftere kunne stilles spørsmål ved vurderingsevnen bak subjektive evalueringer av måloppnåelse (Lazear, 2009).

### *Vridningseffekter*

Det kan være utfordrende å utforme incentivkontrakter, hvis ansatte har oppgaver langs flere dimensjoner og/eller resultatene fra disse oppgavene er vanskelige å måle. Bragelien (2011) trekker frem at det er farlig å kun belønne de målbare oppgavene til ansatte. Dette fører til at ansattes oppmerksomhet ledes bort fra oppgaver som vanskeligere kan måles, men som fortsatt kan være viktige for lønnsomheten og den overordnede måloppnåelsen til bedriften. Fast lønn kan vurderes som et foretrukket alternativ i de tilfellene der kostnadene ved måling av alle dimensjonene overstiger gevinstene incentivsystemene bringer med seg (Lazear, 2009).

### 2.2.3 Ulike former for belønning

Hittil har vi vist hvordan bruk av incentiver i organisasjoner har som formål å påvirke atferd og motivasjon i arbeidssammenheng, men videre at bruk av incentivkontrakter bringer med seg flere utfordringer. Valg av ulike incentiv- eller belønningsformer varierer med hensyn til hva slags risikodeling de innebærer og hvordan de er ment å innvirke på motivasjonen til de ansatte (Langeland, 1999), og kan både være økonomiske og ikke-økonomiske (Ax, et al., 2010).

### *Fastlønn*

Fastlønn kan karakteriseres som et bestemt minimumsbeløp som betales uavhengig av prestasjon, og som ligger i bunn før eventuelle variable lønnskomponenter (Nordhaug, 2002). Kuvaas (2006) peker på at selv om prestasjonsbasert avlønning har blitt populært i norske organisasjoner, har ikke organisasjonene i særlig grad benyttet muligheten til å senke andelen fastlønn for å øke den variable lønnen. Fastlønn kan tolkes som et sterkere signal om hvilken verdi den ansatte utgjør for organisasjonen enn en årlig bonus. En årlig bonus er et resultat av



forrige års prestasjon, mens fastlønnen vanligvis reflekterer tidligere års prestasjoner i tillegg til evner og utdanningsnivå hos den ansatte (Kuvaas, 2006). Gardner, Van Dyne og Pierce (2004) karakteriserer fastlønn som et pålitelig signal, fordi den ikke i samme grad som prestasjonsbasert lønn blir påvirket av midlertidige svingninger. Fastlønn kan tolkes som hvordan organisasjonen ser på sine ansatte, og dermed at de verdsetter *hvem de er*, i stedet for en årlig bonus som kan tolkes som at organisasjonen verdsetter *hva de har gjort* (Kuvaas, 2006).

### *Prestasjonsbasert lønn*

Colbjørnsen (2000) definerer resultatavhengig lønn som en form for belønning der: *«hele eller deler av den økonomiske belønningen varierer med hvilke resultater de ansatte og/eller bedriften frambringer»* (s. 1). Bragelien (2005) peker på fem sentrale formål bak innføringen av prestasjonsbasert lønn: 1) *De ansatte jobber hardere* 2) *De ansatte jobber smartere* 3) *De ansatte tar bedre beslutninger* 4) *Bedriften tiltrekker seg bedre kandidater* 5) *Bedriften beholder de best presterende ansatte* (s. 28). Viktige avveininger ved bruk av prestasjonsbasert lønn er hvor stor andel av totallønnen som skal være resultatavhengig, om den skal være gruppebasert eller individuell, og hva slags resultater som skal ligge til grunn for lønnen (Colbjørnsen, 2000).

Prestasjonsbasert lønn ble et stadig mer utbredt fenomen blant bedrifter og organisasjoner inn på 2000-tallet. Barth (2005) referer til en undersøkelse av norske, private bedrifter i 2003, hvor halvparten av respondentene svarte at de praktiserte en eller annen form for prestasjonsbasert avlønning. Bragelien (2012) bekrefter denne trenden og viser til at andelen norske heltidsansatte med utbetalt bonus steg med over 50 prosent mellom 1997 og 2005. Veien mot at prestasjonsbasert belønning i større grad blir benyttet som styringsmekanisme, kan relateres til at arbeidshverdagen i mindre grad preges av faste rutiner og spesifiserbare oppgaver, noe som gjør det vanskeligere å overvåke ansatte. Ved fravær av overvåkning benyttes belønning som en motivasjonsfaktor for å få ansatte til å velge arbeidsoppgaver og fatte beslutninger som tjener lønnsomheten i bedriften (Bragelien, 2003).

### *Individuell prestasjonsbasert lønn*

Økonomisk teori, støttet av empiri, predikerer at prestasjonsbaserte belønninger rettet mot enkeltindivider og små grupper har kraftigst incentiveffekt. Dette kan forklares av at når få personer har påvirkningsmulighet på resultatet, ser man en tydeligere sammenheng mellom egen prestasjon og belønning (Bragelien, 2012). Et av formålene med individuell

prestasjonsbasert lønn er å sortere ut de ansatte som innehar ønsket kunnskap og ferdigheter som best mulig støtter en lønnsom drift. Omtrent en tredjedel av produktivitetsøkningen i bedriften Safelite Glass Corporation kan knyttes til at bedriften tiltrakk seg mer produktive ansatte, samt at de minst produktive valgte å si opp (Bragelien, 2011). En samlet gjennomgang av relevante eksperimenter og empiri har vist at individuelle belønningsordninger i snitt øker produktiviteten blant de ansatte (Bloom & Van Reenen, 2010). Dette støtter dermed opp argumentasjonen for en positiv sammenheng mellom individuell prestasjonsbasert belønning og produktivitet.

I dagens kunnskapssamfunn er det imidlertid et stadig større fokus på kvaliteten på tjenester og produkter. Empiriske studier utført av Jenkins, Gupta, Mitra og Shaw (1998) har avdekket signifikant positiv korrelasjon mellom individuell prestasjonsbasert lønn og *kvantitet* - men ingen sammenheng med *kvalitet*. Sammenhengen mellom lønn og kvantitet gjaldt i tillegg kun for oppgaver som er enkle, rutinepregede og lette å måle. Kuvaas (2008) problematiserer at økonomiske incentiver ikke påvirker kunnskap og ferdigheter – kun innsats – noe som er uheldig hvis det egentlige formålet med belønningssystemet er å øke kvaliteten på det bedriften tilbyr.

En annen utfordring med individuell prestasjonsbasert lønn er at den økonomiske incentiveeffekten faktisk blir for sterk. Dette kan lede til at ansatte manipulerer systemet og bedriver uetisk atferd. Kuvaas (2008) trekker frem et eksempel der bankrådgivere solgte risikable spareprodukter med langt perspektiv til eldre mennesker, for å bedre sjansen for å oppnå salgsbonus. Fokuset på å oppnå belønning blir så sterkt at man glemmer sin rådgivende rolle. Pfeffer og Sutton (2006) presiserer at man skal være forsiktig med hva man betaler for, fordi man fort faktisk kan få det. Ved å ha sterke økonomiske incentiver mot enkeldimensjoner i bedriften blir resten lett neglisjert, noe som kan få negative konsekvenser for lønnsomheten som helhet (Bragelien, 2011).

### *Kollektiv prestasjonsbasert lønn*

Kollektiv prestasjonsbasert lønn kan gis på gruppe-/teamnivå, avdelingsnivå og bedriftsnivå. Den vanligste formen er kollektiv overskuddsdeling, der man mottar belønning basert på lønnsomheten til enkeltenheter eller bedriften som helhet (Milgrom, 1992).

Langeland (1999) peker på at det er tilfeller der gruppeincentiver virker mer effektivt enn individuelle incentiver. Dette gjelder særlig situasjoner der er vanskelig å måle hver enkeltes

bidrag til det felles resultatet. Incentiver i grupper vil i tillegg kunne bedre samarbeidsklimaet og øke muligheten for risikodeling. Kuvaas (2006) beskriver hvordan kollektive belønninger har en *indirekte* incentiveffekt på motivasjon og prestasjon hos de ansatte, ved å skape et psykologisk eierskap til bedriften. Overskuddsdeling demonstrerer en vilje fra ledelsens side til å dele resultatet med de ansatte og bidrar til å hviske ut «jeg og dem» - følelsen. I denne sammenhengen trekker Bragelien (2012) frem hvordan kollektiv bonus kan bidra til å legitimere individuell bonus i selskaper der ikke alle har resultatavhengig lønn. Videre nevner Bragelien at kollektive belønningsformer ofte begrunnes med at de skal påvirke og underbygge verdier og samhold i bedriften, og ikke nødvendigvis at de skal representere direkte motivasjonskilder.

En studie utført av Blasi, Freeman, Mackin og Kruse (2008) blant internasjonale bedrifter i privat sektor, viste at hele 45 % av de ansatte hadde en form for kollektiv belønningsordning. Basert på økonomisk teori er det overraskende at kollektive belønningssystemer er såpass utbredt, da gruppestørrelsen ofte er så stor at den direkte incentiveffekten forsvinner (Bragelien, 2012). Selv i små team kan incentiveffekten fort bli utvisket, et poeng Bragelien (2003) illustrerer ved å vise til et eksempel med en bedrift som klatret 15 plasser på landsrangering etter å ha byttet fra teambonus til individuell bonus. En norsk sparebank uttalte at bonus på konsernnivå var «mer hyggelig enn motiverende» (Bragelien, 2012, s. 46) og at den svake incentiveffekten var noe av bakgrunnen for at ordningen ble avvirket.

Blasi et al. (2008) presenterer likevel empiri som viser at virksomheter med kollektive belønningsordninger i snitt er 3-5 prosent mer lønnsomme enn virksomheter uten slike ordninger. Dette mener Bragelien (2012) kan skyldes at det er lønnsomme bedrifter som i utgangspunktet ønsker å innføre slike ordninger, for å dele overskuddet med de ansatte. Bragelien poengterer imidlertid at moderate positive effekter fra kollektive ordninger også kan forklare av en sterkere eierskapsfølelse overfor bedriften, noe som er forenelig med argumentasjonen til Kuvaas (2006) om at kollektive ordninger øker det psykologiske eierskapet til arbeidsplassen.

### *Ikke-økonomiske belønninger*

Latham og Locke (1979) anfører at penger åpenbart er det primære incentivet, men også at penger alene ikke er nok til å motivere til høy innsats. Armstrong (2012) hevder at penger kan motivere enkelte *hele* tiden, og kanskje alle *noen* ganger. Penger kan imidlertid ikke stoles på til å motivere alle *hele* tiden. I lys av denne argumentasjonen bør økonomiske

belønningsformer forsterkes av *ikke-økonomisk belønning*. Ikke-økonomisk belønning fokuserer på de behovene mennesker har for anerkjennelse, prestasjon, ansvar, autonomi, innflytelse, involvering og personlig vekst. Ikke-økonomiske belønningsformer kan klassifiseres som enten ytre eller indre belønnende (Armstrong, 2012).

*Ytre ikke-økonomisk belønning:*

*Anerkjennelse* er en av de mest kraftfulle metodene for å belønne ansatte og kan knyttes til den øvre delen av Maslow (1943; 1954) sitt behovshierarki. Mennesker trenger å vite hvor godt de har utført arbeidet, men også at deres arbeid blir verdsatt av organisasjonen. Anerkjennelse for utført arbeid gir den ansatte en god følelse og kan føre til et høyere engasjement. Denne belønningstypen kan komme fra positive og umiddelbare tilbakemeldinger fra kollegaer og ledere, eller at ledere hører på og utfører forslag som kommer fra den ansatte (Armstrong, 2012).

*Indre ikke-økonomisk belønning:*

*Givende arbeid* gir den ansatte en følelse av at arbeidet som nedlegges gir en verdi og at det derfor er verdt å utføre. Givende arbeid kan oppnås ved å legge til rette for ansvar, autonomi og innflytelse. Eksempel på givende arbeid er at ansatte får benyttet de evnene de verdsetter i utførelsen av arbeidet (Armstrong, 2012).

Armstrong (2007) nevner *karriereutvikling* som et verktøy for å motivere og belønne ansatte. I sammenheng med karriereutvikling understreker Alderfer (1972) viktigheten av å belønne ansatte ved å legge til rette for personlig utvikling. Organisasjoner kan styrke muligheten for personlig utvikling ved å veilede og oppmuntre til at man utnytter sitt potensiale i arbeidet.

## Kapittel 3: Teoretisk referanseramme

I dette kapitlet vil vi først gi en introduksjon til begrepet *motivasjon* i arbeidssammenheng og forklare grunnleggende innholdsteorier. Deretter vil vi presentere fire prosessteorier tilknyttet arbeidsmotivasjon som vil utgjøre vår teoretiske referanseramme.

### 3.1 Hva er motivasjon?

Hauser (2014) referer til følgende definisjon av *motivasjon*:

*«All grounds or reasons (conscious or not) that cause someone to perform a particular action or to tend to achieve certain goals»* (s. 240).

Motivasjon knyttes til bakgrunnen for hvorfor mennesker handler som de gjør, og viktige elementer i denne sammenhengen er intensiteten i handlingen, hvilken retning handlingen rettes mot, og hvor utholdende man er (Robbins, 2013). Organisasjoner kan bruke motivasjon som et virkemiddel for å påvirke ansatte til ønsket atferd. For å klare å oppnå dette er det viktig at organisasjonen vet *hva* som motiverer de ansatte (Buchanan, 2010). Christensen og Foss (2011) poengterer at motiverte ansatte er ikke et mål i seg selv, men et middel for *å nå* mål i organisasjonen, enten det er kostnadseffektiv drift eller god kundeservice.

I sammenheng med motivasjon i arbeidssammenheng vil det være viktig å ta hensyn til at ansatte har et bredt spekter av behov og drivkrefter bak innsatsen de yter (Alvesson, 2011a). Ifølge Merchant og Van der Stede (2007) er mangel på motivasjon en av de største utfordringene i sammenheng med styring av organisasjoner. Dette kan henge sammen med at ledere ikke har oversikt over hva som motiverer ansatte i organisasjonen. I en undersøkelse blant norske arbeidstakere fra 2006 svarer 50 prosent av respondentene at deres respektive ledere ikke vet hva som motiverer dem (A. Andersen, Hole & Osmundsen, 2006). Christensen og Foss (2011) trekker frem at nåtidens moderne arbeidere ikke lenger i like stor grad motiveres av tradisjonelle faktorer, som for eksempel klatring på karrierestigen, men er mer opptatt av selvrealisering i forhold til personlige egenskaper og faglig kunnskap.

#### 3.1.1 Innholdsteorier

Innholdsteorier innen motivasjon fokuserer på hvilke faktorer som motiverer et menneske til å yte innsats og bygger på at alle mennesker har tilnærmet de samme behovene. I forhold til en

arbeidssituasjon vil spørsmålet være om disse faktorene er tilstede i organisasjonen og hva konsekvensene vil være om de eventuelt ikke er det (Brochs-Haukedal, 2010).

Blant de mest kjente innholdsteoriene finner man Maslow sitt behovshierarki som forsøker å forklare hvilke grunnleggende behov som ligger bak atferd og motivasjon (Maslow, 1943; 1954). Maslow argumenterer for at fundamentale behov, som for eksempel sult og varme, må dekkes før man fokuserer på mer sofistikerte behov som anerkjennelse og selvrealisering.

Relatert til Maslow sin behovsteori er Herzberg (1966) sin tofaktorteori. Basert på en rekke intervjuer med ansatte i bedrifter argumenterer Herzberg for at det er to type faktorer som påvirker motivasjonen på arbeidsplassen, gjennom å enten skape mistriivsel eller trivsel hos den ansatte. Når respondenter rapporterte at de var fornøyd med jobben, var dette ofte relatert til faktorer som omhandlet arbeidsoppgavene de hadde, episoder der de fikk bekreftet at de var suksessfulle i jobben, og muligheter til faglig utvikling. Dette karakteriserer Herzberg som *motivasjonsfaktorer*. I tilfeller der negative følelser var rapportert, var det imidlertid ikke selve jobben det var assosiert med, men med forhold i tilknytning til jobben som for eksempel kompensasjon, jobbsikkerhet og forhold til andre ansatte og ledere. Disse faktorene karakteriserer Herzberg som *hygienefaktorer*. Som vi ser av eksemplene, er hygienefaktorene knyttet til omstendigheter rundt arbeidet, mens motivasjonsfaktorene kan knyttes opp mot selve arbeidet. Herzberg argumenterer for at hygienefaktorene ikke er motiverende i seg selv, men kan skape mistriivsel om de ikke er tilstede. Motivasjonsfaktorene vil imidlertid ikke virke motiverende så lenge hygienefaktorene ikke er tilstede (Herzberg, 2003).

Herzberg sin to-faktor teori kan knyttes til Maslows behovsteori, der hygienefaktorene representerer de tre nederste behovene i behovspyramiden, mens motivasjonsfaktorene representerer de to øverste behovene for status og selvrealisering. Herzbergs karakteristik av lønn som en hygienefaktor, og at lønn da ikke kan brukes som en motivasjonskilde overfor ansatte, er et omstridt emne. Sachau (2007) peker på at Herzberg sin bruk av begrepet motivasjon er misforstått og egentlig knyttes til det som Deci og Ryan (1985) beskriver som indre motivasjon. Herzberg refererer flere ganger til at penger kan brukes til å «bevege ansatte» (Herzberg, 1976, 1993, 2003), og hadde man lagt den generelle betydningen av motivasjon til grunn, kan man tolke det som at Herzberg likevel mener at penger motiverer.

## 3.2 Prosessteorier

Prosessteorier forsøker å forklare *hvordan* mennesker motiveres, og bygger på en forestilling om at mennesker er forskjellige når det gjelder hva som virker motiverende. Denne typen motivasjonsteorier har et fokus på *hvordan motivasjonen oppstår* og vektlegger individets kognitive prosesser sin betydning for hvor motivert et menneske er (Brochs-Haukedal, 2010). I motsetning til innholdsteorier, gir prosessteoriene mennesker en aktiv rolle i beslutningsprosessen bak å velge ut og forfølge våre mål (Buchanan, 2010). Vi vil benytte fire prosessorienterte motivasjonsteorier som analysegrunnlag for å undersøke hvordan styring og belønning innvirker på opplevelsen av motivasjon: *forventningsteori*, *målsettingsteori*, *likeverdsteori* og *selvbestemmelsesteori*.

### 3.2.1 Forventningsteori

Forventningsteori forsøker å forklare menneskelig atferd med bakgrunn i menneskers kognitive virksomhet, og mer spesielt deres forventninger om at atferd skal lede til et ønsket utfall, som for eksempel *belønning*. Victor Vroom (1964) var blant de første på dette feltet med sin prosessorienterte forventningsteori, og den aller første som knyttet motivasjon direkte opp mot et arbeidsmiljø (Lawler, 1973). Vroom (1964) argumenterer for at ansatte vil handle i henhold til forventninger om at deres handlinger vil føre til en spesifikk og ønsket belønning, og definerer motivasjonen bak handlinger som en funksjon av *forventning*, *instrumentalitet* og *valens*.

*Forventning* forklares som individets subjektive oppfatning om at en viss mengde innsats vil føre til et visst utfall. *Instrumentalitet* relateres til sammenhengen mellom prestasjon og belønning og sier noe om hvor sannsynlig man mener det er at en viss prestasjon fører til belønning. *Valens* symboliserer hvor stor nytte eller verdi belønningen gir vedkommende. Det hjelper ikke at ansatte har sterk forventning om resultater og belønning for innsatsen, så lenge belønningen ikke er verdifull for den ansatte. Vroom (1964) mener sammenhengen mellom de tre faktorene er multiplikative, og at summen av alle tre faktorene bestemmer motivasjonskraften. Dette innebærer at *alle* de tre må være tilstede for at man skal være motivert.

Gitt at ansatte verdsetter belønning positivt, samt ser en klar sammenheng mellom innsats og belønning, vil man kunne motivere til økt produktivitet ved å knytte resultater opp mot belønning (Lawler, 1971). Lawler (1973) understreker imidlertid at en viktig implikasjon av

forventningsteorien er at et individ hele tiden vil søke mot det alternativet som gir den sterkeste motivasjonskraften. Å prestere bra kan ha en sterk motivasjonskraft, men hvis det å prestere dårlig har en relativt sterkere kraft, vil dette alternativet likevel foretrekkes. Lawler antyder videre at betydningen av lønn minker etter hvert som man beveger seg lenger opp i Maslow (1943; 1954) sitt behovshierarki. Dette impliserer at utsikten til høyere lønn ikke vil representere en betydelig kilde til motivasjon for personer som ønsker å tilfredsstille høyere ordens behov (Langeland, 1999).

### *Forventningsteori og styring og belønning*

Som nevnt over argumenterer forventningsteori for at motivasjon og prestasjon påvirkes av *forventning, instrumentalitet og valens* (Vroom, 1964). I sammenheng med styring og belønning er det derfor viktig at ledelsen synliggjør hva som kreves av innsats og prestasjon av ansatte for å få belønning, og at ledelsen har kunnskap om hva slags type belønning de ansatte verdsetter.

*Forventning:* Dette kriteriet omhandler sammenhengen mellom innsats og resultater. I henhold til Vroom (1964) er det viktig at ansatte ser sammenhengen mellom den innsatsen de legger ned og de resultatene de måles etter. Hvis for eksempel en ansatt måles etter antall salg, og dette målekriteriet i stor grad påvirkes av eksterne faktorer utenfor den ansattes kontroll, vil dette kunne svekke motivasjonen. Det vil derfor være sentralt at belønningssystemet i organisasjonen baserer seg på faktorer som den ansatte i stor grad kan påvirke og kontrollere.

*Instrumentalitet:* Dette kriteriet omhandler sammenhengen mellom resultat og belønning. Det er viktig for de ansatte at de ser en klar sammenheng mellom de resultatene som oppnås og hva slags belønning man får, for å være motivert til å yte innsats (Vroom, 1964). Dette kan være et problem relatert til belønning basert på subjektive kriterier, der belønning avhenger av menneskelige vurderinger. Subjektiv belønningsutmåling åpner for at den ansatte kan oppfatte at belønningen ikke står i stil til innsats og resultater. Ved kollektive belønninger kan det også være vanskelig å koble egne resultater til belønning, fordi den avhenger av forhold utenfor den enkeltes påvirkningsmulighet.

*Valens:* Dette kriteriet omhandler verdien eller nytten av den belønningen de ansatte får for å oppnå resultater i jobben. For ledelsen sin del vil det være viktig å kartlegge hvilke elementer ved jobbhverdagen som motiverer de ansatte, for deretter å implementere dette i et helhetlig



styrings- og belønningssystem. Det vil gjerne være individuelle forskjeller for hva som motiverer. Noen ansatte vil verdsette tilbakemelding og ros høyt, mens andre kan være mer opptatt av å få utbetalt bonus. utfordringer for ledelsen kan dermed oppstå hvis man har gal oppfatning om hva som motiverer ansatte, da det å benytte gale motivasjonsmidler kan resultere i liten eller ingen motivasjon (Vroom, 1964).

### 3.2.2 Målsettingsteori

I 1968 publiserte Locke forskning som viser at innsats i stor grad påvirkes av *målsetting*. Ifølge Locke blir mennesker motivert gjennom klare mål og tilbakemeldinger. Denne forskningen har senere blitt sammenstilt, og ifølge Locke og Latham (2002; 2006) påvirker mål innsats ved hjelp av flere ulike mekanismer.

Mål styrer *oppmerksomheten*. Dette tilsier at man konsentrerer seg om relevante oppgaver og styrer unna irrelevante oppgaver (Locke & Latham, 2002). Mål aktiverer *innsats*. Forskning utført av Locke (1968) har vist at vanskelige og spesifikke mål førte til høyere innsats enn enkle og generelle mål, og at det å oppfordre til å gjøre sitt beste ledet til lavere ytelse enn vanskelige mål (Locke & Latham, 1990). Mål øker *utholdenheten*. Det vil si at hvis man selv kan kontrollere tiden man benytter på en oppgave, vil vanskelige mål forlenge innsatsen (Locke & Latham, 2002).

Locke og Latham (2002; 2006) presenterer fire nøkkelmomenter som innvirker på hvilken effekt mål har på innsats. Disse er 1) Tilbakemelding 2) Engasjement rundt målet 3) Oppgavekompleksitet og 4) Situasjonshengige begrensninger.

For at mål skal være effektive, trenger mennesker *tilbakemelding* for å følge progresjonen mot målet. Forholdet mellom mål og innsats er sterkest når det er høyt *engasjement rundt målet*. Denne effekten blir forsterket hvis personen har høy mestringsevne og anser målet som viktig. Når *oppgavekompleksiteten* øker, vil det være vanskeligere å skaffe seg kunnskap som skal til for å løse oppgaven. Effekten av målsetting vil derfor være større for mindre komplekse oppgaver der flere innehar og har mulighet til å skaffe seg nødvendig kunnskap. *Situasjonshengige begrensninger* kan tilsi for eksempel mangel på ressurser til å gjennomføre oppgaven eller for mange oppgaver på en gang, og vil føre til at effekten av å sette mål reduseres (Locke & Latham, 2002; 2006).

I sammenheng med målsetting anfører Doran (1981) at mål bør følge SMART-prinsippet. Det innebærer at mål bør være spesifikke (specific), målbare (measurable), ambisiøse (achievable), realistiske (realistic) og tidsbegrensede (time bound).

### *Målsettingsteori og styring og belønning*

Ved å kombinere SMART-prinsippene til Doran (1981) og kriteriene til Locke og Latham (2006), har vi trukket frem fire hovedmekanismer som påvirker hvorvidt mål er effektive og motiverende.

#### *Tilbakemelding*

For å oppnå gode og effektive mål er det viktig at ansatte får tilbakemelding på hvordan man presterer i forhold til målene (Locke & Latham, 2002). Dette gir ansatte mulighet til å eventuelt justere atferd underveis for å møte målkravene. Ved bruk av kvantitative mål, i motsetning til kvalitative, vil det ofte være enklere å synliggjøre for ansatte hvordan man ligger an i forhold til å nå målene.

#### *Forpliktelse til målet*

Oppfattelsen av måloppnåelse som viktig og følelsen av at målene er oppnåelige (mestringstro), er sentralt for at målene skal virke engasjerende på ansatte (Locke & Latham, 2002). For å overbevise ansatte om at målene er viktige, kan ledelsen inkludere dem i utarbeidelsen av sine egne mål, for at ansatte skal oppnå større eierskap til målene. Det er imidlertid blandede empiriske erfaringer om hvorvidt deltagelse i målsetting har en positiv innvirkning på motivasjon (Kaufmann, 2015). Økonomiske incentiver tilknyttet måloppnåelse er en annen måte å kommunisere viktigheten av å nå mål, men kan ha en negativ innvirkning på motivasjon og prestasjon, hvis ansatte ser at de ikke har mulighet til å nå målet og kun får belønning ved måloppnåelse (Locke, 2004; Locke & Latham, 2002). Mestringstro kan økes ved å legge til rette for tilstrekkelig opplæring og kursing for å øke kompetanse hos de ansatte (Locke & Latham, 2002).

#### *Oppgavekompleksitet*

Vanskelige mål har vist seg å ha større motiverende effekt enn enkle mål så lenge mestringsevnen er tilstede (Locke, 1968). Ved å bruke budsjett som grunnlag for målsetting, vil målene i mange tilfeller ikke være tilstrekkelig utfordrende, fordi budsjettet skal være en realistisk fremstilling av hvordan man tror virkeligheten vil utspille seg. Ansatte vil dermed «nøye» seg med å nå budsjettet i stedet for å strekke seg etter å prestere enda bedre. En

nedside med *for* vanskelige mål kan være at ansatte blir fristet til uetisk atferd, som for eksempel råsalg uten fokus på kundetilfredshet, fordi det kan oppfattes som eneste måte å nå målene (Locke, 2004). Balansert målstyring retter fokus mot flere ulike mål på en gang og kan redusere uetisk atferd, ved å fjerne det overdrevne fokuset på å nå et spesielt mål.

#### *Spesifikke, klare og målbare*

Spesifikke, vanskelige mål har vist seg å gi bedre resultater enn vage, ikke-kvantifiserbare mål, som for eksempel «gjør ditt beste» (Locke & Latham, 1990). Målbarhet gjør at det er mulig å følge progresjonen mot målet og kan dermed virke motiverende (Doran, 1981). Styringssystemet bør derfor legge til rette for at ansatte forstår hva deres mål innebærer og kan følge sin progresjon for å nå disse målene. Kvantitative mål vil typisk være enkle å forstå og måle, mens kvalitative mål kan føre til større usikkerhet rundt hva slags atferd som kreves for å nå målene.

#### 3.2.3 Likeverdsteori

Likeverdsteori ble først utviklet av atferdspsykologen J. Stacy Adams i 1963 og tar for seg hvordan ulikhet og rettferdighet påvirker motivasjon. I følge Adams (1963) eksisterer ulikhet når en person oppfatter forholdet mellom egen innsats og belønning som forskjellig sammenlignet med andre personer. Disse sammenligningene kan trekkes både mellom mennesker i samme organisasjon, og med mennesker med samme type jobb i andre organisasjoner. En ansatt som oppfatter ulikhet vil føle seg stresset og ubekvem, noe som igjen har en negativ påvirkning på motivasjon. Adams og Freedman (1976) påpeker at dette gjelder både hvis den ansatte føler seg underbetalt og overbetalt.

Når en ansatt oppfatter ulikhet, vil han eller hun foreta seg noe for å prøve å gjenopprette balansen. Dette kan for eksempel være å yte mindre innsats, hvis man føler at belønningen er for lav i forhold til den belønningen andre får for sin innsats. Et motsatt eksempel er at man tar initiativ til å senke belønningen man får, fordi den oppfattes som for høy i forhold hva andre oppnår for sin innsats. Adams (1963) nevner også muligheten for at den ansatte kan forlate sin jobb som følge av oppfattelse av ulikhet. Det kan argumenteres for at likeverdsteori kun beskriver elementer som bidrar til å *skade* motivasjonen og ikke hva som *skaper* motivasjon (Adams, 1963).

Brochs-Haukedal (2010) oppsummerer likeverdsteori med følgende tre utsagn:

«1) Mennesker utvikler oppfatninger om hva som er rettferdig lønn 2) Mennesker sammenligner sin uttelling med andres 3) Ved ulikhet motiveres vi til å gjøre noe med det» (s. 34).

### *Likeverdsteori og styring og belønning*

Adams (1963) påpeker hvordan mennesker sammenligner egne og andres forhold mellom input og output. I arbeidssammenheng vil input være innsatsen til ansatte og output være oppnådd belønning, i form av eksempelvis lønn eller anerkjennelse. Ansatte vil kunne sammenligne forholdet mellom egen input og output med andre i samme organisasjon og også ansatte i lignende organisasjoner. Hvis ansatte sitter med en følelse av urettferdighet, vil de forsøke å redusere denne følelsen ved for eksempel å endre sin egen innsats (Adams, 1963).

En utfordring i sammenheng med rettferdighet kan oppstå ved bruk av kollektiv belønning. Hvis det benyttes belønning basert på fellesresultater, kan de ansatte som tilhører en avdeling som presterer godt, oppfatte en følelse av urettferdighet, fordi de får samme belønning som ansatte i en avdeling som presterer mindre godt. Denne problemstillingen gjelder også for de ansatte i den avdelingen som presterer dårlig, da de kan sitte med en følelse av at de ikke fortjener den kollektive belønningen med bakgrunn i sine relativt svakere resultater (Adams & Freedman, 1976). Følelsen av urettferdighet kan forsterkes hvis arbeidsoppgaver og resultater i stor grad er individuelt baserte.

### 3.2.4 Selvbestemmelsesteori

I "Self-Determination Theory", som ble publisert av Deci og Ryan i 1985, fokuseres det på i hvilken grad menneskers atferd er selvbestemt og selvmotivert. Basert på empiriske erfaringer baserer selvbestemmelsesteori seg på at mennesker har grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet som legger til rette for psykisk og fysisk velvære, hvis de blir tilfredsstillt (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000b). Selvbestemmelsesteori trekker skille mellom ulike typer av motivasjon basert hvilke årsaker som ligger til grunn for en handling. Indre motivasjon refererer til det å gjøre noe, fordi det er interessant eller tilfredsstillende i seg selv. Ytre motivasjon referer til det å gjøre noe, fordi det fører til et separat utfall. Hovedforskjellen mellom selvbestemmelsesteori (SDT) og andre

arbeidsmotivasjonsteorier er at SDT fokuserer på om motivasjonen har grunnlag i autonomi (indre) eller kontroll (ytre), og ikke på total *mengde* motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

En videre forståelse av indre motivasjon finnes ved å se på kognitiv evalueringsteori. Denne teorien, som er en del av selvbestemmelsesteorien, ble presentert for å spesifisere faktorer som påvirker selvbestemmelse og dermed indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985). I følge kognitiv evalueringsteori har mennesker psykologiske behov for *autonomi* og å føle seg *kompetent*, og disse behovene er viktige å tilfredsstille for å være indre motivert. Ryan og Deci (2000b) viser til at empiriske erfaringer har avdekket at *tilhørighet* også innvirker positivt på indre motivasjon, på tross av at mange indre motiverte handlinger gjerne kan utføres i isolasjon.

Ytre motivert atferd kan derimot variere i hvilken utstrekning den representerer selvbestemmelse (Gagné & Deci, 2005). Dette er beskrevet i en annen del av selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985), som kalles for organismic integration theory (OIT). I denne teorien forklares ulike måter for hvordan ytre motivasjon blir regulert, og i hvilken grad den er *internalisert*. Internalisering handler om å ta inn verdier og holdninger som ikke finnes i en selv fra før, og gjøre det til en del av en selv. Økt internalisering av ytre motivert atferd legger grunnlag for at atferden er mer autonom og fører dermed til større grad av selvbestemmelse (Gagne & Deci, 2005). I sammenheng med økt internalisering nevner Ryan og Deci (2006) at man bruker mer tid på aktiviteten og øker kvaliteten på deltagelsen.

I diskusjonen om hvilken type motivasjon som er å foretrekke i arbeidssituasjoner, mener Kuvaas (2005) at en må ta utgangspunkt i egenskapene ved en oppgave. Ytre motivasjon kan være best for trivielle, enkle og standardiserte oppgaver, mens indre motivasjon er mest aktuelt for kunnskapsintensive organisasjoner, som krever mer kreativitet, initiativ og engasjement. Denne argumentasjonen støttes av en meta-analyse utført av Cerasoli, Niclin og Ford (2014), som fant at indre motivasjon har høyest forklaringskraft på *kvalitative oppgaver* mens ytre incentiver har høyest forklaringskraft på *kvantitative oppgaver*.

### *Selvbestemmelsesteori og styring og belønning*

I selvbestemmelsesteori er det fokus på at de psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet må være til stede for å legge til rette for personlig utvikling og

velvære (Deci og Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000b). Gagne og Deci (2005) knytter det å dekke disse behovene opp mot tilstedeværelse av både indre motivasjon og selvbestemt ytre motivasjon, og videre til forbedrede prestasjoner og økt trivsel på arbeidsplassen. Det vil derfor være viktig at styrings- og belønningssystemet tilrettelegger for at ansatte får dekket disse tre grunnleggende behovene.

### *Autonomi*

Belønning i form av økonomiske incentiver kan ofte føre med seg større mengde kontroll og overvåkning, noe som gjør at opplevelsen av autonomi synker. Økonomiske incentiver har dermed vist seg å kunne redusere den indre motivasjonen i arbeidssammenheng (Deci, Ryan & Koestner, 1999). De Charms (1968) hevder at når ytre belønning introduseres, kan personen oppfatte at årsakssammenhengen skifter til en ekstern kilde. Dette kalles kausalitetslokalisering, og vil si om en oppfatter en hendelsesårsak til å ligge i eller utenfor en selv (Brochs-Haukedal, 2010). Flere forskningsartikler, blant annet Frey og Jegen (2001) og Kuvaas (2005), kommenterer at den klassiske forklaringen på fortrenningen av indre motivasjon knyttes til økt følelse av kontroll og dermed redusert selvbestemmelse. Undersøkelser har vist at også direktiver, pressede evalueringer og påtvingende mål kan styrke opplevelsen av å bli kontrollert og dermed redusere indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000a). På den annen side viser Frey og Jegen (2001) til at hvis en ytre belønning oppleves som støttende, og ikke kontrollerende, kan dette bidra til å styrke indre motivasjon gjennom økt opplevelse av selvbestemmelse.

### *Kompetanse*

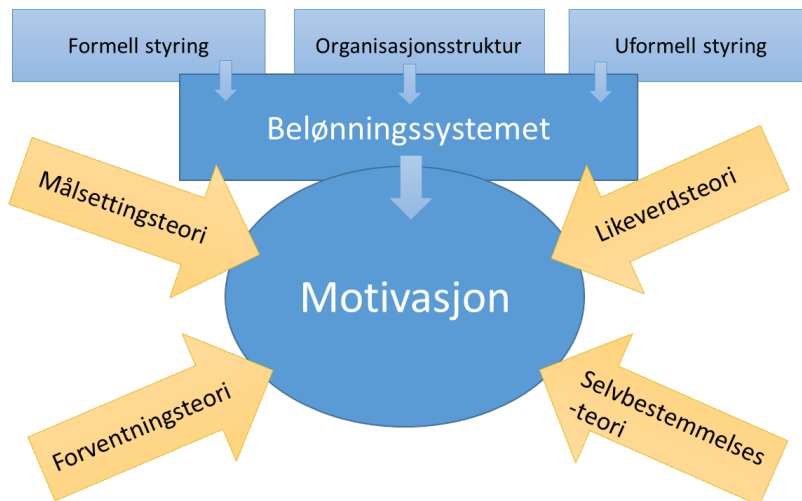
På generell basis har fysiske belønningselementer som for eksempel penger eller andre goder vist seg å ha negativ effekt på indre motivasjon, da de ofte oppfattes kontrollerende (Deci, 1971; Deci et al., 1999). Deci et al. (1999) trekker imidlertid frem hvordan fysiske belønningselementer som er *informerende*, og ikke *kontrollerende*, derimot *ikke* gir negativ effekt på indre motivasjon. Dette kan forklares ved at belønningen ikke føles kontrollerende, men heller bidrar til å informere om at man er kompetent. Uteblir følelsen av å være kompetent, finner Deci (1971) og Lepper, Greene & Nisbett (1973) i sine artikler at ytre belønninger er en kilde til å undergrave indre motivasjon. Positiv feedback har i flere undersøkelser vist seg å skille seg fra andre typer ytre belønninger og innvirke *positivt* på indre motivasjon, på grunn av at denne typen muntlig tilbakemeldinger kan bidra til å bekrefte kompetanse hos den ansatte (Deci, 1971; Deci, et al., 1999).

### *Tilhørighet*

Behovet for tilhørighet kan knyttes opp mot ønsket om samhandling og tilknytning til andre mennesker (Baumeister & Leary, 1995). Bognses (2009) trekker frem fasilitering av samarbeid som et mulig virkemiddel for å øke tilhørigheten. Mål og belønning med utgangspunkt i gruppe- eller bedriftsprestasjoner gjør at man jobber mot felles mål og skaper en «vi-følelse», hvilket igjen kan styrke tilhørigheten til andre ansatte og den gruppen man er en del av. Individuelt fokus på mål og belønning kan på den annen side tenkes å bidra til å skape intern konkurranse og svekke følelsen av at alle jobber mot samme organisatoriske mål. Dette kan igjen redusere følelsen av tilhørigheten til avdelingen så vel som organisasjonen. Deci et al. (1999) nevner også at intern konkurranse i seg selv kan være en direkte kilde til redusert indre motivasjon.

### 3.3 Teoretisk modell

Basert på den teoretiske bakgrunnen vi har presentert i del II, har vi utarbeidet en teoretisk modell som utgangspunkt for videre metodiske valg og analyse.



Figur 1: Teoretisk modell for analyse

Teorien vi har vist oss at de ulike styringsmekanismene har en gjensidig påvirkning på hverandre og at man derfor ikke burde analysere enkeltmekanismer isolert sett (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008). Vi vil derfor først undersøke hvordan styringssystemet er utformet med utgangspunkt i tredelingen til Samuelson (2004). Videre vil vi undersøke hvordan belønningssystemet som styringsmekanisme er utformet, og hvordan koblingen er opp mot resten av styringssystemet. Deretter vil vi analysere hva som motiverer «ikke-ledende» ansatte i jobbhverdagen, og hvordan belønningssystemet som styringsmekanisme innvirker på motivasjon, gjennom å bruke fire prosessteorier som et teoretisk rammeverk. I analysen vil det være viktig å se belønningssystemet som en del av det helhetlige styringssystemet, for å kunne få et nyansert bilde av hvordan det innvirker på motivasjon.

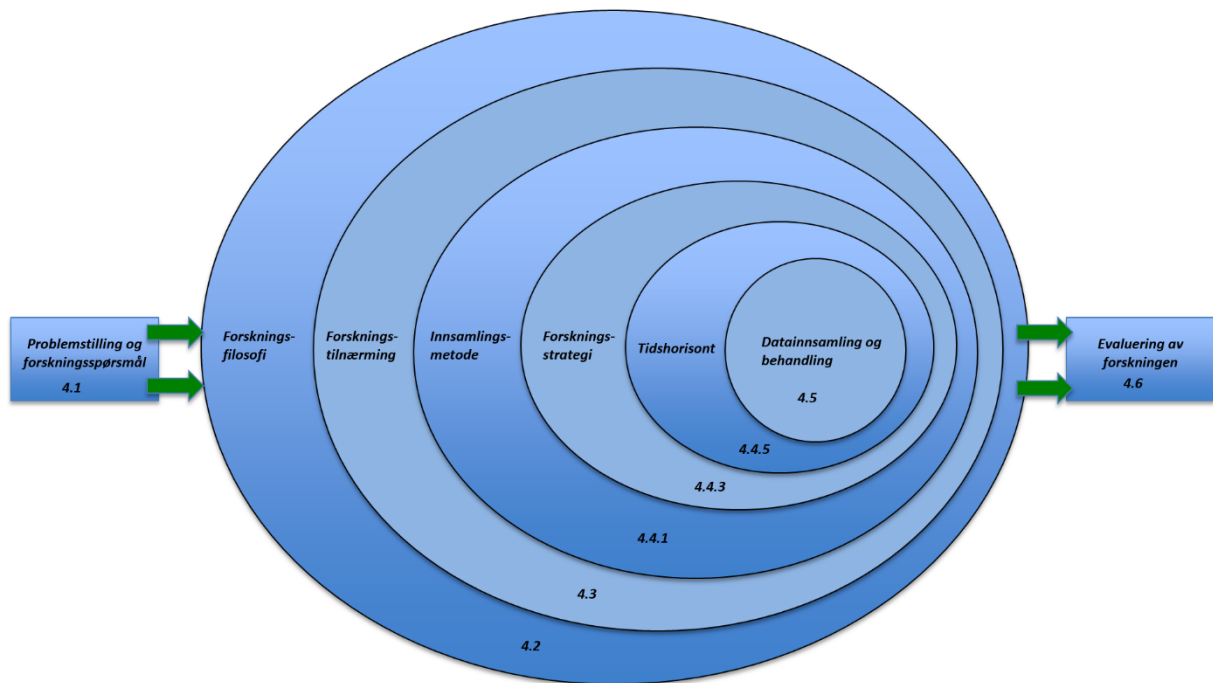


## Del II: Metode for oppgaven

## Kapittel 4: Metode

### 4.1 Innledning

Dette kapitlet vil forklare metoden som er benyttet i vår oppgave. Ordet *metode* følger av det greske ordet *methodos* og betyr det å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2006). Metode er teknikker og prosesser for å samle inn empirisk data om virkeligheten (Jacobsen, 2015; Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Etter at dataene er samlet inn, må disse også analyseres og tolkes med den hensikt å oppnå ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. For å beskrive metode er systematikk, grundighet og åpenhet viktige kjennetegn (Johannessen, et al., 2006). *Metode* skiller seg fra *metodologi*, også kalt metodelære, som refererer til teorien bak hvordan forskning bør gjennomføres (Saunders, et al., 2012).



Figur 2: Egen figur med oversikt over valg i forbindelse med metode (Modifisert fra Saunders et al. (2012))

Figur 2 viser de viktigste metodiske og metodologiske valgene i dette kapitlet, og vi baserer oss i denne anledningen på inndelingen til Saunders et al. (2012). Vi vil i dette kapitlet først gå gjennom metodologiske valg knyttet til forskningsfilosofi (4.2), forskningstilnærming (4.3) og forskningsdesign (4.4). De metodologiske valgene vil legge grunnlag for våre metodiske valg i sammenheng med datainnsamling og behandling (4.5). Til slutt vil vi evaluere kvaliteten til forskningen ved å se på validitet og reliabilitet (4.6). Oppgaven vår er en *komparativ studie* av Gjensidige og Storebrand, noe som vil påvirke de metodologiske og metodiske valgene våre. Alle valgene som blir tatt i dette kapitlet, bygger opp under å skulle

besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål på en best mulig måte. Problemstilling og forskningsspørsmål er beskrevet i kapittel 1.2 og gjentas under:

«Hvilken innvirkning har styrings- og belønningssystemet på opplevelsen av motivasjon?»

1. *Hvordan er styringssystemet i de to selskapene utformet?*
2. *Hvordan er belønningssystemet i de to selskapene utformet, og hvordan er koblingen til resten av styringssystemet?*
3. *Hva er det som motiverer ansatte i jobbhverdagen, og finnes det noen likheter eller forskjeller mellom selskapene i hva som motiverer?*

## 4.2 Forskningsfilosofi

Historisk har det vært sterk uenighet mellom tilhengerne av de ulike forskningsfilosofiene, mens det i senere tid er mange som hevder at det i all hovedsak er liten prinsipiell forskjell mellom dem (Jacobsen, 2015). I sammenheng med forskningsfilosofi er virkelighet og kunnskap viktige begreper, og bak hver forskningsfilosofi ligger det en ulik oppfatning om hvordan man skal forholde seg til *ontologi og epistemologi*.

*Ontologi* er ifølge Jacobsen (2015) «*slik ting faktisk er*» (s. 22), det vil si læren om hvordan ting faktisk ser ut. *Epistemologi* defineres av Jacobsen (2015) som «*læren om kunnskap*» (s. 23), det vil si i hvilken grad man kan få sann kunnskap om verden, og hvilken kunnskap som er akseptabel (Saunders, et al., 2012). Ifølge Jacobsen (2015) kan debatten oppsummeres i skillet mellom *positivistisk* og *fortolkningsbasert* forskningsfilosofi. Uten å gå nærmere inn på hvilke utgangspunkt som ligger bak hver forskningsfilosofi, har det blitt foreslått å forstå forskningsfilosofi som et multidimensjonalt kontinuum i stedet for separate posisjoner (Niglas, 2010). Dette er illustrert i figuren nedenfor, og viser ontologiske og epistemologiske posisjoner som et kontinuum mellom *positivistisk* og *fortolkningsbasert* forskningsfilosofi.

Spørsmål	Positivism	Kontinuum	Fortolkningsbasert
<b>Ontologi:</b> Hva er innholdet i virkeligheten?	Eksternt	↔	Sosialt konstruert
	Objektivt		Subjektivt
<b>Epistemologi:</b> Hva er akseptabel kunnskap?	Observerbare fenomener	↔	Subjektive meninger
	Generaliseringer		Spesifikke detaljer

Figur 3: Egen figur som viser forskningsfilosofi som et kontinuum (Modifisert fra Saunders, et al., (2012))

Hvis man anser det som urealistisk å i alle tilfeller velge en bestemt forskningsfilosofi, inntar man en posisjon som pragmatiker. Ved en *pragmatisk* forskningsfilosofi argumenterer man for at den viktigste determinanten for ontologi og epistemologi er problemstillingen og forskningsspørsmålene. Pragmatikere erkjenner at det er flere ulike måter å tolke virkelighet og utføre forskning. Det vil derfor være mulig å innta alle posisjoner langs kontinuumet og videre en kombinasjon av posisjoner (Tashakkori & Teddlie, 2010).

Vi ønsker å utforske hvilken innvirkning styrings- og belønningssystemet har på motivasjon. I og med at vi er opptatt av opplevelsen av motivasjon, som er vanskelig å definere objektivt, vil man dermed være avhengig av subjektive tolkninger hos den enkelte. Vårt virkelighetsbilde vil derfor være avhengig av hvem som gir informasjonen. Dette tilsier at vi i sammenheng med ontologi erkjenner at virkeligheten kan være sosialt konstruert, og anser oss dermed som *sosialkonstruktivistiske*, som kobles til en fortolkningsbasert forskningsfilosofi (Creswell, 2007; Saunders, et al., 2012). I spørsmålet om epistemologi er vi avhengige av å kartlegge meninger og fortolkningsprosesser, som vil basere seg på hvordan mennesker oppfatter virkeligheten. Spesifikke detaljer vil derfor være viktige for å forstå hva som skjer eller virkeligheten bak hva som foregår. Utviklingen av kunnskap blir en kontinuerlig fortolkningsprosess, som kalles for *hermeneutikk*. Dette tilsier at subjektive meninger vil være akseptabel kunnskap, som også er forenelig med en fortolkningsbasert forskningsfilosofi (Jacobsen, 2015). Oppsummert vil vår holdning til ontologi og epistemologi i dette tilfellet være mest forenelig med en *fortolkningsbasert forskningsfilosofi*.

Vi anser det likevel som noe urealistisk å plassere seg helt til den ene siden av kontinuumet i figur 3. Kelemen og Rumens (2008) viser til at ved å anerkjenne en enkelt filosofi, kan dette lede til verdifulle men samtidig begrensede funn, som ikke tar innover seg det mangfoldet

som befinner seg i en organisatorisk virkelighet. Det viktigste aspektet av vårt studium er å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen, og vi er dermed åpne for mange forskjellige forklaringer. Dette kan tilsi at vi også har et pragmatisk syn på forskningsfilosofi. En pragmatisk forskningsfilosofi erkjenner at det er passende med multiple metodiske og metodologiske valg, og kan derfor sies å inneholde elementer fra en fortolkningsbasert filosofi (Saunders, et al., 2012). En pragmatiker benytter ikke nødvendigvis bare multiple metoder, men snarere den metoden eller metodene som gir troverdige, velbegrunnede, pålitelige og relevante data (Kelemen & Rumens, 2008).

### 4.3 Forskningstilnærming

Hvor klart man ser for seg teorien i starten av forskningen, reiser et viktig spørsmål om hvorvidt man skal benytte en *deduktiv* eller *induktiv* forskningstilnærming (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). Deduktiv tilnærming vil si at man utvikler et teoretisk rammeverk som man senere tester ved hjelp av innsamlede data, og er oftest forbundet med en positivistisk forskningsfilosofi. Teoretiske antakelser styrer dermed søking etter empiri. Induktiv tilnærming vil si at forskere går ut i virkeligheten for å samle inn data med et tilnærmet åpent sinn, og deretter systematiserer disse dataene i ettertid. Induktiv tilnærming er oftest forbundet med en fortolkningsbasert forskningsfilosofi. Forskjellen mellom de to ligger hovedsakelig i at ved induktiv tilnærming følger teori av data, mens det motsatte vil være tilfellet for den deduktive tilnærmingen (Jacobsen, 2015).

Ifølge Jacobsen (2015) er det vanskelig å kun forholde seg til teori, fordi teori ofte følger av hva man tidligere har observert. Han viser imidlertid også til at det er naivt å anta at man kan gå ut i verden som en ubeskrevet tavle helt uten enkelte antakelser. I valget mellom deduktiv eller induktiv tilnærming kan man, som pragmatiker, basere seg på det som kalles abduksjon eller en *abduktiv tilnærming*. Ved en abduktiv tilnærming anser man forskning som en kontinuerlig problemløsende prosess, og den er derfor en kombinasjon av både induksjon og deduksjon (Jacobsen, 2015). Denne kombinasjonen er fullt mulig å gjennomføre, og er ofte også fordelaktig (Saunders, et al., 2007).

Ved en abduktiv tilnærming er man ute etter å finne sannsynlige forklaringer og beskrivelser. Forskningen blir derfor en kontinuerlig prosess, der funn leder til nye spørsmål som man må undersøke (Jacobsen, 2015). Det er mye kjent teori rundt temaet arbeidsmotivasjon, som er

det temaet vi har valg å undersøke, noe som tilsier en deduktiv tilnærming. Videre er det etter vår oppfatning mindre relevant forskning koblet til vår eksplisitte problemstilling, noe som tilsier en induktiv tilnærming. Kombinasjonen av mye kjent teori og mindre grad av relevant forskning opp mot vår spesifikke vinkling gjør det naturlig for oss å følge tankegangen bak en abduktiv tilnærming.

#### 4.4 Forskningsdesign

Saunders et al. (2012) beskriver forskningsdesign som den generelle planen for hvordan man skal besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. I dette avsnittet vil vi avklare metode for innsamling av data, formålet med forskningen, forskningsstrategi og tidshorisont.

##### 4.4.1 Metode for innsamling av data

Ifølge Jacobsen (2015) bør man i alle undersøkelser ta stilling til hvordan man skal samle inn informasjon om virkeligheten. Det er i denne sammenhengen vanlig å skille mellom *kvantitativ* og *kvalitativ* datainnsamling. Kvantitativ er mest brukt som et synonym for all datainnhenting eller dataanalyse som genererer eller bruker numeriske data, og assosieres med en positivistisk forskningsfilosofi. Kvalitativ blir på sin side brukt som et synonym på datainnhenting eller dataanalyse som baserer seg på ikke-numeriske data, og assosieres ofte med en fortolkningsbasert forskningsfilosofi. I henhold til vår noe pragmatiske holdning til forskningsfilosofi anses imidlertid både tall og ord som like gode i undersøkelser, men de egner seg til å belyse ulike problemstillinger og spørsmål (Saunders, et al., 2012).

Ifølge den epistemologiske diskusjonen av hvorvidt tall kan formidle meninger, kan det anføres at tall ikke får frem hva respondenter virkelig mener (Jacobsen, 2015). Dette vil være i strid med vårt ønske om å undersøke hvilken innvirkning styrings- og belønningssystemet har på opplevelsen av motivasjonen hos de ansatte. Vi anser at tall i denne sammenhengen ikke vil medføre en nødvendig nyanserikdom når man grundig skal kartlegge respondentenes oppfattelser og meninger. Videre vil man ved en kvantitativ tilnærming kategorisere informasjonen før man skal samle den inn. En forutsetning er at man har oversiktlige variabler og verdier, som kan tilordnes en tallverdi. Dette tilsier at man i stor grad selv definerer hva som er relevant og gir føringer på hva slags informasjon som respondentene kan gi fra seg. Vi anser derfor at vi ved kvantitativ metode vil legge for mange føringer på hva som er relevant.

Ved en kvalitativ tilnærming vil derimot informasjonen først struktureres og kategoriseres etter innsamling. Det er derfor i stor grad respondentene som bestemmer hva slags

informasjon som er relevant (Jacobsen, 2015). Kategoriseringen i ettertid, sammen med muligheten til å gå i dybden og få frem nyanser, medfører at vi foretrekker en kvalitativ metode for innsamling av data. *Kvalitativ* metode er videre forenelig med at vi i hovedsak har et *fortolkningsbasert* syn på forskningsfilosofi og at vi har en *abduktiv* forskningstilnærming.

#### 4.4.2 Formål med forskningen

Den mest brukte klassifiseringen av formålet med forskningen er hvorvidt den er *beskrivende*, *forklarende* eller *eksplorativ* (Saunders, et al., 2007).

Formålet med *beskrivende* studier er å skildre en nøyaktig beskrivelse av personer, hendelser eller situasjoner (Robson, 2002). *Forklarende* studier søker derimot å etablere et kausalt forhold mellom variabler (Saunders, et al., 2007). Til forskjell fra de to ovenstående sier Jacobsen (2015) at i *eksplorative* studier er hensikten å få en dypere forståelse av hva et fenomen består av. Han sier videre at «*Forskerne vil konkretisere fenomenet for å forstå det bedre, de ønsker å avdekke relevante variabler og fylle variablene med innhold (verdier)*» (s. 80). En slik studie er spesielt nyttig hvis man ønsker å utvide forståelsen av et problem (Saunders, et al., 2007), samt å oppnå klarhet og mer kunnskap (Jacobsen, 2015).

I henhold til vår problemstilling ønsker vi å undersøke hvordan ansatte opplever motivasjon. Det kan anføres at problemstillingen er forholdsvis åpen, da opplevelsen av motivasjonen i stor grad er subjektiv, og vi ikke vil ha anledning til å konkretisere hva som virker motiverende på forhånd. Videre har tidligere studier sett på hvordan ledere opplever motivasjon, og i mindre grad på hvordan «ikke-ledende» ansatte motiveres i sin arbeidshverdag. Det er i mindre grad forsket på samspillet mellom styrings- og belønningssystemet, da ulike deler av styringssystemet ofte forskes på separat. Formålet med forskningen kan derfor best beskrives som et *eksplorativt studie*. I forbindelse med et eksplorativt formål vil det ofte være behov for en metode som går mer i dybden, får frem nyanserte data og som er åpen for kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2015). Den kvalitative innsamlingsmetoden vi har valgt vil derfor egne seg godt i et eksplorativt studie.

#### 4.4.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi kan defineres som en plan for hvordan forskere skal besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Valget av forskningsstrategi er avhengig av filosofisk fundament, omfanget av eksisterende kunnskap og tilnærming til forskningen (Saunders, et

al., 2012). I tillegg til de ovennevnte vil vårt valg av kvalitativ innsamlingsmetode legge føringer på hvilken forskningsstrategi vi skal benytte.

Vi har valgt å følge terminologien til Saunders et al. (2012), når vi snakker om forskningsstrategi. Dette valget skyldes blant annet at i mye av teorien omtales det Saunders et al. (2012) har valgt å kalle *strategi* ofte også som *tilnærming* (Creswell, 2007), *design* (Jacobsen, 2015; Johannessen, et al., 2006) og *filosofi* (Saunders, et al., 2012). Vi vil derfor benytte *strategi* for å unngå misforståelser i forhold til tidligere diskusjon, hvor de samme begrepene er benyttet til å forklare andre metodologiske valg.

I kvalitative studier kan man benytte flere forskjellige strategier. Creswell (2007) nevner fem ulike kvalitative tilnærminger, som vi har betegnet som *forskningsstrategier*: 1) Narrativ 2) Etnografi 3) «Grounded Theory» 4) Fenomenologi 5) Casestudie

Uavhengig av hvordan man tolker terminologien rundt disse strategiene ser vi at vår forskning har innslag av *fenomenologi* og *casestudie*. I både casestudier og fenomenologiske studier er man interessert i et fenomen, som i vårt tilfelle vil være *motivasjon*. Yin (1989) definerer casestudier som: «*an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident*» (s. 23). Fenomenologi defineres av Creswell (2007) som: «*describes the meaning for several individuals of their lived experiences of a concept or a phenomenon*» (s. 57).

Som vi ser av definisjonene ovenfor skiller case seg fra fenomenologi ved at betydningen av kontekst er forhøyet (Jacobsen, 2015). I casestudier går man i dybden, gir en beskrivelse og foretar en analyse i et avgrenset system (kontekst), mens man i fenomenologiske studier er interessert i erfaringer vedrørende essensen i fenomenet (Creswell, 2007). Yin (2003) sier at man velger casestudier fordi man bevisst ønsker å dekke kontekstuelle vilkår, da man antar at de er høyst relevante for det fenomenet som studeres. Andersen (2013) sier videre at «*For noen er kontekst en rik og mangfoldig empirisk ramme som konstituerer og samspiller med fenomenet som studeres*» (s. 24). Vi ønsker å utforske fenomenet motivasjon i en spesiell styrings- og belønningsmessig kontekst, og anser at denne konteksten har stor innflytelse på hvordan man opplever motivasjon i arbeidssammenheng. Det vil derfor være naturlig for oss å utføre en casestudie. Videre passer casestudie godt til vårt eksplorative formål (Jacobsen, 2015), og gir mulighet for en dyp forståelse og sammenligning (Stake, 1995). Andersen (2013) hevder imidlertid at de som driver med casestudier i en eller annen forstand er



fenomenologer, da aktørers opplevelse og subjektive virkelighet blir viktige kilder til forståelse og forklaring. Det kan derfor anføres at vi utfører et casestudie innenfor rammen av fenomenologi.

Ifølge Andersen (2013) er det et problem at det ikke er noen klar og felles forståelse for hva et case er, og det finnes ikke noe standardformat for hvordan et casestudie skal rapporteres (Merriam, 1998). Vi har valgt å skille valg av case og valg av studieobjekter i egne avsnitt (4.4.4 og 4.4.5).

Andersen (2013) anfører at «På områder der det eksisterer velutviklet teori, er det mulig å strategisk velge og designe casestudier slik at det prøves ut spesifikke implikasjoner av slike teorier» (s. 19). Dette stemmer godt med vår forskning, da vi ønsker å undersøke hvordan samspillet mellom styrings- og belønningssystemet innvirker på motivasjon, i stedet for å behandle dem som to separate systemer. Videre egner casestudier seg til å besvare spørsmål om hvorfor, hva og hvordan (Saunders, et al., 2012). Muligheten til å undersøke *hvordan* noe oppleves og videre *hva* som motiverer, vil være i henhold til vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Ved å benytte et casestudie vil vi derfor ha et godt utgangspunkt for å besvare disse på en hensiktsmessig måte.

#### 4.4.4 Valg av case

Yin (1989) skiller casestudier gjennom fire distinkte strategier basert på to diskrete dimensjoner. Først tar man stilling til om man ønsker å undersøke et enkeltcase eller flere case. Deretter tar man stilling til om man ønsker å anvende en holistisk tilnærming, som vil si å velge én analyseenhet, eller en analytisk tilnærming, som vil si å velge flere analyseenheter (Johannessen, et al., 2006; Saunders, et al., 2007).

I henhold til vår problemstilling og forskningsspørsmål tre ønsker vi å undersøke eventuelle likheter og ulikheter mellom hvordan forskjellige styrings- og belønningssystemer innvirker på motivasjon. Vi mener derfor det er mest hensiktsmessig å velge en *fler-case studie*, eller i vårt tilfelle en *komparativ casestudie* (George & Bennett, 2005). Hensikten bak å velge flere case kan være å undersøke om man finner det samme i begge casene, som er i henhold til vårt ønske om å undersøke hvilke likheter som finnes. Man kan derfor velge relativt like case eller velge case der en kontekstuell faktor er forskjellig (Yin, 2009). Vi ønsker å velge to case der en kontekstuell faktor, belønningssystemet, er forskjellig. Vi ønsker videre å se på en bestemt type avdeling i hvert selskap, som vi anser å være en *holistisk tilnærming*. Dette er gjort med

bakgrunn i at vi mener flere analyseenheter vil bli for bredt og at vi ikke vil ha anledning til å gå tilstrekkelig i dybden i hvert case.

Ved valg av flere case er et vanlig format å først gi en detaljert beskrivelse av hvert case og temaer innad i caset, noe som kalles for en «within-case analysis». Deretter utfører man en sammenlignende tematisk analyse, som kalles en «cross-case analysis» (Creswell, 2007). En innledende, detaljert beskrivelse av hvert case vil gi et godt grunnlag for videre å analysere likheter og forskjeller. Vi ønsker å benytte oss av denne inndelingen, da vi mener dette vil gjøre oss i stand til å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen på en oversiktlig og hensiktsmessig måte.

#### 4.4.5 Valg av studieobjekter

I vår oppgave har vi valgt å se på de to bank- og forsikringselskapene Gjensidige og Storebrand. Vi vil nærmere bestemt se på *forsikringsdelen* i de to selskapene, og primært *privat skadeforsikring*. De to studieobjektene er valgt på bakgrunn av flere ulike kriterier, som gjør dem passende for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det første og viktigste kriteriet er at de to selskapene skal ha ulike belønningssystemer.

Gjensidige benytter *individuell* prestasjonsmåling og bonus for alle ansatte. Storebrand på den andre siden har gått over til et system som i all hovedsak kun består av fastlønn og der *kollektive* resultater står i fokus. Dette kan illustrere to forskjellige tilnærminger til belønning av ansatte og gir gode premisser for en komparativ studie.

I tillegg til at selskapene skulle være tilstrekkelig ulike, må de også være like på mange områder, for å kunne skape et godt sammenligningsgrunnlag. I denne sammenhengen ønsket vi at selskapene skulle være: (1) innenfor samme bransje og operere i samme geografiske marked (2) selskap hvor ansatte utgjør en viktig ressurs (3) selskaper hvor «ikke-ledende» ansatte har lett definerbare oppgaver.

Begge selskaper er innenfor bank- og forsikringsbransjen, og har hovedkontor og den største delen av deres virksomhet i Norge. Videre anser vi at de ansatte i begge selskaper utgjør en viktig *ressurs*, da verdiskapningen i stor grad er avhengig av de ansattes prestasjoner. Til slutt ønsket vi at de «ikke-ledende» ansatte skulle ha *lett definerbare oppgaver*. Dette er for å lettere kunne relatere arbeidsoppgavene til opplevelsen av motivasjon. Kunderådgiverne i de

to selskapene driver primært med salg og service, som er lett definerbart. Alle kriteriene vi har satt oss er derfor i stor grad oppfylt.

#### 4.4.6 Tidshorisont

Ved valg av tidshorisont må man velge om man ønsker å gi et øyeblikksbilde eller en presentasjon over tid, og dette kalles ifølge Saunders et al. (2012) henholdsvis for tversnittundersøkelse og lengdeundersøkelse. Tversnittundersøkelser er oftest forbundet med spørreundersøkelser, men kan også gjelde intervjuer gjort innenfor en kort tidsperiode. Intervjuene er gjennomført innenfor en kort tidsperiode, og studiet kan derfor best beskrives som en tverrsnittsundersøkelse.

### 4.5 Datainnsamling og behandling

I delkapittel 4.5 vil vi gjøre rede for hva slags data vi har samlet inn og videre hvordan disse har blitt behandlet.

#### 4.5.1 Hva slags data skal samles inn?

Kilden til dataene man samler inn, kan være enten *primær-* eller *sekundærdata*. Primærdata vil si at forskeren samler inn opplysninger direkte fra personer eller grupper, og får dermed data for første gang. Man går med andre ord direkte til informasjonskilden og samler inn data for et spesifikt forskningsarbeid (Jacobsen, 2002). Primærdata kan anskaffes ved å benytte metoder som intervju, observasjon eller spørreskjema (Jacobsen, 2015). Sekundærdata vil si at man baserer seg på opplysninger som er samlet inn av andre. Dette innebærer blant annet at dataene kan være samlet inn for et annet formål enn hva en selv ønsker å se på (Jacobsen, 2002).

Vi har valgt å basere vår kvalitative forskning på *primærdata* i form av *intervjuer*, da vi anser denne metoden som passende for å oppnå en tilstrekkelig nyanserikdom og avdekke det individuelle og unike hos intervjuobjektene. Dette studiet vil imidlertid også i noen grad benytte seg av sekundærdata som for eksempel årsrapporter og andre interne dokumenter.

Ifølge Jacobsen (2015) vil det «ofte være et ideal å bruke ulike typer data, både primær- og sekundærdata. Hvis vi benytter oss av flere ulike data, kan disse brukes til å berike og kontrollere hverandre» (s. 140). Ved å supplere primærdata fra intervjuene med

sekundærdata, vil vi kunne få en større tyngde bak besvarelse av forskningsspørsmål og problemstilling.

#### 4.5.2 Intervju som form

Saunders et al. (2007) kategoriserer intervjuer som enten *strukturerte*, *semi-strukturerte* eller *ustrukturerte*. Ifølge Yin (2003) er intervjuer en av de viktigste kildene til informasjon i en casestudie, og egner seg derfor godt til vår forskning.

Strukturerte intervjuer vil si at man baserer seg på forhåndsbestemte og standardiserte spørreskjemaer. Intervjuer stiller spørsmål og noterer ned svar, og det er gjerne forhåndsdefinerte svaralternativer (Saunders, et al., 2007). En fullstendig pre-strukturering kan sies å være en form for lukking av data (Jacobsen, 2015), og vi vil derfor kunne gå glipp av viktige nyanser i datainnsamlingen. Ustrukturerte intervjuer er på den annen side mer uformelle, og man ønsker en dypere forståelse av det området man undersøker. I denne sammenhengen er det ingen forhåndsdefinert liste med spørsmål, men man må ha en klar oppfatning av de aspektene man ønsker å undersøke (Saunders, et al., 2007). Et fullstendig ustrukturert intervju kan bli så komplekst at det vil være meget ressurskrevende eller umulig å analysere (Jacobsen, 2015).

For å møte utfordringene med de to ovennevnte kan man gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, som anses som en mellomting. Denne typen intervju baserer seg på en liste med temaer og spørsmål som skal dekket, men disse kan variere fra intervju til intervju. Rekkefølgen på spørsmålene kan også variere, og oppfølgingsspørsmål kan stilles hvis man ønsker ytterligere informasjon (Saunders, et al., 2007). I og med at det finnes en del eksisterende teori for arbeidsmotivasjon som tema, vil vi ha muligheten til å i noen grad strukturere intervjuet på forhånd. Vi har en viss formening om hva vi ønsker å undersøke, og kan derfor definere en del temaer og spørsmål. Samtidig er vi, som følge av vår abduktive tilnærming, avhengig av å kunne være fleksible hvis det dukker opp ny informasjon, eller vi ønsker å stille oppfølgingsspørsmål. Vi anser derfor *semi-strukturerte* intervjuer som passende å benytte seg av. Jacobsen (2015) påpeker at det vil være mulig å opprettholde en stor grad av åpenhet i intervjuet, og semi-strukturerte intervjuer vil derfor være i henhold til vårt eksplorative formål med studiet. Vi vil utarbeide intervjuguider som grunnlag for hvilke temaer vi ønsker å være innom i løpet av intervjuet (Johannessen, et al., 2006).

### 4.5.3 Valg av respondenter og informanter

I prosessen med å velge hvem vi skal intervjuer er vi avhengige av å basere oss på et utvalg, da intervju med samtlige ansatte i selskapene vil være urealistisk (Saunders, et al., 2012). Enkelte argumenterer for at et utvalg kan gi høyere presisjon enn hele populasjonen, da man har bedre tid til å utforme selve undersøkelsen (Barnett, 2002). Studiet kan videre ha et *intensivt* eller *ekstensivt* undersøkelsesopplegg. Et intensivt undersøkelsesopplegg vil si at man konsentrerer seg om noen få enheter i motsetning til ekstensivt som går i bredden. Et intensivt undersøkelsesopplegg vil være foretrukket, da det er rettet mot å få en detaljert forståelse av hvordan virkeligheten oppfattes, og dette vil være passende med vårt eksplorative studie og kvalitative innsamlingsmetode (Jacobsen, 2015). Vi vil derfor velge et relativt lavt antall intervjuobjekter.

Videre kan utvalgsteknikker deles i *sannsynlighets-* eller *ikke-sannsynlighetsutvalg*. Forskjellen mellom de to er om sannsynligheten for å velge et bestemt menneske er kjent, og om man kan utføre statistisk inferens på en populasjon. Sannsynlighetsutvalg er ofte forbundet med spørreundersøkelser, og der det vil være mulig å gjennomføre en *statistisk generalisering*. Ettersom vi ønsker å ha et intensivt undersøkelsesopplegg hvor vi går i dybden på få respondenter, vil sannsynlighetsutvalg være mindre passende. Vi ønsker derfor å benytte oss av en teknikk som baserer seg på et ikke-sannsynlighetsutvalg. Det vil også være mulig for ikke-sannsynlighetsutvalg å generalisere, men dette vil være en *teoretisk generalisering* (Saunders, et al., 2012; Yin, 2009).

Problemstillingen og forskningsspørsmålene er sentrert rundt å finne ut hvordan styrings- og belønningssystemet ser ut, og videre systemenes innvirkning på opplevelsen av motivasjon. Vi er derfor avhengige av bakgrunnsinformasjon som «ikke-ledende» ansatte mest sannsynlig ikke sitter på. I vår oppgave vil det være nødvendig å skille mellom *informant* og *respondent*. Jacobsen (2015) definerer *respondenter* som «Personer med direkte kjennskap til et fenomen, f. eks. ved at de har deltatt i en hendelse, ved at de mottar en spesiell tjeneste, eller ved at de er medlem av en spesiell gruppe» (s. 178). Respondenter er med andre ord representanter for den gruppen man ønsker å undersøke. *Informanter* er derimot ikke representanter for den gruppen man undersøker, men har kunnskap om gruppen eller fenomenet (Jacobsen, 2015). Vi ønsker derfor å intervjuer personer på ulike nivåer for å oppnå nødvendig innsyn og forståelse bak formålet med styrings- og belønningssystemet. Dette tilsier intervjuer av både informanter og respondenter.

Utvalgsteknikken vi legger opp til kalles for en *målrettet utvelgelse*, og vil si at man bruker egen dømmekraft til å velge de menneskene som i størst grad vil gjøre en i stand til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene (Saunders, et al., 2012). Denne teknikken velges ofte ved små utvalgsstørrelser og er passende sammen med vårt casestudie, da vi ønsker å velge intervjuobjekter som er spesielt informative (Neuman, 2005). Innenfor målrettet utvelgelse kan man blant annet skille mellom heterogen og homogen utvelgelse. Heterogen utvelgelse er forbundet med å velge personer som har tilstrekkelig *ulike* karakteristikk, mens homogen utvelgelse fokuserer på en bestemt gruppe der medlemmene har mange *like* karakteristikk.

Ettersom vi gjennomfører en komparativ studie, kan vår teknikk for utvelgelse av informanter og respondenter best beskrives som en kombinasjon av heterogen og homogen utvelgelse. Vi ønsker å intervju to personer fra hvert selskap med en sentral lederposisjon, i tillegg til to personer med mellomlederstilling som salgsleder/teamleder. Sistnevnte gruppe vil vi videre i oppgaven også betegne som lokal ledelse. Valg av informanter med lik type stilling på tvers av selskaper kan ansees som en homogen utvelgelse, da de kan antas å ha mange like karakteristikk.

I valget av respondenter har vi imidlertid valgt en teknikk som bedre kan betegnes som en *delvis* heterogen utvelgelse. Vi har valgt å intervju fire personer i hvert selskap med en stilling som kunderådgiver og arbeidsoppgaver tilknyttet salg og kundeservice. Tilnærmet like arbeidsoppgaver tilsier at dette er en relativt homogen utvelgelse. Vi vil imidlertid intervju personer fra en utgående avdeling i Gjensidige og en inngående avdeling i Storebrand, og antar derfor at kunderådgiverne vil ha noen ulike karakteristikk som skiller dem fra hverandre. Dette kan betegnes som innslag av en heterogen utvelgelse. Valg av respondenter er gjort med bakgrunn i at vi gjennomfører et eksplorativt studie hvor vi ønsker å utforske det individuelle og unike. Ved innslag av heterogen utvelgelse viser Patton (2002) til at tydelige mønstre og emner av spesiell interesse kan komme klarere frem og kan representere de viktigste temaene. Vi vil dermed kunne få en klarere oppfatning av de viktigste temaene som skiller de to selskapene.

Totalt vil vi gjennomføre 16 intervjuer, som er innenfor Saunders et al. (2012) sin anbefaling om 5-25 intervjuer når man benytter semi-strukturert form. En styrke med kvalitative intervjuer er at man kan gå tilbake og gjennomføre flere intervjuer, hvis man føler at man ikke

sitter med tilstrekkelige data. Det totale antallet trenger derfor ikke defineres endelig på forhånd (Saunders, et al., 2012).

Vi har utarbeidet tre ulike intervjuguider som vi har skreddersydd til henholdsvis lederposisjon, lokal ledelse og kunderådgivere i de to selskapene. Fullstendige intervjuguider er presentert i appendiks. Intervjuguiden til ledelsesposisjonen er utarbeidet for å få en bedre oversikt over styrings- og belønningssystemet i bedriftene. For lokal ledelse sin del har vi også til en viss grad spurt om utformingen av styrings- og belønningssystemet, men fokusert på hvilke elementer i de to systemene som innvirker på kunderådgiverne til daglig. Til slutt er intervjuguiden til kunderådgiverne utarbeidet for å undersøke hva som motiverer i arbeidshverdagen, og hvordan dette henger sammen med ulike styrings- og belønningsmekanismer. I utarbeidelsen av intervjuguidene har vi i stor grad basert oss på de fire prosessteoriene for arbeidsmotivasjon for å foreslå samtaleemner med intervjuobjektene. I tillegg har vi benyttet bakgrunnskunnskap om selskapene, tidligere forskning og diskusjon med andre studenter og professorer som bakgrunn for å kunne stille så gode spørsmål som mulig.

#### 4.5.4 Behandling av data

I begge selskaper har vi intervjuet de ønskede informantene og respondentene, og følte ikke at vi hadde behov for å gjennomføre ytterligere intervjuer. Dette har gitt oss rikelig med data, som vi i dette delavsnittet vil beskrive hvordan vi har behandlet. Jacobsen (2015) sier at første del av en kvalitativ analyse er renskrivning av rådata fra intervjuer og observasjoner. Ved bruk av båndopptager vil man ha en komplett form for registrering av rådata, og rådata av denne typen er ifølge Jacobsen (2015) et ideal innenfor kvalitative metoder. Under selve intervjuene var vi opptatt av å ta notater underveis, både for å skrive ned tanker som dukker opp, men også sikre at hvis noe hadde gått galt med båndopptageren, ville vi likevel sitte igjen med en del rådata.

Direkte utskrift av taleopptak, også kalt *transkribering*, kan bli svært omfattende (Saunders, et al., 2012). Idealet er imidlertid at intervjuer skal skrives ut i sin helhet. Dette gjør analysen lettere for oss selv, men vil også gjøre det mulig for andre å undersøke våre tolkninger i ettertid (Jacobsen, 2015). Vi har derfor valgt å transkribere samtlige intervjuer for å sikre at vi sitter med nok rådata for videre analyse. Under transkriberingen har vi forsøkt å skrive ned stemningen rundt spørsmålene, måten intervjuobjektet ordla seg, kroppsspråk eller andre faktorer som kan påvirke hvordan et utsagn bør tolkes. Dette har vi også vært opptatt av ved

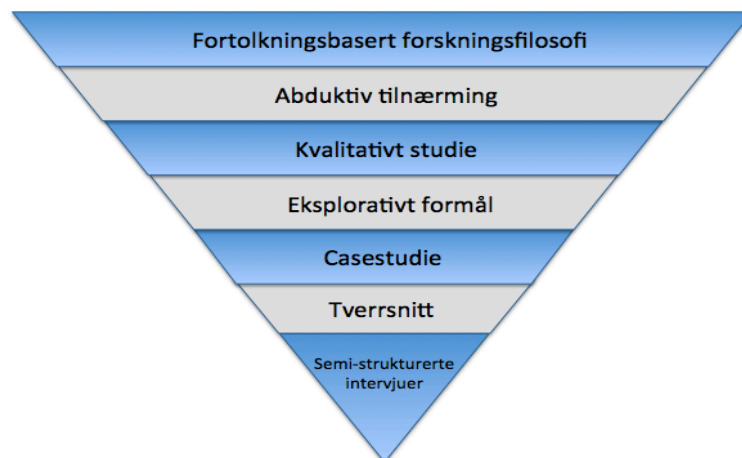
våre egne spørsmål, for å oppdage eventuelle ledende spørsmål, spørsmål som kan lede til misforståelser eller om vi stilte et spørsmål på ulik måte til forskjellige intervjuobjekter. Kvale og Brinkmann (2009) anser prosessen med å avdekke kontekstuelle forhold som viktig for å unngå «fattige data», da et utsagn i sin reneste form kan tolkes på ulike måter.

Behandlingen av dataene våre kan beskrives som en «*nedenfra-og-opp*» prosess, som beskrevet av Jacobsen (2015). Vi startet med uoversiktlige opplysninger fra våre rådata, og har etter hvert dannet oss bedre oversikt om hva vi egentlig har funnet. Jacobsen viser til at styrken med en «*nedenfra-og-opp*» prosess er at man har mulighet til å kontrollere om man beveger seg utenfor det dataene egentlig sier. Vi har derfor sett klart for oss hva slags informasjon som er relevant for vår oppgave, og hva som eventuelt faller utenfor.

Videre har vi benyttet en *innholdsanalyse*, som baserer seg på en antakelse om at det personer sier i intervjuene, kan konkretiseres til mer overordnede og meningsfylte kategorier (Krippendorff, 2013). I prosessen med kategorisering har vi plassert sitater, tanker og relevant teori i ulike underkategorier, og på denne måten fått dataene på en mer håndterlig og forståelig form (Jacobsen, 2015). Med bakgrunn i kategoriseringen har vi kommet opp med hovedtemaer for videre analyse for å gjøre denne prosessen oversiktlig. Hovedtemaene vil kobles opp mot vår teoretiske modell fra kapittel 3.3, som baserer seg på våre forskningsspørsmål, noe som gjør det enklere å strukturere analysen og gir en logisk oppbygging (Saunders, et al., 2012).

#### 4.6 Oppsummering av metodologiske og metodiske valg

De metodologiske og metodiske valgene vi har tatt hittil i kapittel 4 oppsummeres i figur 4 under.



Figur 4: Egen figur som viser metodologiske og metodiske valg



Vi har i hovedsak en fortolkningsbasert forskningsfilosofi på bakgrunn av vår holdning til ontologi og epistemologi. Videre har vi en abduktiv tilnærming som følge av mye kjent teori rundt arbeidsmotivasjon, men lite relevant forskning rundt vår spesifikke vinkling. Vi har valgt en kvalitativ metode for innsamling av data, da vi er opptatt av å gå i dybden og få frem nyanser. Oppgaven kan best beskrives som å ha et eksplorativt formål, fordi det er vanskelig å konkretisere hva som motiverer, og samtidig at vi ønsker å utforske samspillet mellom styrings- og belønningssystemet. Vi har valgt casestudie som forskningsstrategi, med bakgrunn i ønsket om å utforske fenomenet motivasjon i en spesiell styrings- og belønningmessig kontekst. Tidshorisonten er et tverrsnitt, da vi har gjennomført intervjuer over en kort periode. Til slutt har vi valgt å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, fordi det er en del kjent teori på området vi undersøker, samtidig som vi ønsker å være fleksible i henhold til vårt eksplorative formål.

#### 4.7 Evaluering av forskningen

Vi vil i dette avsnittet evaluere kvaliteten på forskningen vi har gjennomført. Denne evalueringen bør sees i sammenheng med avsnitt 4.5.3 om hvordan vi har behandlet dataene. I kvantitativ forskning henvises det til begrepene *reliabilitet* og *validitet* som kriterier for kvalitet. Videre finnes det forskjellige validitetsformer, for eksempel begrepsvaliditet og ekstern validitet (Johannessen, et al., 2006; Saunders, et al., 2012). Ifølge Yin (2003) er det mulig å bruke de samme begrepene for å vurdere gyldigheten til kvalitative undersøkelser. Dette bestrides av Guba og Lincoln (1985, 1989), som anfører at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. I denne sammenhengen nevnes pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som mål på kvalitet i undersøkelsesopplegget. I mange tilfeller vil evaluering av forskningen treffe både spørsmål om validitet og reliabilitet, og mange punkter kan derfor ha en innvirkning på begge evalueringskriteriene (Jacobsen, 2015; Saunders, et al., 2012). Vi vil benytte oss av en oppdeling hvor vi ser på *validitet* og *reliabilitet*.

##### 4.7.1 Validitet

Johannessen et al. (2006) sier at «*validitet i kvalitative undersøkelser dreiser seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkelighet*» (s. 199). Vi vil både se på *intern* og *ekstern* validitet.

## Intern validitet

Vurdering av *intern* validitet gjelder hvorvidt funnene oppfattes som riktige, og dette gjelder spesielt om beskrivelsene er sanne og hvorvidt sammenhenger er reelle (Jacobsen, 2015). Alvesson (2011b) hevder at mange tar det for gitt at det som sies og gjøres i intervjuer også representerer virkeligheten. Et problem i intervjuer er at intervjuobjektene kun kan gi seg fra seg et delvis bilde av virkeligheten. Det er derfor nyttig å gå kritisk gjennom de kildene man har benyttet og undersøke om man gir en sann representasjon av data (Jacobsen, 2015). I sammenheng med utfordringen med intern validitet vil vi drøfte intervju og dataanalyse som faktorer som kan utfordre den interne validiteten.

## Intervjuene

Ved at vi har intervjuet personer fra flere nivåer i begge organisasjoner, har vi tilegnet oss god og grundig bakgrunnskunnskap om styrings- og belønningssystemet som kontekst. Videre har vi intervjuet respondenter direkte fra målgruppen «ikke-ledende» ansatte og dermed fått konkrete personlige erfaringer vedrørende opplevelsen av motivasjon i arbeidssammenheng. Denne sammensetningen gjør at vi har skaffet oss god innsikt om både kontekst og fenomen. Vi har intervjuet det antallet vi ønsket å intervjuer, og intervjuobjektene har også hatt den ønskede stillingen. Argumentasjonen over styrker den interne validiteten.

På den andre siden er det et spørsmål om intervjuobjektene har gitt fra seg sann informasjon. I denne sammenhengen anfører Jacobsen (2015) at man bør ha større tiltro til kilder som er så nær fenomenet som mulig. Vi har derfor valgt i størst grad å basere oss på dataene fra *informantene* vedrørende informasjon om styrings- og belønningssystemet, og tilsvarende i størst grad på dataene fra *respondentene* vedrørende informasjon om hva som motiverer i arbeidshverdagen. Dette følger også naturlig av at vi har skreddersydd intervjuguider, som beskrevet i avsnitt 4.5.3.

Vi har i intervjuprosessen vært opptatt av at spørsmålene som stilles skal ha en logisk rekkefølge, slik at tilhørende emner blir forklart sammen, og at spørsmålene ikke skal virke forvirrende på intervjuobjektene. Videre har vi satt oss grundig inn i selskapene, for å kunne stille gode og gjennomtenkte spørsmål til hvert intervjuobjekt. Dette har også medvirket til å styrke vår kredibilitet overfor de vi intervjuer (Saunders, et al., 2012). En grundig forhåndsprosess har videre satt intervjuobjektene i stand til å gi mer avanserte og utdypende svar, og tilsvarende gitt oss bedre mulighet til å tolke svarene som gis.

I tillegg har vi intervjuet samtlige intervjuobjekter individuelt. Dette er med unntak av sentral ledelse i Storebrand, hvor vi fant det mest hensiktsmessig å intervju to personer samlet, da deres kunnskap om styrings- og belønningssystemet i stor grad var overlappende. Individuelle intervjuer sikrer at kildene våre har vært uavhengige av hverandre. Jacobsen (2015) oppsummerer dette med en gylden regel: «*Informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet*» (s. 231). Vi vil derfor anføre at den interne validiteten i forbindelse med uavhengige kilder er høy.

### *Dataanalyse*

Videre er det et spørsmål om vi har tolket dataene riktig og gir en troverdig representasjon av data. Behandlingen av data er beskrevet i avsnitt 4.5.3, og viser en omfattende prosess for dette. Den grundige behandlingen av data og en kritisk fremstilling i analysen mener vi styrker den interne validiteten.

En måte å ytterligere styrke validiteten på er å tilbakeføre resultatene til informanter og respondenter for å få bekreftet resultatet. Dette vil kunne avdekke eventuelle feiltolkninger fra vår side. Vi åpnet alltid intervjuene med å si at hvis intervjuobjektet ønsket å se gjennom deres transkriberte intervju, ville vi sende dette i ettertid. Ingen av intervjuobjektene har valgt å benytte seg av denne muligheten. På den ene side kan dette åpne for at vi har feiltolket data. På den annen side unngår vi, ved å ikke sende intervjuene tilbake, at våre intervjuobjekter har muligheten til å moderere seg eller trekke tilbake enkelte utsagn.

Til tross for at den interne validiteten kan synes å være høy, er det ikke gitt at forskningen er sann (Jacobsen, 2015). En måte å undersøke om forskningen er troverdig, er å sammenligne funnene med annen forskning. Det er etter vår oppfatning lite forskning på den nøyaktige problemstillingen vår, men teori og lignende forskning viser en del av de samme resultatene. Dette medvirker til å styrke vår interne validitet.

### *Ekstern validitet*

Ekstern validitet kan også betegnes som generalisering eller overførbarhet (Jacobsen, 2015; Saunders, et al., 2012). En bekymring ved kvalitative undersøkelser, i sammenheng med generalisering, er at forskningen kan være basert på få enheter og at de er trukket ut for et spesielt formål. Det kan imidlertid anføres at dette i større grad er koblet til *statistisk generalisering*. Som tidligere nevnt i avsnitt 4.5.1, vil det ikke være mulig å generalisere på statistisk grunnlag, men man kan fortsatt få en teoretisk eller analytisk generalisering

(Jacobsen, 2015; Yin, 2009). Generaliseringen kan imidlertid kun sannsynliggjøres, men ikke bevises. Williams (2004) kaller dette for moderat generalisering. Det vil si at det er klare begrensninger på hvor langt generalisering kan anføres (Jacobsen, 2015).

Vi kan i betydelig grad relatere vår forskning til eksisterende teori, og ser derfor at forskningen har en bredere teoretisk betydning enn kun de to casene vi har sett på. Valget av informanter og respondenter er beskrevet i avsnitt 4.5.1 og vi mener valgene i denne prosessen, sammen med funnene våre, kan gjøre oss i stand til å generalisere til andre enheter i den samme casen i noen grad (Jacobsen, 2015). Dette er imidlertid kun en antagelse og kan nødvendigvis ikke bevises uten videre forskning. Vi erkjenner også at det vil være vanskelig å uten videre generalisere funnene til andre case. Det kan imidlertid tenkes at man vil kunne gjøre de samme funnene i lignende organisasjoner. Funnene våre kan derfor være relevante for organisasjoner i for eksempel samme bransje, som ønsker å få mer kunnskap om hvilken innvirkning styrings- og belønningssystemet har på motivasjon.

#### 4.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet vil si hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen, et al., 2006). En kvalitativ metode med semi-strukturerte intervjuer er valgt på bakgrunn av at et ønske om fleksibilitet (Saunders, et al., 2012). Ifølge Jacobsen (2015) må man stille seg spørsmålet om elementer ved selve undersøkelsen har skapt de resultatene man har kommet fram til. Ettersom vi har gjennomført intervjuer, kan dette betegnes som *intervjuereffekt* (Davis, Couper, Janz, Caldwell & Resnicow, 2010). I sammenheng med utfordringen med reliabilitet vil vi drøfte intervju og dataanalyse som faktorer som kan utfordre reliabiliteten.

#### *Intervjuene*

På forhånd sendte vi informasjon til de vi skulle intervjuer, slik at de fikk mulighet til å forberede seg. Dette var spesielt nyttig i intervju med sentral ledelse, da de hadde med seg dokumenter og forberedte figurer for å forklare sammenhenger. I starten av hvert intervju delte vi ut et ark med informasjon om forskningen vår og med opplysninger om at de dataene som samles inn skal være helt konfidensielle. Vi var opptatt av å starte intervjuet med en rolig samtale for at intervjuobjektene skulle føle en større trygghet i intervjusituasjonen. Et problem er imidlertid at intervjuobjektene kan svare det de tror at lederne deres ønsker at de skal svare. Dette kan skyldes at selv om vi har anonymisert alt innhold og behandlet all data konfidensielt, kan intervjuobjektene være redde for at meninger kan bli sporet tilbake til dem.

En betraktning av funnene våre og de meningsytringene som intervjuobjektene har gitt fra seg, kan tyde på at dette ikke har vært tilfelle i nevneverdig grad.

På grunn av vår semi-strukturerte intervjuform har vi i intervjuene forsøkt å ha en naturlig balanse mellom å stille åpne spørsmål, mer spesifikke spørsmål og oppfølgingsspørsmål (Saunders, et al., 2012). I forbindelse med vanskelige svar har vi forsøkt å gjenfortelle forklaringen for å få en bekreftelse på at vi har forstått innholdet riktig.

Alle intervjuene har blitt gjennomført på arbeidsplassen til intervjuobjektene, som kan betegnes som en naturlig kontekst. Jacobsen (2015) anfører at «*Mennesker og sosiale systemer må studeres i sin naturlige kontekst. Forskerens oppgave blir å registrere det komplekse samspillet mellom hva mennesker sier og gjør, og hvilken sammenheng de gjør det i*» (s. 29). Vi vil derfor unngå problemene som en kunstig kontekst kan skape, og mener derfor at *konteksteffekten* kan sies å være liten.

Det vil være urealistisk å anta at man vil kunne unngå alle intervjuereffekter (Jacobsen, 2015). Dette gjelder spesielt ved de spørsmålene som stilles, da det kan tenkes at et bestemt spørsmål ikke er godt nok utformet for å avdekke hva vi ønsket å få svar på. Vi mener imidlertid at vi har lagt til rette for at dette skal ha hatt en så liten innvirkning som mulig, og utgjøre en liten trussel mot vår reliabilitet.

### *Dataanalyse*

En annen trussel mot reliabilitet er slurv i nedtegning og analyse av data (Jacobsen, 2015). Prosessen med behandling av data er beskrevet i avsnitt 4.5.2. Vi har i hele prosessen vært opptatt av at vi har forstått innholdet på rett måte. Ved uklare sammenhenger har vi diskutert med hverandre hvilke forklaringer som kan ligge bak og sørget for at mulige forklaringer kommer klart frem. I prosessen med kategorisering kan det være et problem rundt at det alltid vil være en viss grad av skjønn involvert i å plassere data i en bestemt kategori. Jacobsen (2015) foreslår en kryssjekk for å unngå dette problemet. Ved usikkerhet om hvilken kategori som er passende, har vi forsøkt å la den andre kryssjekke uten å selv påvirke tolkningen. Videre har vi forsøkt å få en naturlig balanse mellom de ulike intervjuobjektene i oppgaven. Hvis et bestemt syn kommer frem, er det spesifisert at dette gjelder en bestemt person. Etter vår mening har transkriberingen, sammen med notater om selve intervjuet samt kontekstuelle aspekter ved intervjuet, styrket reliabiliteten i prosessen med å nedtegne data.

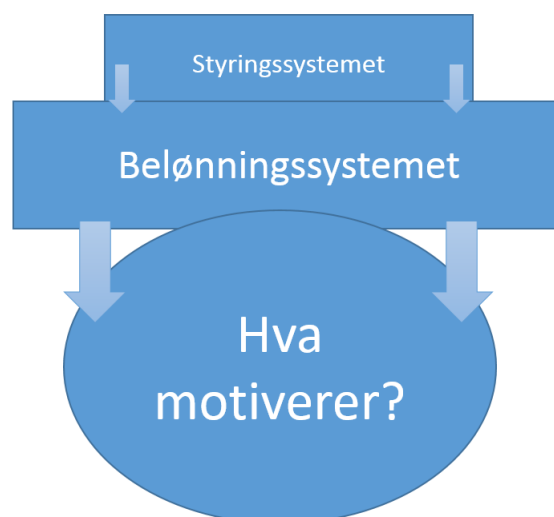
Oppsummert er vårt forskningsdesign utarbeidet med formål å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene på best mulig måte. Videre er forskningsdesignet utformet for å gi en god og troverdig fremstilling av våre data. Vi har hele tiden vært oppmerksomme på eventuelle svakheter ved metodiske valg, og forsøkt å møte disse på en god måte.

## Del III: Empiri og analyse

## Innledning til empiri og analyse

I del III av oppgaven er hovedformålet å presentere relevant empiri for å kunne analysere hvordan ulike deler av styrings- og belønningssystemet innvirker på opplevelsen av motivasjon i Storebrand og Gjensidige. I henhold til våre metodiske valg i del II vil vi først presentere casene hver for seg i en «within-case analysis». Her vil vi beskrive empirisk bakgrunn i form av utformingen av styrings- og belønningssystemet, for så å presentere empiriske funn om hva som motiverer i arbeidshverdagen. Deretter vil vi gjennomføre en sammenlignende analyse («cross-case analysis») av de viktigste likhetene og forskjellene fra hvert case i lys av vårt teoretiske bakteppe.

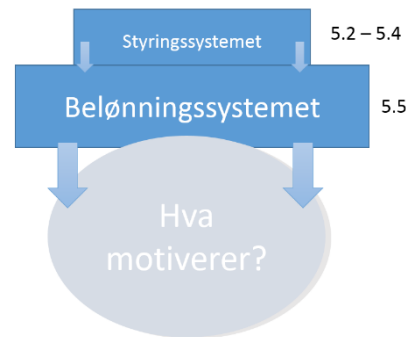
Kapittel 5 vil presentere hvordan styringssystemet i Gjensidige er utformet, med vekt på hvordan belønningssystemet er utformet og koblet til styringssystemet. Kapittel 6 vil presentere hva som motiverer kunderådgivere i Gjensidige, og avsluttes med en foreløpig empirisk analyse, hvor vi trekker inn det teoretiske bakteppet fra del I. Deretter vil det samme gjøres for Storebrand i henholdsvis kapittel 7 og 8. I kapittel 9 vil vi diskutere likheter og forskjeller mellom de to selskapene, basert på de separate analysene i kapittel 6 og 8. Funnene vil også bli analysert opp mot vårt teoretiske rammeverk. Under følger en forenklet versjon av vår teoretiske modell som illustrerer gangen i del III av oppgaven.



Figur 5: Forenklet versjon av teoretisk modell for analyse



## Kapittel 5: Beskrivelse av Gjensidige sitt styrings- og belønningssystem



Hensikten med kapittel 5 er å beskrive Gjensidige sitt styrings- og belønningssystem, med særlig vekt på hvordan belønningssystemet er utformet og koblet opp mot resten av styringssystemet. Informasjonen i dette kapittelet vil i stor grad hjelpe oss å besvare forskningsspørsmål 1 og 2, og vil videre gi oss en god bakgrunn for senere analyse og konklusjon. I henhold til presentasjon av teoretiske begreper i kapittel 2 vil vi benytte rammeverket til Samuelson (2004), som deler styringssystemet inn i: *formell del*, *uformell del* og *organisasjonsstruktur*.

### 5.1 Bakgrunn og strategi

Gjensidige Forsikring AS er et norsk skadeforsikringsselskap med nesten 200 år lang historie innenfor sikring av verdier. Gjennom hele Gjensidiges historie har skadeforsikring vært selve kjernevirksomheten (Gjensidige Forsikring AS, 2015a). Per dags dato er Gjensidige markedsleder innenfor det private norske skadeforsikringsmarkedet med en andel på 23,5 prosent i 2014 (Gjensidige Forsikring AS, 2014).

*«Gjensidige arbeider systematisk med å ta posisjonen som det mest kundeorienterte skadeforsikrings-selskapet i Norden» (Gjensidige Forsikring AS, 2014, s. 8).*

Gjensidige jobber mot å være det ledende selskapet på kundekontakt og kundeservice innen skadeforsikring i Norden. I divisjonen «Privat», der vi har innhentet data, jobbes det frem mot 2018 med en ytterligere digitalisering og forenkling av tjenester for å opprettholde den solide posisjonen og den gode lønnsomheten selskapet har i markedet per i dag. Gjensidige ser på motiverte ledere og medarbeidere som en viktig forutsetning for å realisere strategien sin, og legger vekt på hvordan økt endringstakt nødvendiggjør en dynamisk læringskultur med

konstant fokus på å utvikle den ansattes kompetansegrunnlag (Gjensidige Forsikring AS, 2014).

## 5.2 Styringssystemets formelle del

Vi har identifisert budsjett og bruk av målkort som to viktige formelle styringsmekanismer i Gjensidige.

### 5.2.1 Budsjett

Gjensidige benytter budsjett som en sentral styringsmekanisme for å konkretisere de langsiktige strategiske målene (Konserndirektør, 2015). Divisjon «Privat» er en del av den sentrale budsjettprosessen for konsernet. Hver høst går divisjonscontroller(e), i samråd med konserndirektør og sentral ledelse, gjennom salgs- og kostnadsbudsjetter for det kommende året. Det totale budsjettet for «Privat» blir så fordelt videre ned på de ulike avdelingene i divisjonen.

*«Vi blir tildelt salgsbudsjetter og så er det egentlig ganske hierarkisk. Leder av divisjon «Privat» fordeler budsjettet til sine underordnede ledere, og der sitter min leder som er direktør fra utgående salg i Norge. Og så fordeler hun det videre ned, og da får jeg et visst budsjett som fordeles videre [på de tre teamene]» (Salgsleder, 2015).*

Formålet med en sentralisert budsjettprosess er å sikre koordinasjon mellom ulike aktører i verdikjeden med et særlig fokus på et effektivt kostnadsnivå, da man i forsikringsbransjen i stor grad konkurrerer på basis av kostnadseffektivitet. Budsjettmålene er til en viss grad dynamiske, da det brukes ulike prognoser for å følge opp måloppnåelse underveis i året. Dette åpner for eventuelle nyinvesteringer eller kutt ved behov (Controller, 2015).

### 5.2.2 Balansert målstyring og målkort

Balansert målstyring og bruk av *målkort* er en sentral del av Gjensidiges styringssystem. Formålet med bruk av målkort er å bygge opp og drive en prestasjonskultur, rette oppmerksomhet mot viktige områder, implementere strategiske endringer samt å få de ulike delene av organisasjonen til å spille sammen. Gjensidige opererer per i dag med *individuelle målkort*, knyttet opp mot salgsbudsjettet, for sine kunderådgivere i divisjon «Privat». Hensikten med individuelle målkort er å ansvarliggjøre den enkelte for leveranse og utviklingsbehov, og dermed bidra til å forhindre ansvarspulverisering (Konserndirektør, 2015). Det er enheten for forretningsstyring sentralt i divisjonen som gjør beregninger og

vurderinger av hvordan målkortene skal se ut i detalj. Dette arbeidet skjer i samråd med ledelsesgruppen, HR og Finansforbundet. Målkortene utgjør grunnlaget for individuelle bonusordninger som benyttes i Gjensidige (Controller, 2015).

Det er en årlig gjennomgang og evaluering av hovedprinsippene i målkortene. Her diskuteres det hva målekriteriene spesifikt skal inneholde og hvordan vektingen mellom målekriteriene skal være. Ved behov kan det også åpnes for kvartalsvise gjennomganger av målekriteriene, hvis det for eksempel oppdages at noen er for urealistiske eller for lette (Controller, 2015). Restriksjoner fra Finansforbundet gjør det imidlertid vanskelig å utføre betydelige endringer i de individuelle målkortene gjennom året, og dette forsterkes dess lenger ned i organisasjonen du kommer (Konserndirektør, 2015).

### 5.3 Styringssystemets uformelle del

Vi har indentifisert en tydelig kundefokusert sentral kultur som en markant uformell del av styringssystemet.

#### 5.3.1 Kunderettede sentrale verdier

I 2012 utarbeidet Gjensidige en ny merkevareplattform som skulle bygge opp under ambisjonen om å være det mest kundeorienterte selskapet i forsikringsbransjen i Norden.

*«Merkevareplattformen skal fungere som en rettesnor for kommunikasjon, holdninger, adferd og leveranser eksternt og internt» (Gjensidige Forsikring AS, 2015b).*



Figur 6: Merkevareplattform Gjensidige (Gjensidige Forsikring AS, 2015b)

Gjensidige vektlegger hvordan organisasjonen sin 200 år lange historie skal ligge i bunn for en kultur som bærer preg av at man skal vise et genuint engasjement for sine kunder.

For å oppnå dette engasjementet fokuseres det på å ha en intern identitet som *ildsjel*, og et eksternt engasjement for kundens ve og vel gjennom å være *godt forberedt*.



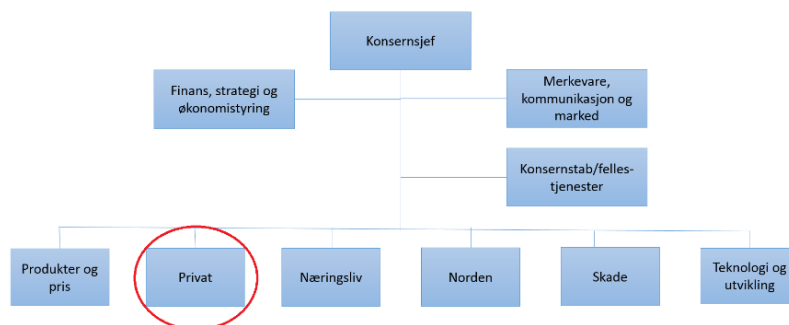
Figur 7: Gjensidigeopplevelsen (Baastad, 2014)

Dette skal igjen legge til rette for å skape *Gjensidigeopplevelsen*, som handler om at kunden skal føle at Gjensidige bryr seg om dem. Dette prinsippet skal gjennomsyre all kundekontakt (Gjensidige Forsikring AS, 2015b).

## 5.4 Organisasjonsstruktur

### 5.4.1 Organisasjonsutforming og ansvarsområder

Konsernet Gjensidige har per i dag en inndeling i seks ulike divisjoner basert på både funksjon og geografisk plassering. I tillegg finnes ulike felles støttefunksjoner. Vi har valgt å fokusere vår oppgave rundt divisjon «Privat».



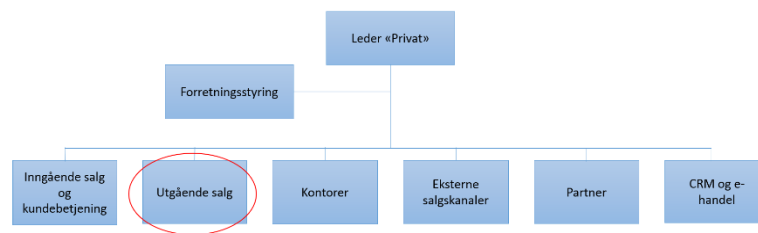
Figur 8: Organisasjonskart Gjensidige Konsern (HR, 2015b)

Gjensidige benytter det de kaller en «multikanal organisasjon». I divisjon «Privat» er aktivitet relatert til direkte kundekontakt delt i tre hovedfunksjoner.

*Inngående salg og kundebehandling* har ansvar for inngående henvendelser på telefon og mail fra eksisterende eller potensielle kunder.

*Utgående salg* har ansvar for å skaffe nye forsikringskunder, i tillegg til å yte noen servicetjenester samt drive oppsalg på eksisterende kunder.

*Lokalkontorene* skal bistå kunder med rådgivningstjenester i form av fysiske møter med kunderådgivere. I dag finnes det et kontornettverk med 38 lokale kontorer rundt om i landet som tilbyr hele produktspekteret til konsernet.



Figur 9: Organisasjonskart Gjensidige divisjon «Privat» (HR, 2015b)

Av de tre funksjonene over har vi valgt å se på *utgående salg*. Videre har Gjensidige *e-handel* og *CRM* som er kanaler som muliggjør selvhjulpne dirktesalg, noe som er et satsningsområde for Gjensidige i henhold til strategien om økt digitalisering av tjenester frem mot 2018. *Forretningsstyring*, med ansvar for blant annet fastsettelse og oppdatering av målkort og bonussystem, utgjør en separat støtteenhet for hele divisjonen (Gjensidige Forsikring AS, 2015c).

Formålet med organisering i *multikanal* er å være tilgjengelige gjennom ulike kanaler, enten kunden ønsker en kjapp telefonsamtale eller en grundigere gjennomgang ved å ha en personlig samtale. Det jobbes aktivt med å stimulere til samarbeid mellom funksjonene, slik at man til enhver tid skal tilpasse seg og gi kunden den riktige hjelpen (Gjensidige Forsikring AS, 2014).

Hver av de tre hovedfunksjonene opererer med et salgsbudsjett som sitt viktigste målekriterium, og kan dermed sies å ha et *inntektsfokus*. Videre må hver funksjon forholde seg til et årlig kostnadsbudsjett utarbeidet av sentral ledelse. Resultatansvaret ligger derimot på nivået til divisjon «Privat» som helhet, hvor alle porteføljer av forsikringer samles.

*«Salgssenteret sin hovedoppgave er å forsyne Gjensidige med nye kunder. Noen ganger så tenker jeg at vi er en, hvis du tenker på Gjensidige som en rund ball, så er*

*vi en sånn liten pilspiss som hele tiden er ute og beveger seg i markedet. Og prøver å hente inn nye kunder til Gjensidige, det er vår hovedoppgave» (Salgsleder, 2015).*

Mer spesifikt har *utgående salg* ansvar for å skaffe nye forsikringskunder til Gjensidige, samt å drive oppsalg og service på eksisterende kundemasse. Arbeidsoppgavene er i hovedsak rettet mot utgående kundekommunikasjon og salg, men noen av kunderådgiverne jobber også delvis med inngående salg- og servicehenvendelser (Salgsleder, 2015).

## 5.5 Beskrivelse av belønningssystemet

### 5.5.1 Formål

Et overordnet prinsipp er at Gjensidige skal tilby konkurransedyktig lønn, men ikke være lønnsledende. Dette skal bidra til å tiltrekke og beholde talenter i organisasjonen (HR, 2015b).

*«Vi ønsker å være noen som er konkurransedyktige og dermed tiltrekke oss talenter og sørge for at vi kan beholde dem» (HR, 2015b).*

Det opereres med en fastlønnbasert ordning, men med bruk av variabel lønn gjennom individuelle bonusordninger for å belønne prestasjoner ut over det som forventes. Bonusordningen er ment for å trigge det lille ekstra, med bakgrunn i at økt prestasjon skal gi økt økonomisk utbetaling. Videre legges det vekt på at variabel lønn skal reflektere både selskapets, divisjonens, avdelingens og individets resultater og bidrag, uten å invitere til risikotakende atferd (Gjensidige Forsikring AS, 2014).

### 5.5.2 Individuell bonusordning

Gjensidige opererer med et fastlønnssystem med en *individuell bonusordning* på toppen for sine kunderådgivere.

*«Min tanke er at først og fremst må det være et bonussystem og målkort som er transparent, at alle skjønner hva de måles på og hva som utløser betaling, og så må det føles rettferdig. At alle skjønner at det står i stil med sånn som de presterer» (HR, 2015b).*

Senter: Salgssenter						
Norm 1						
Produktgruppe	Produktkode	Mål	Periode	Min. nivå	Tak	Bonus
Bonusmål - individ:						
Nysalg premie (tusen kroner)	Alle produkter		Månedlig	100 %	175%*	7% / 3,5%*
Nysalg premie (tusen kroner)	Alle produkter		Halvårlig	100 %	175 %	2%**
Salg personforsikring (tusen kroner)***	D1,2,9		Halvårlig	100 %	-	Forutsetning**
KTI tilfredshet (if ut)			Halvårlig	100 %	-	Forutsetning**

Figur 10: Eksempel på et individuelt målkort i Gjensidige (Controller, 2015)

Sentral ledelse vektlegger at et bonussystem må være lett å forstå og enkelt å forholde seg til, og i tillegg oppleves som rettferdig av de ansatte. Utformingen av den individuelle bonusen varierer mellom de tre hovedfunksjonene i «Privat». I salgssenterne har man individuell bonus basert på henholdsvis månedlige, halvårige og årlige salgsmål fra målkortet.

Målkortet for hver enkelt kunderådgiver (vist i figur 10 over) inneholder salgsmål i form av premiekroner, som fordeles ut på den enkelte med utgangspunkt i det overordnede salgsbudsjettet til den aktuelle avdelingen. Videre inneholder målkortet et mål på kundetilfredshet (KTI) for hver enkelt kunderådgiver. Denne kundetilfredsheten måles ved å sende ut et spørreskjema til alle som har vært i kontakt med en kunderådgiver og hatt en samtale på over 60 sekunder. Under beskrives de tre ulike bonusmulighetene kunderådgiverne kan oppnå (Controller, 2015).

*Månedsbonusen* er utformet slik at du kan få x % av det premiesalget som overstiger et fastsatt mål i målkortet.

*Halvårsbonusen* er utformet på samme måte som månedsbonusen med unntak av at det benyttes halvårsmål. Kunderådgiverne er også avhengig av å ha en score på *kundetilfredshet* (KTI) som er høyere enn et fastsatt målekriterium i målkortet for å få utbetalt bonus. KTI-score høyere enn det fastsatte målet vil imidlertid ikke gi større bonus, og fungerer således kun som et «gulv» for utbetaling. Videre kan det i tillegg være krav til å ha solgt en viss andel av en spesiell forsikringstype, for eksempel livsforsikring.

*Årsbonusen* er utformet slik at hver kunderådgiver får utbetalt et fastsatt beløp, hvis man når sitt individuelle salgsmål for et helt år innen 15. november.

### 5.5.3 Konsernbonus

Gjensidige opererer med en felles bonus for alle faste ansatte i konsernet med utgangspunkt i selskapsposisjon og konsernets prestasjoner som helhet. Konsernbonusen baserer seg på resultater knyttet til følgende tre målekriterier:

- 1) Combined ratio
- 2) Kundetilfredshet (for divisjonene «Privat», «Næringsliv» og «Nordic»)
- 3) Utvikling i antall kunder og bestandspremier (for divisjonene «Privat», «Næringsliv» og «Nordic»)

Med konsernbonus ønsker Gjensidige at alle som har lagt ned en innsats og vært delaktig i å skape de felles resultatene, skal få en del av konsernets resultater som helhet i løpet av et år.

*«Formålet med konsernbonusen er rett og slett å dele av overskuddet» (HR, 2015b).*

Bonusen skal i utgangspunktet bidra til at hver enkelt ansatt skal se at vedkommendes innsats utgjør en forskjell opp mot organisasjonen som helhet (HR, 2015b).

Gjensidige har også et felles aksjeprogram for alle faste ansatte. Vi kommer ikke til å fokusere på aksjeprogrammet i vår analyse, da et fåtall av respondentene hadde noen oppfatning rundt dette programmet.

### 5.6 Sammendrag av Gjensidige sitt styrings- og belønningssystem

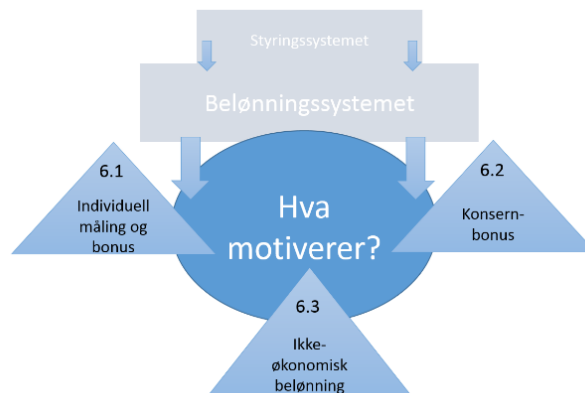
Gjensidige bygger sitt styringssystem rundt bruk av tradisjonelle *budsjetter* som styringsmekanisme i den daglige styringen. Prosessen rund utarbeidelse av budsjett er i stor grad sentralisert, og de ulike avdelingene har mindre innflytelse. Formålet med en sentralisert budsjettprosess er i hovedsak å opprettholde tett kostnadskontroll. Budsjettallene er tett knyttet opp til bruken av *målkort*, og hver medarbeider i Gjensidige får tildelt sitt *individuelle* målkort for å synliggjøre hver enkelt sitt ansvars- og utviklingsområde. Videre vektlegger Gjensidige at selskapet skal være det mest kundeorienterte i bransjen. Dette underbygges av utarbeidelsen av en ny merkevareplattform i 2012, som skal sikre at alle som er i kontakt med selskapet, opplever at Gjensidige engasjerer seg i deres situasjon. I denne sammenhengen vektlegges samarbeid mellom de ulike funksjonene.



Gjensidige som konsern er inndelt i seks forskjellige forretningsområder, der divisjon «Privat» er en av de seks. Det er fokus rundt å være en multikanal organisasjon med det formål å skape en helhetlig kundebehandling. Divisjon «Privat» er derfor inndelt i tre ulike hovedfunksjoner i sammenheng med salg og kundeservice: inngående henvendelser, utgående salg og kontorer. Hver av disse kanalene har et inntektsansvar overfor divisjonen som helhet, og dette bidrar til at det er salgsbudsjettet som har et hovedfokus i hver avdeling.

Gjennom belønningssystemet ønsker Gjensidige å tiltrekke seg og beholde talenter i organisasjonen. I denne sammenheng opererer Gjensidige med *individuell, prestasjonsbasert bonus* for sine kunderådgiver i «Privat». Bonusutmålingen baserer seg på å overgå målekriterier fra det individuelle målkortet. Med denne ordningen ønsker Gjensidige å belønne prestasjoner *ut over det som forventes* fra de ansatte. I avdelingen «Utgående Salg» kan man oppnå henholdsvis måneds-, halvårs- og årsbonus basert hovedsakelig på salgstill, og i noen grad kundetilfredshet. Det finnes også en felles konsernbonus for alle fast ansatte i konsernet basert på prestasjonskriterier på konsernnivå. Formålet med konsernbonus er å *dele av overskuddet* med de ansatte.

## Kapittel 6: Empiriske funn og analyse Gjensidige



Hensikten med kapittel 6 er å presentere sentrale funn vedrørende hvilke aspekter kunderådgivere i Gjensidige opplever som motiverende i sin arbeidshverdag, i henhold til første del av forskningsspørsmål 3. Funnene vil avslutningsvis bli sett i sammenheng med relevante teoretiske begreper og vårt teoretiske rammeverk i en foreløpig empirisk analyse. Basert på innsamling av data har vi identifisert tre hovedelementer ved styrings- og belønningssystemet som vi oppfatter som viktige i forbindelse med motivasjon: *individuell prestasjonsmåling og bonus, konsernbonus og ikke-økonomiske belønningselementer*.

### 6.1 Individuell prestasjonsmåling og bonus

Kunderådgivere i Gjensidige ser på individuell bonus som et motiverende element i sin jobbhverdag. For det første så bidrar klare og spesifikke salgsmål i målkortet til at det er lett å se sammenhengen mellom innsats, måloppnåelse og belønning. For det andre så bidrar tilstedeværelsen av en individuell prestasjonskultur til at et individuelt bonussystem og påfølgende lønnsforskjeller i liten grad oppfattes som urettferdig. På tross av individuell måling og belønning opplever kunderådgiverne et åpent miljø med rom for støtte og samarbeid. Vi ser imidlertid en utfordring knyttet til hvordan et stort fokus på bonus og måling kan gjøre at arbeidsoppgaver uten direkte kobling mot bonus blir nedprioritert. Det er i tillegg en utfordring rundt hvordan man skal inkludere elementer som er vanskelige å måle i målkortet. Sistnevnte kan gjelde blant annet måling av bidrag til arbeidsmiljø og måling av «god rådgivning».

Individuell bonus motiverer til prestasjoner ut over de budsjetterte målene i målkortet

Ved spørsmål om motivasjonskilder i arbeidshverdagen nevnes muligheten til å oppnå individuell bonus som en viktig faktor av et flertall av kunderådgiverne.

*«Som de fleste som jobber her ønsker jeg å få bonus. Få denne økonomiske belønningen. Alt annet kommer i tillegg» (Kunderådgiver)*

*«I forhold til belønning så er det bonus som trigger meg» (Kunderådgiver)*

*«Det er vel i hovedsak bonus i form av penger som motiverer meg» (Kunderådgiver)*

Det er også en aktiv strategi fra lokal ledelse å ansette den typen mennesker som motiveres av å jobbe mot å oppnå bonus og dermed ønsker å prestere det lille ekstra. Prestasjonsbasert lønn er tenkt å bidra til å tiltrekke seg og beholde de best presterende kandidatene.

*«Vi har ansatt rådgivere som skal motiveres av penger. Vi har ansatt rådgivere som har lyst til å jobbe og gjøre det lille ekstra for å nå bonuser og som blir trigget av å nå mål» (Salgsleder)*

På en annen side vektlegger flere av kunderådgiverne at bonus i mindre grad vil fungere som motivasjonskilde uten at andre sentrale elementer ved jobbhverdagen er på plass. I denne anledningen trekkes særlig arbeidsmiljøet og relasjon til kollegaer og leder frem som viktige faktorer.

*«Men selvfølgelig, jeg hadde nok ikke levert, hvis jeg hadde sittet helt alene. Jeg synes det er veldig deilig når hele lokalet summer, når det er sånn at alle prater, da får jeg energi. Så det er ikke bare pengene. Du må ha dem for å leve, det er ikke det. Men det er ikke det som bunner ut i om du har det bra. Det er de menneskene du er sammen med hver eneste dag. For du tilbringer jo mer tid med dem enn du gjør med de hjemme» (Kunderådgiver)*

Flere av kunderådgiverne presiserer at et godt arbeidsmiljø og gode relasjoner til kollegaer og leder er viktige elementer som må ligge i bunn for å trives og videre kunne motiveres for å yte maksimal innsats i arbeidshverdagen.

Gjensidige benytter i dag individuell bonus basert på kvantitative målekriterier i målkortet. Den empiriske bakgrunnen har vist at det i stor grad benyttes målekriterier i form av konkrete mål på premiekroner fordelt helt ned på månedsnivå. Bruk av kvantitative målekriterier bidrar til at de ansatte oppfatter at målene de jobber mot er klare og tydelige og dermed lette å

forholde seg til. Videre kan kunderådgiverne selv legge inn sine egne salgstall i bonusmodellen, og man kan dermed ha kontroll på hvordan man presterer i forhold til salgsmål og bonusoppnåelse til enhver tid. Dette gjør det enkelt å få tilbakemelding på hvordan man ligger an i forhold til måloppnåelse.

*«For det første kan jeg selv gå inn og sjekke resultatene mine fra uke til uke. Og egentlig kan jeg også i dag gå inn og sjekke hvordan jeg ligger an i forhold til resultatene»  
(Kunderådgiver)*

Det er en felles oppfatning blant kunderådgiverne at det er en stor sammenheng mellom innsatsen de legger ned og resultatene de oppnår. Særlig nevnes volum, i form av antall telefoner man tar daglig, som et viktig kriterium for å oppnå gode salgstall.

*«100 % hvis jeg kan si det sånn. Jobber du hardt, så går det bra. Du trenger å prate mye og du trenger å produsere mye» (Kunderådgiver)*

*«Men det er klart at innsatsen er ganske relevant for hva man oppnår. Hvis man ikke er på så, gjenspeiler tallene det, ingen ting kommer gratis» (Kunderådgiver)*

Videre ser kunderådgiverne en stor sammenheng mellom de resultatene man leverer og den bonusen man oppnår, da bonusutmålingen har en direkte kobling opp mot målkortet. Bonusen beregnes ut ifra premiekroner ut over budsjetterte mål.

*«Det er jo først og fremst bonusen som driver deg i forhold til å levere mer enn det du skal» (Kunderådgiver)*

Mer spesifikt er det verdt å merke seg at i og med at ansatte får bonus for prestasjoner ut over budsjett, vil Gjensidige på denne måten legge til rette for at kunderådgiverne motiveres til prestasjoner *ut over det som forventes*. Flere av kunderådgiverne nevner aktivt at bonus er den viktigste kilden for å motiveres til å yte mer enn det som kreves.

Gjensidige benytter i dag et system der det er et «gulv» for når bonusberegningen starter, ved at salgstallene må over et visst målekriterium før de starter å generere bonusutbetaling. Dette gjelder både for månedsbasert og halvårsbasert bonus. En utfordring med et bonussystem der man opererer med et slikt «gulv», er at motivasjonen for å prestere kan minke, hvis man tidlig en måned ser at man ikke har mulighet til å komme over budsjettmålet i målkortet (gulvet).

*«Jeg ser hvordan det går f.eks. de første to ukene av en måned. Hvis det har gått bra da, så lager jeg forventninger til meg selv at jeg har mulighet til å få bonus. Hvis jeg*

*får en dårligere start, da setter jeg meg litt lavere forventninger i forhold til å få bonus» (Kunderådgiver)*

En av kunderådgiverne påpeker at man gjerne justerer forventningene til bonus underveis i måneden i sammenheng med hvilke resultater man oppnår. Hvis man oppnår svake resultater den første delen av måneden, vil forventningen til å få bonus synke, og man risikerer å oppleve svakere motivasjon for å opprettholde innsats og prestasjon. Denne opplevelsen vil på den annen side kunne bli redusert av at man også jobber mot halvårsbonus og årsbonus, der samlet prestasjon over henholdsvis seks og tolv måneder ligger til grunn for beregning av bonus. Vi erfarer likevel at det er den månedlige bonusen som opptar klart mest oppmerksomhet hos samtlige av kunderådgiverne.

### Individuell prestasjonskultur støtter opp og rettferdiggjør individuell prestasjonsmåling og bonus

Lokal ledelse fokuserer aktivt på å legge til rette for en kultur der gode prestasjoner verdsettes og at det er «lov å være god». Vi ser her koblinger til begrepet *prestasjonskultur* med et betydelig fokus på å bygge opp under de individuelle prestasjonene (Ames, 1992). Vi erfarer at ved å bygge opp under en kultur der individuelle prestasjoner verdsettes, kan Gjensidige i større grad rettferdiggjøre et belønningssystem med individuelt fokus.

*«Jeg er stolt av meg selv jeg. Det er lov, janteloven eksisterer ikke her skjønner du» (Kunderådgiver)*

*«De aller beste som vi har, som leverer årsbudsjettet i juni, de går rundt og utstråler «jeg er god». Og da går vi andre rundt og sier: «det er du». Det er lov å være god, det er lov å vise at man er kjempeflink» (Salgsleder)*

En kultur som aksepterer individuelle forskjeller, bidrar etter vår oppfatning til at kunderådgiverne i større grad aksepterer de ulikhetene i lønn som bonusordningen kan føre med seg. Vi erfarer at bonusordningen har liten negativ innflytelse, i form av for eksempel misunnelse og urettferdighet, på miljøet mellom kunderådgiverne. Heller ikke konkurransefaktoren, som individuell bonus typisk kan føre med seg, har en åpenlys negativ innflytelse på miljøet mellom kunderådgiverne.

*«Det er gøy å slå hverandre, men samtidig så er det veldig mye sånn at vi unner hverandre suksess. Alltid. Det er så gøy når noen er ekstra glad for et salg man har*

*jobba lenge for. Vi er jo konkurransemennesker da. Det er vi. Men med en god mening» (Kunderådgiver)*

*«Så det er ganske åpen kultur på det da. Det er lov å være god, men så er det selvfølgelig mulig å få støtte og hjelp hele veien. Så det er veldig godt miljø på det. Ingen blir sett stygt på, fordi de er for flinke» (Kunderådgiver)*

Tvert imot opplever vi at flere kunderådgivere trekker frem et åpent miljø med rom for samarbeid for å forbedre hverandres prestasjoner. En medvirkende årsak til at en individuell prestasjonskultur kan forsvares, er at arbeidsoppgavene i stor grad er individuelt fokusert. Kunderådgiverne måles på eget salg og kundetilfredshet, og får dermed forpliktelse til sine egne, individuelle mål.

*«Det er du som må ringe, det er du som må selge, det er du som må fikse ting. Alt går på deg selv, rett og slett. Du blir ikke premiert på noen måte, hvis teamet gjør det bra» (Kunderådgiver)*

Individuelle arbeidsoppgaver bidrar til å gjøre det naturlig å ha en kultur der gode individuelle prestasjoner applauderes og belønnes, uten at det skaper misnøye i teamet eller avdelingen.

På en annen side nevner en av kunderådgiverne hvordan det kan være uheldig for miljøet hvis individuell bonus skaper for store lønnsforskjeller innad i avdelingen, når kunderådgiverne i utgangspunktet utfører mange av de samme arbeidsoppgavene.

*«Jeg synes det kan være problematisk hvis en person kan tjene flere hundretusen mer enn en kollega, når de i utgangspunktet gjør noenlunde den samme jobben. Det kan være mange grunner til det, men jeg tror det kan være med på å skape litt dårlig innstilling og ulikheter» (Kunderådgiver)*

Relatert til denne diskusjonen er hvordan det kan variere innad i salgssenteret hvilke kundegrupper man jobber mot og hvilke arbeidsoppgaver man har. Det ene teamet bruker 30 prosent av sin arbeidstid på å betjene innkommende samtaler. Disse samtalene kan både utgjøre rene salgshenvendelser, men også kun være knyttet til servicehenvendelser, som for eksempel fakturarelaterte spørsmål.

*«Så man merker at det å sitte med inngående samtaler går litt ut over bonusen til tider, både positivt og negativt. Der er det litt annerledes enn tidligere, når vi bare satt på utgående og hvor vi bare kunne kjøre på og selge» (Kunderådgiver)*

Siden det i hovedsak er salg som ligger til grunn for bonus, har vi merket at de kunderådgiverne som også jobber med inngående henvendelser, oppfatter inngående samtaler som et større variasjonsmoment i sammenheng med salgsresultatene. Målekriteriene i målkortet blir til en viss grad justert for ulikheter i arbeidsoppgaver og kundegrupper, men vi ser en oppfatning at det fortsatt kan være en utfordring rundt å skape like forutsetninger for å oppnå bonus.

*«Noen får en allright bonus, ikke så høy. Mens noen drar på en måte inn to månedslønner. Da er nok budsjettet kanskje for lavt. Det er klart at sånt kan det ikke være. Da burde kanskje vi ha lavere budsjett og. Hvorfor har ikke vi det? Det kan jo bli sånne diskusjoner» (Kunderådgiver)*

En opplevelse av at man jobber og presterer like hardt som andre kollegaer på avdelingen, men får betydelig dårligere betalt i form av bonusutbetaling, kan munne ut i en følelse av urettferdighet og interne diskusjoner innad i avdelingen. Dette er et tilfelle flere kunderådgiver beskriver. I og med at målkortene er sentralt styrt i divisjonen, kan det være utfordrende å endre på målekriterier i løpet av året, hvis man ser at det er store relative ujevnheter. Her vil et mer dynamisk system med mulighet for oppdateringer flere ganger i året kunne bidra til å utjevne klare relative urettferdigheter i målekriteriene raskere, og dermed forhindre intern misnøye rundt urettmessige skjevheter i bonusutbetaling.

Overdrevent fokus på måling og bonus kan føre til at arbeidsoppgaver som ikke direkte innvirker på bonus blir nedprioritert

Selv om målekriteriene i målkortet oppfattes som forståelige og klare, nevner flere kunderådgivere at det til tider er en ekstensiv bruk av måling, som igjen kan virke forvirrende. Ved at ledelsen, blant annet gjennom månedlige oppfølgingssamtaler, følger opp mange forskjellige målekriterier på en gang, kan det være utfordrende for kunderådgiverne å prioritere hvilke mål som skal følges.

*«Når du har mange, mange mål å forholde deg til kan det fort bli litt forvirrende hva som er viktigst. Og det kan fort bli litt vel detaljstyrt til tider da. Det er mye som kan skjule seg bak tallene, og det er ikke nødvendigvis at alle tallene som måles viser den reelle jobben du har gjort» (Kunderådgiver)*

Ved forvirring rundt prioritering av mål, vil målekriterier som ikke direkte fører til bonus lett kunne bli nedprioritert til fordel for de målekriteriene som har en direkte påvirkning på bonus. Dette er en situasjon som nevnes av en kunderådgiver.

*«Det er noen mål som man får tildelt som vi skal ha veldig fokus på som tar veldig mye tid, men som ikke gir så veldig mye salg. Og de er det litt lettere å nedprioritere. Vi skal selge, og det er det jeg tjener penger på, å sitte og selge» (Kunderådgiver)*

Det å ha økonomiske incentiver knyttet til målekriterier, kan være et virkemiddel for ledelsen til å kommunisere viktigheten av spesifikke mål, noe som igjen vil kunne øke forpliktelsen til disse målene. Man kan derfor tenke seg at kunderådgivere automatisk vil være mer forpliktet overfor mål der det ligger økonomiske incentiver bak. Videre vil kunderådgivere oppleve en svakere forventning om belønning for oppgaver der man ikke ser direkte kobling mellom resultater og belønning. Dermed vil man kunne oppleve en svekket motivasjon for å utføre denne type oppgaver og heller prioritere dem ned til fordel for oppgaver der man ser en klarere kobling til å få bonus. Det kan derfor anses som en betydelig lederutfordring å få ansatte til å fokusere på viktige oppgaver der de ansatte ikke ser koblingen mot bonus.

*«Men vi har igjen en leder som igjen er veldig effektiv, og vet hvor lite vi har lyst til å sitte i møter. Vi har lyst til å gå ut og gjøre jobben vår. Så h\*n tar hensyn til det og korter inn de møtene» (Kunderådgiver)*

Et eksempel på slike typer oppgaver kan være gjennomføring av møter. Møter var et område som vi merket oss at flere oppfattet som en «forstyrrende kilde» i arbeidshverdagen sett i sammenheng med å jobbe mot målene i målkortet, slik en kunderådgiver beskriver over.

I dagens målkort brukes det kun kvantitative, objektive størrelser i form av salgstall og score på kundetilfredshet. Dette kan føre til en utfordring ved at arbeidsoppgaver som er viktig for den samlede prestasjonen, men som er vanskelige å måle og derfor ikke inngår i målkortet, i mindre grad blir prioritert.

*«Det jeg tjener penger på er å sitte og selge. Og da å bruke tiden min på ting som ikke resulterer i salg, det er for min del ikke lønnsomt» (Kunderådgiver)*

Videre nevner en salgsleder at de ønsker å belønne ansatte som bidrar til arbeidsmiljøet, men at det er en utfordring å finne gode måleinstrumenter som oppfattes som rettferdige.



*«Vi prøver å finne belønningssystemer for de som gjør en god jobb opp mot for eksempel miljø. Og det er alltid vanskelig å måle de andre tingene. Men jeg tror at vi må komme dit at vi finner bedre målingsinstrumenter» (Salgsleder)*

Vi har i denne sammenhengen allerede trukket frem at arbeidsmiljøet og relasjon til kollegaer og leder oppfattes som en viktig trivselsfaktor. Ved å for eksempel belønne bidragsyttere til arbeidsmiljøet, vil man sannsynligvis måtte basere seg på skjønsmessige vurderinger fra leder. Målekriterier knyttet til skjønn kan gjøre det utfordrende for ansatte å se hva som skal til for å oppfylle målekriteriene. Videre kan utøvelse av skjønn gi grunnlag for en følelse av urettferdighet, hvis man opplever at noen får bedre betalt til tross for at innsats og prestasjon oppfattes å være lik.

Et viktig moment er hvordan tilstedeværelse av bonus påvirker *kvaliteten* i arbeidet. Vi velger i denne sammenhengen å se på kvalitet knyttet opp mot kundetilfredshet og videre det å klare å bevare kunden over tid. I og med at den månedlige bonusen ikke inkluderer mål for kundetilfredshet kan det tenkes at dette innbyr til det man kan kalle råsalg, der kunderådgiverne kun fokuserer på å selge mest mulig uten å vektlegge kundens interesser. I denne sammenhengen trekker en av kunderådgiverne frem hvordan salg i betydelig grad er avhengig av fornøyde kunder, hvilket tvinger kunderådgiveren til å fokusere på kundetilfredshet.

*«Men det er helt klart at du streber jo etter å få god kontakt med de kundene du ikke får salg på der og da. For det kan godt hende at du muligens skal ringe den kunden senere, så du har ingenting å tjene på at ikke kunden er fornøyd, uavhengig om det blir salg eller ikke» (Kunderådgiver)*

Sånn sett henger salg og kvalitet sammen, uten at det direkte måles i målkortet fra måned til måned. Hva gjelder bevaring av kunder i selskapet, kan det være mange forskjellige faktorer som påvirker dette. Å skulle knytte bevaring av kunder opp mot hver enkelt kunderådgiver kan være utfordrende med tanke på å finne rettfærdige og nøyaktige måleparametere. Man kan dermed ende opp med å bidra til å hviske ut det som i dag oppfattes som en klar kobling mellom innsats, prestasjon og bonus. På en annen side nevner en salgsleder hvordan kundebevaring faktisk er ett av målekriteriene som kunderådgiverne følges opp på *utenom* målkortet.

Vi erfarer at kunderådgiverne oppfatter målekriteriet på kundetilfredshet (KTI) i målkortet som lite utfordrende, og at det dermed kan være lett å vie dette målekriteriet mindre oppmerksomhet.

*«Men da er det andre faktorer som at du må ha KTI på plass, at kunden er fornøyd og sånne ting, men den har jeg på en måte aldri slitt med. Jeg følger ikke så veldig mye med på KTI-scoren. For den har alltid vært veldig grei. Det er ikke noe jeg har noe fokus på» (Kunderådgiver)*

*«Men det er også satt et mål på KTI, men du skal gjøre en dårlig jobb for å ikke nå det målet. Det er ikke noe stress» (Kunderådgiver)*

Det kom tydelig frem under intervjuene at det var *salgsmålene* som var det store fokuset til kunderådgiverne, mens målet på KTI kom litt i bakgrunnen. I tillegg påvirker bare målekriteriet på KTI den halvårslige bonusen, ikke månedsbonusen eller årsbonusen, noe som også kan være en bidragsytende faktor til at målet på KTI i mindre grad er i fokus til daglig. En salgsleder nevner i denne sammenhengen at det er en utfordring med KTI-målet å få nok respondenter til å sette sammen en score, og at dette er noe av bakgrunnen for at det ikke inkluderes i beregningen av månedsbonus. Selv om selve målekriteriet på KTI i mindre grad er i fokus, opplever vi likevel at flere av kunderådgiverne legger betydelig vekt på den *rådgivende* delen av arbeidsoppgavene, noe vi vil komme mer tilbake til i delkapittel 6.3.

## 6.2 Konsernbonus og fellesskapsfølelse

Kunderådgiverne fokuserer lite på konsernbonusen i det daglige, og de oppfatter at denne bonusen har liten innflytelse på motivasjon. Dette har stor sammenheng med at kunderådgiverne sliter med å se hvordan deres innsats påvirker resultatmålene som konsernbonusen bygger på. I tillegg er det lite kommunikasjon fra lokal ledelse gjennom året om hvordan man ligger an i forhold til å oppnå konsernbonus. Manglende informasjon styrker dermed følelsen av å ikke vite hvordan hver enkelt kan ha en påvirkningskraft. På en annen side erfarer vi at konsernbonusen kan bidra til å styrke fellesskapsfølelsen i Gjensidige. Vi opplever videre at et eventuelt frafall av konsernbonusen i fremtidige år kan virke demotiverende for kunderådgiverne, da de har blitt vant til å få den ekstra økonomiske belønningen. Lite kunnskap om hva som faktisk resulterer i bonus kan forsterke denne oppfatningen, ved at man ikke klarer å se sammenhengen bak hvorfor bonusen ikke utbetales.

Konsernbonusen er lite i fokus i det daglige og kunderådgiverne sliter med å se hvordan sitt bidrag har en påvirkningskraft

Ved at resultatene som konsernbonusen bygger på er tilknyttet konsernnivå, ser kunderådgiverne liten sammenheng mellom egen innsats og resultatoppnåelse

*«Vi har ikke en veldig stor påvirkningskraft på konsernbonus. For det går på det man kaller underwritingresultater for hele bedriften. Og også hvor mye bedriften tjener på sine investeringer. Det har ikke vi noe påvirkning på» (Kunderådgiver)*

*«Det er veldig hyggelig å få den, men jeg vet egentlig ikke helt hvordan du påvirker den» (Kunderådgiver)*

Vi har en klar oppfatning av at konsernbonusen ikke var noe som opptok oppmerksomheten til kunderådgiverne til daglig, da ingen av dem vi snakket med nevnte denne aktivt i sammenheng med spørsmål om hva slags belønning de mottok tilknyttet sitt arbeid. I tillegg erfarer vi at lokal ledelse i mindre grad i løpet av året kommuniserer hvordan man ligger an og hva som skal til for å nå målekriteriene opp mot konsernbonusen. På tross av at konsernbonusen er lite i fokus i det daglige, er flere av kunderådgiverne likevel positivt innstilt til ordningen.

*«Konsernbonus er veldig deilig å få» (Kunderådgiver)*

*«Det er jo alltid hyggelig å få bonus. Penger, det er alltid hyggelig. Og særlig når man får det sånn som konsernbonus hvor du føler at det er ikke noe du har jobba for eller du har ikke påvirket den bonusen sånn sett» (Kunderådgiver)*

En generell positiv innstilling kan imidlertid ha sin naturlige forklaring i at gode prestasjoner hos Gjensidige har gjort at bonusen har blitt utbetalt flere år på rad, og at det dermed har blitt en vane å motta en ekstra utbetaling i løpet av året.

**Konsernbonusen kan bidra til å styrke fellesskapsfølelsen i organisasjonen**

På tross av at konsernbonusen tilsynelatende ikke har en innflytelse på motivasjon, kan den likevel føre med seg andre positive elementer. En av salgslederne trekker frem konsernbonusen som et godt virkemiddel for at kunderådgiverne skal se helheten i sitt arbeid, og at hver enkelt blir oppmerksomme på at de er viktige bidragsytere til konsernets resultater som helhet.

*«Konsernbonusen mener jeg er utrolig viktig. For det første, så bidrar den til at man som rådgiver klarer og evner å se helheten, og skjønne at den jobben jeg gjør hver dag, den gir faktisk en verdi for konsernet. Og hvis jeg er med på å sørge for at vi får det og det antallet kunder, så bidrar jeg til det som er avgjørende for at divisjon privat da skal lykkes» (Salgsleder)*

Selv om kunderådgiverne i mindre grad har et aktivt forhold til konsernbonusen, ble det trukket frem av en av kunderådgiverne hvordan konsernbonusen kan bidra til å skape en styrket fellesskapsfølelse.

*«Fordi den er en sånn felles greie for alle. Uansett hva du gjør i konsernet, så er det likt for alle. Det at vi har jobbet som et felleskap da. For det er det vi jobber med hver dag. At vi er ett Gjensidige. At vi jobber sammen for å nå de overordnede målene» (Kunderådgiver)*

Økt fellesskapsfølelse kan virke som en motpol til det individuelle fokuset som bonusordningen er med å skape, og kan videre bidra til å øke tilhørigheten til Gjensidige som organisasjon. Vi erfarte imidlertid at det kun var en av kunderådgiverne som aktivt trakk frem konsernbonusen i sammenheng med tilhørighet.

Ved å fremstå som en hygienefaktor, kan et eventuelt bortfall av konsernbonus ha en negativ innflytelse på motivasjon

Det er en bred oppfatning blant kunderådgivere om at man etter mange år på rad med utbetaling har en forventning om å motta den årlige konsernbonusen.

*«Men når man har fått en viss utbetaling i et par år på rad, og hører at det går bra, så forventer man at det kan bli noe av det samme fremover. Men alle kalkuleringer som ligger til grunn, det har vi egentlig ikke så mye info rundt» (Kunderådgiver)*

*«Det forventer vi å få. Sånn er det, den får vi bare» (Kunderådgiver)*

Ved at det ligger en sterk forventning om at konsernbonusen skal utbetales hvert år, men ansatte ser liten sammenheng med hvorfor den kommer, kan en slik bonus stå i fare for å bli et belønningselement som kan ha en negativ innflytelse, hvis den ikke dukker opp. Tidligere har vi konstatert at konsernbonusen vies liten oppmerksomhet og har liten innflytelse på motivasjon til å prestere i det daglige. Det kan derimot ha negative konsekvenser, hvis man et

år ikke mottar konsernbonus og heller ikke får en tilfredsstillende forklaring på hvorfor den uteble.

*«Hvis konsernbonusen uteblir, da skulle jeg hatt en veldig god forklaring på hvorfor den uteble» (Kunderådgiver)*

I og med at konsernbonusen baserer seg på aggregerte resultater for hele Gjensidige, kan det oppstå et tilfelle der salgssenteret har prestert svært godt, men andre faktorer har bidratt til at bonusen uteblir. Ved manglende informasjon om målekriterier tilknyttet bonus kan ansatte oppleve en følelse av ulikhet mellom prestasjon og belønning, ved at de ikke ser hvorfor deres gode prestasjon ikke leder til utbetaling av bonus. På en annen side kan det diskuteres hvor mye dette vil påvirke kunderådgiverne, da konsernbonusen har vist seg å i liten grad være i fokus.

### 6.3 Ikke-økonomiske belønningsformer og tilhørighet

Flere kunderådgivere opplever tilhørighet til Gjensidige som organisasjon, til tross for et gjennomgående individuelt fokus på måling og resultater. Fra sentralt hold vektlegger Gjensidige samarbeid som et viktig kriterium for å skape en god og helhetlig kundeopplevelse, men kunderådgiverne opplever lite kommunikasjon på tvers av avdelinger og funksjoner. Internt i avdelingen innbyr individuell bonus til mindre grad av samarbeid om å utføre salg, og kunderådgiverne har en generell oppfatning om at samarbeid er av liten betydning for egen prestasjon. Vi finner derimot at det individuelle fokuset ikke oppleves som et hinder for et åpent miljø med rom for samarbeid og læring ved behov. Videre påpeker flere av kunderådgiverne hvordan den rådgivende rollen i yrket virker inspirerende, og hvordan muligheten til å bistå andre mennesker med økonomisk rådgivning utgjør en kilde til motivasjon. Både kunderådgivere og lokal ledelse nevner at ledelsen kun kan *legge til rette* for at man skal være motivert, men at det er hver enkeltes ansvar å aktivt finne kilder til å motivere seg selv. I denne sammenhengen trekker flere kunderådgivere frem verdien av muntlig tilbakemelding og en åpen dialog med leder, og at dette kan være oppbyggende for motivasjonen.

Kunderådgiverne opplever tilhørighet til Gjensidige som organisasjon, samtidig som samarbeid anses som et mindre viktig kriterium for å levere gode prestasjoner

Måling og belønning basert på individuelle resultater kan tenke seg å kunne svekke fellesskapsfølelsen og skape mindre tilhørighet til avdelingen og Gjensidige som helhet. Vi erfarer likevel at flere kunderådgiverne opplever en betydelig tilhørighet til Gjensidige som organisasjon.

*«Det blir en del av identiteten min synes jeg. Det ikke noen del av identiteten min jeg helst vil legge vekk, det er noe jeg er veldig stolt av. Når folk lurar på hvor jeg jobber, så sier jeg med glede at jeg jobber i Gjensidige» (Kunderådgiver)*

*«Jeg er jo lojal mot Gjensidige. Det er jeg. Jeg har det jo veldig fint her» (Kunderådgiver)*

Denne tilhørigheten opplever vi at i betydelig grad kan knyttes til Gjensidiges sterke posisjon som en seriøs og anerkjent aktør innen forsikringsbransjen.

Tilhørighet kan sees i sammenheng med fasilitering av samarbeid (Bogsnes, 2009). Gjensidige organiserer seg i en «multikanal-modell», og har et overordnet fokus på at alle kunder skal få «Gjensidigeopplevelsen». Denne kombinasjonen legger opp til at samarbeid på tvers av avdelinger og funksjoner skal være et viktig suksesskriterium. Samtidig er det fokus på måling og belønning med utgangspunkt i individuelle prestasjoner, og ikke samarbeid, internt i avdelingene. Lokal ledelse påpeker at en ulempe med det individuelle målkortet i dag, er at det ikke gir incentiv til å sende kunder videre i frykt for å miste salg.

*«Og det er klart at det er kanskje en av de ulempene med målkortene. Det er jo at man er veldig opptatt av å levere sitt eget målkort. Og det med å klare å kaste ballen over til en kollega uten å tenke at «nå mister jeg salget» (Kunderådgiver)*

Et tiltak for å møte denne utfordringen er at det nylig er blitt innført dobbel bonus for salg der kunden har blitt henvist mellom de ulike kanalene i divisjonen. Dette gjør at både den kunderådgiveren som henviste kunden, og den som gjennomførte det faktiske salget, får beløpet nedtegnet i sitt målkort. Dobbelt bonus ved henvisning vil kunne øke forventningen om å få bonus ved å sende kunder videre til andre kanaler. Dermed vil kunderådgiverne ha større incentiv til å prioritere slike handlinger, og dette kan videre bidra til et styrket samarbeid på tvers av avdelinger og kanaler. Den generelle oppfatningen blant kunderådgiverne er imidlertid at det fortsatt er lite kontakt på tvers av avdelinger.

*«Det er jo svært lite kontakt med andre avdelinger egentlig» (Kunderådgiver)*

En kunderådgiver nevner imidlertid at det har blitt mer fokus på å henvise kunder videre den siste tiden.

*«Vi har begynt med det, vi har for så vidt gjort det en periode og, men det har blitt mer fokus på det. Så vi prøver å henvise kunder videre der det er hensiktsmessig da. Nå har det blitt sånn at hvis vi henviser en kunde til kontoret, og hun/han får et salg, får vi samme belønning, for at vi klarer å få kunden inn på kontorene» (Kunderådgiver)*

Denne kunderådgiveren nevner aktivt at begge parter får registrert bonus ved eventuelt salg, og det kan dermed tenkes at denne nye ordningen bidrar til å i hvert fall ikke hindre kommunikasjon og henvisning mellom de ulike funksjonene.

Internt på salgssenteret ser vi en potensiell utfordring rundt det å samarbeide om salg, da man ikke får belønning for å fullføre et salg for en annen rådgiver.

*«Hvis jeg gir et tilbud på mandag og du mottar en telefon på fredag så er det fortsatt jeg som har gitt tilbudet. Så hvis du må gjøre jobben, så er det jeg som får salget» (Kunderådgiver)*

Kunderådgiverne vil ikke ha et åpenbart økonomisk incentiv til å hjelpe andre med å slutføre salg, da dette ikke påvirker dine resultater og bonus. Vi fikk imidlertid ikke inntrykk av at dette ble ansett som et merkbart problem, men at det er et område der individuell bonus potensielt kan virke hemmende for ytterligere samarbeid i forhold til dagens situasjon. På den annen side er det en generell oppfatning om at man i liten grad er avhengig av samarbeid for å levere gode prestasjoner.

*«Men vi er jo individer som driver egen butikk egentlig. Så det hjelper ikke om han ved siden av meg selger for 200 000 i uken, hvis jeg selger for 50 000. Han kan jo ikke selge noe for meg. Til syvende og sist må du styre butikken, du må holde den åpen. For det er dine egne tall» (Kunderådgiver)*

Det at man ikke anser samarbeid som essensielt for å prestere, kan relateres til tidligere diskusjon i delkapittel 6.1 rundt at kunderådgiverne opplever stor sammenheng mellom egen innsats og resultater, som igjen innbyr til mer individualisering enn samarbeid.

Relatert til samarbeid trekkes imidlertid miljø frem som en viktig faktor, som må ligge i bunn for å kunne skape gode prestasjoner. Et godt samarbeidsklima vil gjerne være en positiv bidragsyter til et velfungerende arbeidsmiljø.

*«Du er avhengig av at du har et bra arbeidsmiljø og kollegaer og nettverk rundt deg for å trives. Jeg tror ikke at du kan bli bedre, hvis ikke du trives» (Kunderådgiver)*

*«Jeg tror penger er motivasjonen, men du må ha noe ved siden av» (Salgsleder)*

I og med at den individuelle bonusordningen ikke baserer seg på relative prestasjoner, hverken innad i avdelingen eller mot andre avdelinger, vil det i mindre grad være grunnlag for et overdrevet konkurrerende miljø mellom rådgiverne. Kunderådgiveren nevner at de opplever noen tilfeller av intern konkurranse, blant annet i forbindelse med ulike salgskampanjer, men at man i bunn og grunn konkurrerer mest mot seg selv. Liten grad av intern konkurranse og et større fokus på egenutvikling kan knyttes til det som defineres som *mestringskultur* (Ames, 1992). Mindre grad av overdrevet intern konkurranse ser vi eksempel på ved at kunderådgiverne oppfatter et åpent miljø med mulighet til å dele erfaringer og bistå andre i å bli bedre i jobben.

*«Og så er det fort sånn at hvis man har litt dårlige tall, så kan du spørre kollegaer: Kan du sitte og høre litt på meg nå? Er det noe jeg burde gjort annerledes? Så det er ganske åpen kultur på det» (Kunderådgiver)*

Ved at kollegaer leverer gode prestasjoner, vil man ikke selv oppleve det som vanskeligere å oppnå egen bonus, og dette kan bidra til å senke terskelen for samarbeid på tross av fokuset på individuelle prestasjoner. Lav terskel for samarbeid og et åpent arbeidsmiljø kan derfor være en bidragsytende faktor til at det oppleves en tilhørighet til Gjensidige og arbeidsplassen på tross av et individuelt prestasjonsfokus.

### God kundekontakt og kompetanse innen finansiell rådgivning virker motiverende.

Kunderådgiverne oppfatter et markant skille mellom rollen som *sertifiserte forsikringsrådgivere* og rollen som «vanlige» selgere. Flere av kunderådgiverne trekker frem kundekontakten og det å kunne bistå andre mennesker med ekspertise innen finansiell rådgivning som et motiverende element i jobbhverdagen. Denne oppfatningen så vi hos både de kunderådgivere som kun jobber med utgående salg og de som har en kombinasjon av utgående salg og inngående henvendelser.



*«Først og fremst er det den kontakten, den kundekontakten. Det kan være givende, hvis du får brukt tid og føler at du hjelper noen. Hvis du føler at du kan hjelpe noen å sikre seg økonomisk» (Kunderådgiver)*

*«Det gir meg mye å ikke bare å selge, men samtidig at kunden skal sitte igjen med en god opplevelse. Det er litt den der kundeopplevelsen. Jeg kan godt ha fem samtaler på rad med ingenting med salg å gjøre, men jeg kan ha ledd i samtalen og jeg vet at kunden legger på og er fornøyd. Da har jeg det bra» (Kunderådgiver)*

Fokuset på den rådgivende rollen finner vi igjen hos lokal ledelse, som tydelig vektlegger forskjellen mellom å drive rene salgstjenester og det å drive økonomisk rådgivning.

*«Vi har hele tiden vært veldig, veldig bastante på at dette ikke er et callsenter, det her er et salgssenter. Med profesjonelle, sertifiserte forsikringsrådgivere som jobber for Norges største forsikringsselskap» (Salgsleder)*

Vi ser dette som et forsøk fra lokal ledelse på å underbygge kompetansefølelsen hos medarbeideren. En kunderådgiver trekker frem at det å sikre mennesker økonomisk er bidragsytende til hvorfor kundekontakten oppleves motiverende.

*«Hadde det ikke vært for at det var forsikring eller et sånt type emne da, så hadde jeg ikke villet jobbe på den måten. Jeg er nok ikke en selger som kunne solgt sjampo eller såpe over telefon. Men forsikring er viktig for alle egentlig, ivareta mennesker på alle plan. Og det gir meg veldig mye» (Kunderådgiver)*

Forsikring oppleves som en meningsfull tjeneste som kan bidra til å aktivt skape en bedre hverdag, og dette er noe flere av kunderådgiverne vektlegger som en viktig motivasjonskilde. En av kunderådgiverne påpeker også at det å inneha et høyt kunnskapsnivå om arbeidsrelaterte emner, og videre dele kunnskapen med andre medarbeidere, er en kilde til motivasjon i seg selv.

*«Så det er ofte det kommer folk fra andre avdelinger inn til meg og spør: Kan du hjelpe meg med den og den saken for det er vanskelig? Og det synes jeg er motiverende og tilfredsstillende» (Kunderådgiver)*

Vi ser at til tross for et stort fokus på salg og det å jobbe mot å oppnå individuell bonus, trekker flere kunderådgivere frem at selve rådgivningsbiten av arbeidet og det å inneha høy kompetanse innen sitt fagfelt oppleves som motiverende. Bonus er med andre ord langt fra altoverskyggende for flere av kunderådgiverne.

Åpen dialog med leder oppfattes som positivt, samtidig som det er en oppfatning om at leder ikke direkte kan motivere den enkelte kunderådgiver

Flere av kunderådgiverne trekker frem muntlige tilbakemeldinger og en åpen dialog med leder som positivt og inspirerende.

*«De er veldig flinke her til å ta tak i ting de ser og gi tilbakemelding på det. Det er i tillegg mye hyggeligere å få en tilbakemelding fra lederen din muntlig, enn å få slengt det over en mail» (Kunderådgiver)*

*«Min leder er flink til å spørre og flink til å komme bort og rose hvis du gjør det bra. Eller så er h\*n sånn at man bare kan gå å snakke med h\*n om det er noe» (Kunderådgivere)*

Med tilstedeværelse av en bonusmodell som i stor grad styrer ansattes oppmerksomhet, kan det være lett å overse viktigheten av andre styringsmekanismer som oppfølging og tilbakemelding. Inntrykket vårt er derimot at dette ikke er tilfellet for den avdelingen der vi samlet inn data. Vi erfarer at lokal ledelse har et stort fokus på jevnlig personlig oppfølging og tilbakemelding.

*«Det jeg får folkene mine med på, er at jeg er tilstede og at jeg ser dem. Jeg tror det er undervurdert hvor stor betydning det har at man som leder ser medarbeideren sin» (Salgsleder)*

Lokal ledelse benytter månedlige utviklingssamtaler og halvårlige medarbeidersamtaler, der hver kunderådgiver diskuterer måloppnåelse og personlig utvikling med sin salgsleder. Vi finner imidlertid at det er den jevnlige oppfølgingen og tilbakemeldingen som er det flere av kunderådgiverne oppfatter har størst positiv innflytelse på motivasjonen i sammenheng med å bli fulgt opp.

På tross av tett oppfølging er det interessant at vi opplever hvordan både salgsledere og kunderådgivere i Gjensidige nevner at en leder *ikke direkte* kan motivere, men at dette er hver enkeltes egen oppgave. En kunderådgiver påpeker derimot at lokal ledelse har stor innflytelse på miljø og trivsel

*«(..) ingen som kan motivere meg. Ingen leder kan motivere noen. Misforstå meg rett, men du må motivere deg selv. Hvis ikke du har motivasjon selv, da skal ikke lederen din behøve å bruke energien sin på deg heller. Ingen har ansvar for å på en måte*

*motivere meg. Det er mitt ansvar. Men leder kan legge til rette for at jeg har det bra»  
(Kunderådgiver Gjensidige)*

*«Jeg er ikke her for å motivere deg. Jeg er opptatt av at det ikke er jeg som motiverer mine medarbeidere. De har valgt å jobbe for Gjensidige fra 8-4, de leier ut arbeidskraften sin hver dag. Jeg kan inspirere, men jeg kan ikke motivere dem, det må de gjøre selv. De må selv vite hvorfor de skal stå opp om morgenen og gå på jobb»  
(Salgsleder Gjensidige)*

Vi ser dermed en oppfatning om at kunderådgiverne er avhengige av å selv finne motivasjon fra den måten de styres og belønnes på, og/eller arbeidsoppgavene i seg selv. Denne oppfatningen kan sees i sammenheng med at Gjensidige aktivt rekrutterer mennesker som motiveres av å jobbe mot individuell bonus. Vi har imidlertid også vist at bonus ikke fungerer som en enkeltstående motivasjonskilde for flere av kunderådgiverne, men at man er avhengig av blant annet et godt arbeidsmiljø og god relasjon til kollegaer og leder.

*«Skulle jeg bare være her for å jage bonus, hadde jeg ikke holdt ut lenge»  
(Kunderådgiver Gjensidige)*

Det vil derfor være viktig for lokal ledelse å kartlegge hva som må til for at kunderådgiverne motiveres, for å best mulig legge til rette for at kunderådgiverne finner motivasjon i arbeidshverdagen.

## 6.4 Oppsummerende analyse av hva som motiverer kunderådgiverne i Gjensidige

I delkapittel 6.4 vil vi presentere en oppsummerende analyse av de viktigste funnene vedrørende hva som motiverer kunderådgivere i Gjensidige.

**Individuell bonus oppleves som motiverende og rettferdig, men kan bidra til å overskygge arbeidsoppgaver som ikke påvirker bonusopptjening**

Kunderådgiverne har en generell oppfatning av at det individuelle bonussystemet virker motiverende. Spesifikke, kvantitative mål i målkortene gjør det enkelt å følge progresjon mot egen måloppnåelse, og det er en tydelig oppfatning om man gjennom egen innsats har stor påvirkning på sine individuelle resultater. Fra et teoretisk perspektiv vil klare og spesifikke mål, i kombinasjon med en tydelig sammenheng mellom innsats og belønning, bidra til å

gjøre den individuelle bonusordningen motiverende (Doran, 1981; Locke & Latham, 1990; Vroom, 1964).

Vi ser videre en logisk kobling mellom fokus på individuell prestasjonsmåling, som en del av den formelle delen av styringssystemet, og bruk av individuell bonus som belønningsform. Tilstedeværelse av en individuell *prestasjonskultur*, hvor ekstraordinære individuell prestasjoner verdsettes, kan bidra til å rettferdiggjøre forskjeller i prestasjon og utbetalt bonus. Vi finner derimot også spor av *mestringskultur*, i form av et åpent arbeidsmiljø med rom for samarbeid, og et fokus på utvikle egen kompetanse (Ames, 1992). Et åpent arbeidsmiljø underbygges av at bonusmodellen i mindre grad fremmer overdreven intern konkurranse ved at relative prestasjoner mellom kunderådgiverne ikke påvirker bonusutbetaling. Videre oppfatter vi at en kombinasjonskultur kan være et viktig element for å forhindre eventuelle negative virkninger fra en individuell bonusordning, for eksempel knyttet til misnøye og følelse av urettferdighet rundt forskjeller i lønn. Vi opplever dermed at virkningene fra den individuelle bonusordningen er i samsvar med den lokale kulturen, noe Bragelien (2012) omtaler som viktig for at belønningselementer skal fungere etter sin hensikt.

Vi erfarer at kunderådgiverne til tider opplever et overdrevent fokus på måling ut over den målingen som følger av bruk av individuelle målkort. For stor grad av måling kan skape forvirring rundt prioritering av mål og føre til at man til syvende og sist velger seg de målene der man ser en klar sammenheng med bonusoppnåelse. Prestasjonsbasert bonus er et sterkt virkemiddel for å styre innsats og oppmerksomhet og kan derfor gjøre det utfordrende for leder å vri oppmerksomheten mot viktige arbeidsoppgaver som ikke direkte kan knyttes opp mot bonus (Bragelien, 2011).

Per i dag måles kunderådgiverne kun på kvantitative mål. Lokal ledelse ser en utfordring i at det kun er tallene som er i fokus, da for eksempel bidragsyttere til arbeidsmiljøet ikke premieres. Det påpekes hvordan det er et problem å finne rettferdige måleparametere for å dekke denne typen prestasjoner. Kunderådgivere som benytter noe av tiden sin på inngående samtaler, nevner spesifikt at de savner mer direkte måling og belønning for servicerelaterte oppgaver. Måling av service og kvalitet vil typisk være mer kvalitativt basert enn for eksempel salgsmål, og det er dermed en utfordring knyttet til både *målbarhet* og *klarhet*, to sentrale kriterier bak effektive og motiverende mål (Doran, 1981; Locke & Latham, 1990).

Konsernbonus har lav innflytelse på motivasjon, men kan bidra til å styrke fellesskapsfølelsen

Kunderådgiverne har et lite aktivt forhold til konsernbonusen i Gjensidige og oppfatter at denne bonusformen har en lav innflytelse på motivasjon. Videre sliter kunderådgiverne med å se hvordan deres bidrag kan innvirke på konsernets resultater, og de er også usikre på hvilke måleparametere som ligger til grunn for bonusutbetaling. Vi ser dette i sammenheng med at svak sammenheng mellom *innsats og belønning* vil gjøre at motivasjonskraften bak en felles bonusform er lav (Vroom, 1964). Videre blir det gitt lite informasjon til kunderådgiverne om hva status er i forhold til bonusoppnåelse i løpet av året, hvilket bidrar til å forsterke opplevelsen av å ikke se sitt eget bidrag til de felles resultatene. På tross av lav innflytelse på den daglige motivasjonen, er kunderådgiverne likevel positivt innstilling til ordningen i seg selv, og det blir trukket frem hvordan en slik bonusordning kan styrke fellesskapsfølelsen i organisasjonen. Styrket fellesfølelse kan sees i sammenheng med hvordan Kuvaas (2008) mener kollektive bonusformer bidrar til å øke det psykologiske eierskapet til selskapet. Vi opplever at tilhørigheten til Gjensidige er betydelig og her vil en konsernbonus kunne ha en positiv innflytelse.

Kunderådgiverne opplever tilhørighet til Gjensidige som organisasjon, et ønske om å bidra med god finansiell rådgivning, og verdsetter en åpen dialog med leder.

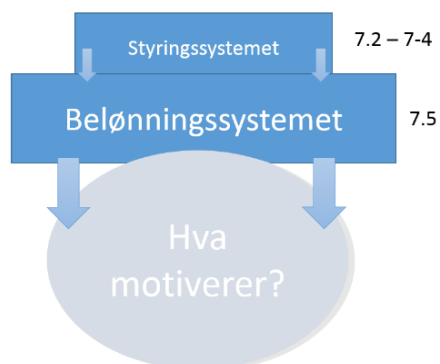
Ifølge Bogsnes (2009) kan fasilitering av samarbeid bidra til å øke tilhørigheten til arbeidsplassen. Vi finner det interessant at kunderådgiverne opplever en betydelig tilhørighet til Gjensidige som organisasjon når både arbeidsoppgaver, belønningssystem og prestasjonskultur legger opp til at det er den individuelle prestasjonen som er i fokus. Fra sentrale hold legger imidlertid Gjensidige opp til at samarbeid er et viktig prestasjonskriterium, blant annet gjennom organisering av divisjon «Privat» i en «multikanalmodell» med fokus på at kunden skal få lik opplevelse uansett hvem man er i kontakt med. Vi merker oss at innføring av «dobbel bonus» ved henvisning av kunder mellom avdelingene anses som et velegnet virkemiddel for å bidra til økt samarbeid på tvers, da man ikke «mister» bonus ved å henvise kunder til andre kanaler. Ved å styrke forventningen om at det å henvise kunder videre øker egen bonus, blir sammenhengen mellom innsats og belønning klarere, hvilket Vroom (1964) mener øker motivasjonskraften.

Internt i salgsenteret ser vi et forbedringspotensial knyttet til å legge mer til rette for aktivt samarbeid rundt å fullføre salg. Kunderådgiverne påpeker at bonussystemet ikke gir noen

direkte incentiver til å hjelpe andre medarbeidere med å fullføre salg, da dette ikke påvirker egne resultater. Her ser vi et eksempel på det Bragelien (2011) omtaler som negative vridningseffekter, ved at oppgaver som ikke måles, står i fare for å nedprioriteres. Selv om manglende samarbeid ikke oppfattes som et betydelig problemområde blant kunderådgiverne, har vi fortsatt et inntrykk av at enkelte kunderådgivere ser et potensiale for å øke samlet prestasjon for avdelingen ved å oppmuntre til en sterkere helhetstenkning.

Flere av kunderådgiverne trekker frem hvordan god kundekontakt og det å bistå andre mennesker med finansiell rådgivning, oppleves som et motiverende element i arbeidshverdagen. En oppfatning om at kompetanse innen rådgivning motiverer, kan knyttes til at man ved å bedrive god rådgivning underbygger egen kompetanse. Følelse av å være kompetent i arbeidssituasjon kan ifølge selvbestemmelsesteori bidra til å styrke indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000b). Videre opplever kunderådgiverne en god og åpen dialog med leder, og vektlegger at dette er noe som innvirker positivt på trivsel og prestasjon. Det er imidlertid en tankegang hos både leder og kunderådgivere om at ansatte selv er avhengig av å finne motivasjon i sin arbeidshverdag, og at leder kun kan legge til rette for dette. Ved å ha en individuell bonusordning, kan Gjensidige dermed tenkes å selekterer ansatte som motiveres av å jobbe mot en ekstra økonomisk belønning, og dermed i mindre grad er avhengig av at lokal leder aktivt må følge opp og motivere. Kuvaas (2008) nevner seleksjon av ansatte som et av hovedformålene med å bruke incentivkontrakter i organisasjonen.

## Kapittel 7: Beskrivelse av Storebrand sitt styrings- og belønningssystem



Hensikten med kapittel 7 er å beskrive Storebrand sitt styrings- og belønningssystem, med særlig vekt på hvordan belønningssystemet er utformet og koblet opp mot resten av styringssystemet. Informasjonen i dette kapittelet vil i stor grad hjelpe oss å besvare forskningsspørsmål 1 og 2, og vil videre gi oss en god bakgrunn for senere analyse og konklusjon. I henhold til presentasjon av teoretiske begreper i kapittel 2 vil vi benytte rammeverket til Samuelson (2004), som deler styringssystemet inn i: *formell del*, *uformell del* og *organisasjonsstruktur*.

### 7.1 Bakgrunn og strategi

Konsernet Storebrand ASA opererer i det nordiske markedet for langsiktig sparing og forsikring. Frem til 1999 var Storebrand sett på som en av de dominerende aktørene innen det norske skadeforsikringsmarkedet, men i 1999 ble denne delen av Storebrands virksomhet fusjonert inn med det som i dag er IF (Storebrand ASA, 2015a). Storebrand startet opp sin satsning innen skadeforsikring igjen i 2006, ved å skille ut et helt nytt selskap for denne virksomheten. Per i dag har Storebrand sin hovedtyngde innen segmentene sparing og pensjon, og er en liten aktør i det private skadeforsikringsmarkedet (Storebrand ASA, 2014).

*«Storebrand skal være best på sparing til pensjon. Våre viktigste kunder er ansatte og tidligere ansatte i bedrifter som har pensjon i Storebrand. Gjennom markeds- og kundekonsepter skal vi levere bærekraftige løsninger tilpasset kundenes livssituasjon»* (Storebrand ASA, 2015b).

Storebrand sin overordnede strategi er todelt. For det første skal konsernet bidra til å skape lønnsom vekst innenfor segmentene Sparing og Forsikring, ved å levere bærekraftige

pensjonsordninger, kombinert med tilleggsløsninger innenfor sparing, bank og forsikring. For det andre skal Storebrand som konsern sikre opptjening av pensjon for sine kunder innenfor segmentet Garantert Pensjon. Storebrand har et tydelig kundefokus, noe som kommer frem i deres visjon «*våre kunder anbefaler oss*» (Storebrand ASA, 2015b).

## 7.2 Styringssystemets formelle del

Vi har identifisert budsjett og balansert målstyring, med tilhørende målkort, som to sentrale formelle styringsmekanismer i Storebrand.

### 7.2.1 Budsjett

Et viktig styringsverktøy i Storebrand er bruk av *tradisjonelle budsjetter*. Budsjettering anses som et særlig hensiktsmessig virkemiddel relatert til kostnadskontroll. Budsjettene blir satt tidlig hvert år, og etter hvert som ting endrer seg så benytter Storebrand prognoser som gjør det mulig å tilpasse seg når omstendighetene krever det. For forsikringsdelen av Storebrand bestemmes et overordnet budsjett fra sentralt hold, og deretter deles dette budsjettet ned på de ulike enhetene innen forsikring. Storebrand mener det er viktig å anse budsjettet som en «guideline», slik at det ikke hindrer fornuftige beslutninger (HR, 2015a).

### 7.2.2 Balansert målstyring og målkort

*Balansert målstyring* er en sentral styringsmekanisme i Storebrand, og bidrar til å synliggjøre de felles målene og dermed gjøre det enklere å fremme samarbeid på tvers av enheter innad i organisasjonen. Det benyttes målkort for konsernet som helhet, og også videre nedover på divisjon-, avdelings-, og teamnivå. I målkortet finnes ulike «Key Performance Indicators» (KPIer), som gir informasjon om status for måloppnåelse på forskjellige plan. I arbeidet med KPIer har det skjedd en overgang fra et fokus på *resultatmål* over til fokus på *aktivitetsmål*. Overgangen kommer av troen på at hvis man gjør de riktige tingene, og fokuserer på oppfølging tidlig i prosessen mot måloppnåelse, så kommer også resultatene. Aktivitetsmålene sjekkes opp løpende gjennom året, og man foretar eventuelle justeringer hvis man ikke oppnår de ønskede resultatene. Fokus på fleksibilitet gjør at aktivitetsmålene ikke blir statiske og at man lettere kan tilpasse seg situasjonen i markedet (HR, 2015a).

Utarbeidelse av målkortet beskrives som en iterativ prosess. I utgangspunktet har konsernet noen overordnede mål. Hver enkelt konserndirektør går over disse, og ser hva som er relevant, og oversetter dette til krav for sine avdelinger. Målkortet rulles deretter nedover til



avdelingsnivå. Det viser seg at ofte dekker ikke de overordnede målene alle behov. Derfor går hver avdelingsleder gjennom målene, og finner ut hva som skal til for at de skal levere totalt sett. Deretter blir dette igjen aggregert opp til konsernnivå.

*«Vi ser av og til at målene ikke dekker behovet. Og da ser man at det må gjøres noen justeringer. Det er ikke sånn at man skal være tvunget til å akseptere et mål for at regnestykker skal gå opp» (HR, 2015a)*

Prosessen skal da ende opp med mål man har troen på, men som samtidig er ambisiøse og krevende å nå. Fra den sentrale ledelsen sin side påpekes det at mindre bruk av bonus knyttet opp mot mål, gjør det enklere å fastsette ambisiøse målsettinger (HR, 2015a).

### 7.3 Styringssystemets uformelle del

Vi har indentifisert klare kundeorienterte verdier som en sentral del av den uformelle delen av styringssystemet i Storebrand.

#### 7.3.1 Kundeorienterte verdier

Storebrand som organisasjon arbeider ut fra et sett med kjerneverdier med et utpreget kundefokus (Storebrand ASA, 2015b):

- 1) Å gjøre det enkelt for kunden
- 2) Til å stole på
- 3) Være fremtidsrettet

Storebrand som organisasjon ønsker å være transparente og tydelige for kundens beste, og uttrykke seg på en måte som er enkel å forstå. Dette fungerer som et viktig grunnlag når man setter mål og handlingsplaner. Det er en sterk tro på at skal man bygge tillitt og gode kunderelasjoner, må hver enkelt av de ansatte jobbe for å nå disse målene (HR, 2015a; Storebrand ASA, 2014). Internt arrangeres det en «Storebranddag» med den hensikt at nyansatte i selskapet tidlig skal bli godt kjent med selskapets holdninger og verdier.

Storebrand er opptatt av å ha et kundefokus og styrer derfor etter målekriterier på kundetilfredshet som de kaller «Netto Lojalitets Score» (NLS). Det vektlegges at etisk og ansvarlig kunderådgivning er viktige verdier for organisasjonen (Storebrand ASA, 2014).

«I Storebrand er etisk og ansvarlig kunderådgivning helt sentralt. Hvert år læres alle finansielle rådgivere opp i rådgivningsetikk og andre relevante tema, for å sikre at kundene får rådgivning som sikrer kundens interesser» (Storebrand ASA, 2014, s. 12).

Det sterke kundefokuset er viktig for Storebrand for å oppnå en dreining mot at det ikke kun er rene økonomiske målekriterier som er sentrale, men at *rådgivningsrollen* vies stor oppmerksomhet blant de ansatte.

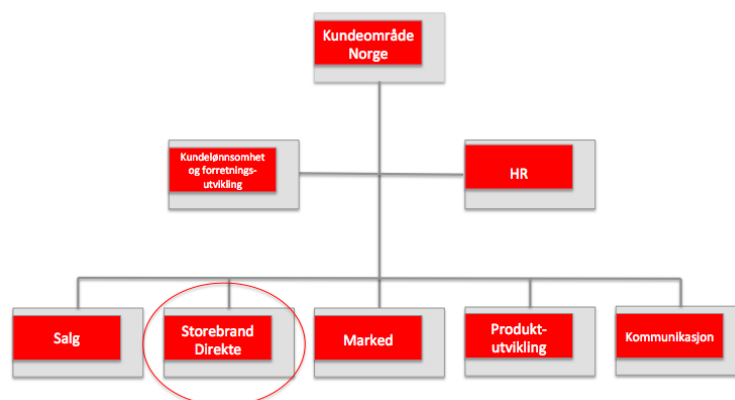
«Vi tar utgangspunkt i kundens opplevelser. Vår hypotese er at hvis man klarer å skape bedre kundeopplevelser vil det også medføre økt lønnsomhet på ulike måter» (HR, 2015a).

Denne tankegangen underbygges av en tro på at gode kundeopplevelser er vitalt for å oppnå ønskelige resultater (HR, 2015a).

## 7.4 Organisasjonsstruktur

### 7.4.1 Organisasjonsutforming og ansvarsområder

Storebrand er delt i segmentområdene *sparing, forsikring, garantert pensjon og øvrig*. Den private skadeforsikringsdelen inngår i den avdelingen som kalles «Storebrand Direkte», som er organisert under divisjonen «Kundeområde Norge».



Figur 11: Organisasjonskart Storebrand «Kundeområde Norge» (HR, 2015a)

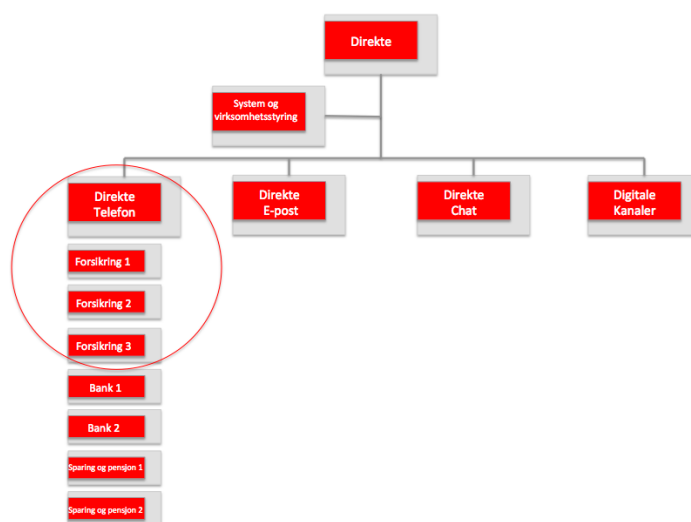
De ulike konsernområdene er avhengige av enten leveranser *til* eller leveranser *fra* hverandre. Områdene har ikke selvstendig bunnlinjeansvar. Dette krever at man må samarbeide med hverandre, og påvirker måten man setter opp mål, styring og oppfølging.

«Organiseringen har vært utfordrende for noen områder. Vi har en nyansert måloppfølging, som ikke bare går på inntekter og kostnader, men hvor man ser på aktivitetene. Vår tanke er at vi da klarer å ha fokus på det som er viktig for hver enkelt enhet, slik at den rollen man har i verdikjeden blir så optimal som mulig» (HR, 2015a).

Storebrand har likevel en typisk hierarkisk organisering med en «ovenfra-og-ned-ledelse», der det er fokus på styring og kontroll av ansatte og funksjoner. I de siste årene har imidlertid fokuset skiftet til at organisasjonen også skal være en verdikjede, som vektlegger samarbeid mellom avdelinger og funksjoner med den hensikt om å skape ytterligere verdi for kundene.

«Vi har gått fra å være et produktorientert selskap, der man måler produktlønsomhet, til å jobbe mye mer med kundelønsomhet. Den tverrgående organiseringen av selskapet er med å støtte opp under dette og bidra til at vi får lønnsomme kunder» (HR, 2015a).

Salg og kundebetjening for privat skadeforsikring er i hovedsak fordelt i tre forsikringsteam, der hovedoppgavene er sentrert rundt å behandle inngående salg- og servicehenvendelser. Det drives i tillegg i noen grad utgående salg på eksisterende kunder (HR, 2015a).



Figur 12: Organisasjonskart «Storebrand Direkte» (HR, 2015a)

## 7.5 Beskrivelse av Storebrand sitt belønningssystem

### 7.5.1 Formål

Storebrand ønsker med sitt belønningssystem å rekrutterte og beholde medarbeidere med høy kompetanse.

*«Storebrand skal ha konkurransedyktige og stimulerende avlønningsprinsipper som bidrar til å tiltrekke, utvikle og beholde høyt kvalifiserte medarbeidere» (Storebrand ASA, 2014, s. 117).*

Den økonomiske godtgjørelsen skal bidra til å styrke kundeorienteringen i organisasjonen og sette kundens helhetlige behov i sentrum gjennom å unngå at økonomisk godtgjørelse skaper interessekonflikter. I tillegg ønsker Storebrand å bruke lønn og belønning til å styrke samarbeid og bidra til å skape målrettet innsats mot organisasjonens felles målsettinger (Storebrand ASA, 2014).

Belønningssystemet har gjennomgått et prinsipielt skifte som tredde i kraft 01.01.14, der den viktigste endringen var å gå vekk fra individuell prestasjonsbasert avlønning og over til et system med kun fastlønn.

*«Vi har gått fra en ganske komplisert bonusmodell til en veldig mye enklere en» (HR, 2015a).*

Den individuelle bonusen for kunderådgiverne og store deler av resten av de ansatte i konsernet er fjernet, men ledelsen og nøkkelpersoner kan fortsatt motta en individuell bonus (Storebrand ASA, 2014). Endringene er gjort med bakgrunn i at kundene til Storebrand ønsker en bredde av ulike produkter og selv vil bestemme hvilke kanaler de skal betjenes i. Det ble observert at den direkte linken mellom resultater og bonus ikke fungerte optimalt. Dette er noe av årsaken til det ikke lenger finnes individuelle, kvantitative mål som gir seg utslag i bonus. Endringen av systemet kan også sees i sammenheng med å støtte opp under tankegangen om at mål skal settes og følges opp med bakgrunn i *teamet*, og ikke være basert på individuelle prestasjoner. I tillegg var det ønskelig å ha en mindre kompleks belønningsstruktur (HR, 2015a).

### Fastlønn

Store deler av konsernet har i dag et utgangspunkt med kun fastlønn. Hovedprinsippet er at *fastlønnen* skal dekke det som forventes av resultater og prestasjoner fra hver enkelt (HR,

2015a). Fastsettelsen av lønn i finansbransjen er underlagt reguleringer som hele tiden justeres, strammes inn eller presiseres. Det benyttes derfor en god del ressurser for å være helt sikre på at utformingen av belønningssystemet er i tråd med myndighetskrav.

### 7.5.2 Samarbeidsmodell

Belønningssystemet i Storebrand skal underbygge tanken bak en «multikanalmodell». Det vil si at man ønsker å stimulere til at kundene skal kunne velge hvilken kanal de vil benytte for å komme i kontakt med Storebrand. Enten det er fysisk, på telefon eller på nett. En viktig årsak bak fjerning av individuell bonus er for å sikre at de ansatte samarbeider til beste for kunden.

*«Vi ønsker å ha med oss og bygge ut den dimensjonen, at vi setter kunden i sentrum og anbefaler det som er til det beste for kunden. Vi ønsker ikke at dine egne interesser eller din egen belønning skal gå på tvers av dette, som vi ofte ser med provisjonssalg, og hele belønningsmodellen bygger opp under denne tankegangen» (HR, 2015a).*

Endringen vekk fra individuell belønning er gjort for å støtte opp under det Storebrand har valgt å kalle en «samarbeidsmodell».

*«Storebrand skal ha en insentivmodell som støtter strategien, med vekt på kundens interesser og langsiktighet, en ambisiøs samarbeidsmodell, samt transparens som styrker konsernets omdømme» (Storebrand ASA, 2014).*

Denne modellen underbygger et belønningssystem som skal være prestasjonsbyggende, men ikke basere seg på individuelle egeninteresser. Modellen innebærer også et fokus på teamtankegang og felles prestasjoner.

### 7.5.3 Fellesbonus

Storebrand har utformet en fellesbonus basert på måloppnåelse tilknyttet målkortet for *hele* «Kundeområde Norge». Formålet med denne type bonus er at man skal anerkjenne ekstraordinære prestasjoner (HR, 2015a). Maksimal uttelling i målkortet per. 31.12 gir utbetaling på inntil to månedslønner, og alle som har en definert selgerrolle faller innenfor denne modellen.

*«Storebrand opererer i et miljø hvor det er ønskelig at man skal prestere og kunne gjøre litt ekstra. Dersom man når mer enn det felles samlede målkortet for hele dette kundeområde Norge, så skal man kunne få en anerkjennelse for det» (HR, 2015a).*

## Målkort Kundeområde Norge

	Måloppnåelse	Vekt
Salgsrapport		40 %
Antall digitale salg		15 %
Brutto vekst Fordelskunder med PM-produkt		15 %
Egne kostnader		15 %
NLS top down		10 %
NLS bottom up		5 %
<b>Totalt</b>		<b>100 %</b>

Figur 13: Målkort Storebrand «Kundeområde Norge» (HR, 2015a)

Målkortet for «Kundeområde Norge» består av målekriterier relatert til blant annet salg og kundetilfredshet, som er de viktigste målekriteriene opp mot forsikringsenheten. En viktig tanke bak fellesbonusen er at det skal lønne seg å samarbeide om å hjelpe de som har størst potensiale for å bidra til å nå de felles målene. I og med at målkortet ikke bare inneholder salgsmål, vil man også oppmuntre til et bredere fokus der også gode kundeopplevelser skal vektlegges (HR, 2015a).

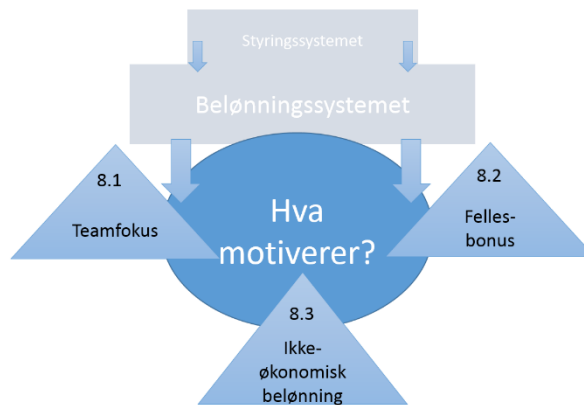
### 7.6 Oppsummering av Storebrand sitt styrings- og belønningssystem

I den formelle delen av styringssystemet finner vi at Storebrand i stor grad benytter seg av tradisjonelle budsjetter som formell styringsmekanisme. Det er videre en utbredt bruk av balansert målstyring, med målkort på avdelings-, divisjons- og konsernnivå, med hensikt å synliggjøre de felles målsetningene for organisasjonen. Storebrands kjerneverdier bygger opp under et sterkt kundefokus og oppmerksomhet mot god og etisk finansiell rådgivning overfor sine kunder. De ulike områdene i konsernet har ikke selvstendig bunnlinjeansvar, og er avhengig av leveranse til og fra hverandre. Samarbeid mellom avdelinger og funksjoner vektlegges derfor i stor grad fra den sentrale ledelsen sin side.

Belønningssystemet i Storebrand har som hovedformål å tiltrekke, utvikle og beholde dyktige ansatte. Storebrand har nylig gått bort fra bruk av individuell, prestasjonsbasert lønn for de aller fleste ansatte og baserer seg nå i stor grad på fastlønn. Fastlønnen er ment å skulle dekke det som forventes av prestasjon fra de ansatte. For forsikringsenheten er det imidlertid innført en fellesbonus, som baserer seg på måloppnåelse for hele divisjonen «Kundeområde Norge». Den sentrale ledelsen ønsker med denne bonusen å anerkjenne ekstraordinære prestasjoner.

Belønningssystemet som helhet er utformet for å bygge opp under det som blir omtalt som en «samarbeidsmodell», der teamtankegang og felles oppnåelse av resultater er sentralt. Endringen bort fra individuell bonus skal bidra til å styrke kundefokuset, et fokus som også gjenspeiles i Storebrand sine sentrale verdier. Fravær av individuell, prestasjonsbasert lønn skal bidra til å i større grad belyse verdien av den rådgivende rollen og internt samarbeid i forbindelse med salg og kundehenvendelser.

## Kapittel 8: Empiriske funn og analyse Storebrand



Hensikten med kapittel 8 er å presentere sentrale funn vedrørende hvilke aspekter kunderådgivere i Storebrand opplever som motiverende i sin arbeidshverdag, i henhold til første del av forskningsspørsmål 3. Funnene vil avslutningsvis bli sett i sammenheng med relevante teoretiske begreper og vårt teoretiske rammeverk i en foreløpig empirisk analyse. Basert på innsamling av data har vi identifisert tre hovedelementer ved styrings- og belønningssystemet som vi oppfatter som viktige i forbindelse med motivasjon: *teamfokus*, *fellesbonus* og *ikke-økonomiske belønningselementer*.

### 8.1 Individuell prestasjonsmåling til tross for et overordnet teamfokus

På tross av et overordnet fokus på prestasjonsmåling på teamnivå, deles det fortsatt opp i individuelle mål for hver kunderådgiver for å synliggjøre hver enkeltes ansvar overfor teammålene. Kunderådgiverne måles i hovedsak på kvantitative salgsmål og oppfatter disse som klare og enkle å forholde seg til. Kun en av kunderådgiverne nevner aktivt økonomisk belønning i form av lønn som et motiverende element. Denne kunderådgiveren peker på at fravær av individuell bonus har ført til at noen har senket sitt aktivitetsnivå sammenlignet med tidligere, da koblingen mellom prestasjon og belønning i stor grad er visket ut. Vi opplever videre at kunderådgiverne mottar hyppig og grundig tilbakemelding i form av jevnlig oppfølgingssamtaler med lokal leder, der det fokuseres på personlig utvikling og målsetting. En utpreget teamtankegang har vist seg å kunne innvirke positivt på samarbeid innad i teamet, men det er fortsatt betydelig grad av konkurranse kunderådgiverne imellom både innad, og særlig mellom teamene. Kunderådgiverne har i tillegg ulik oppfatning om i hvilken grad samarbeid faktisk styrker prestasjoner.



Til tross for et overordnet teamfokus måles kunderådgiverne fortsatt på individuelle prestasjoner, og opplever stor sammenheng mellom egen innsats og individuelle resultater

I hovedsak måles og evalueres kunderådgiverne basert på et samlet budsjettmål for premiesalg på *teamnivå*. Dette salgsmålet inngår i teamets målkort, og salg anses som det klart viktigste målekriteriet av både lokal ledelse og kunderådgivere. På tross av et utgangspunkt med måling på teamnivå, sier salgslederne at de deler teammålene videre på hver enkelt kunderådgiver, for å synliggjøre hver enkeltes ansvar overfor teamresultatene.

*«Vi har egentlig teammål, fordi vi har gått vekk fra den individuelle biten til å tenke mer team og helhet. Jeg må innrømme at vi går i den fellen at vi splitter teambudsjettet videre på antall årsverk. Så vet jeg at det kanskje ikke nødvendigvis alltid er den måten vi ønsker å jobbe på. Men vi har akkurat gått fra den individuelle tankemåten til å tenke helhetlig og team. Så det tar litt tid» (Salgsleder)*

En av salgslederne peker på at man er klar over at individuell måling ikke er den måten man i Storebrand nå i hovedsak ønsker å jobbe på, men at det tar tid å skifte fra et individuelt fokus over til en team- og helhetstankegang.

Både teammål og individuelle mål blir splittet opp i relativt korte tidsperioder, og for noen av kunderådgiverne helt ned på dagsmål. Flere av kunderådgiverne påpeker at målekriterier basert på korte tidsperioder er enkelt å forholde seg til.

*«At du skal selge en viss mengde på et år blir et så stort og uproportjonert tall å forholde seg til, at du klarer ikke få noe forhold til det. Når det deles opp i ukemål og dagsmål, så fungerer det veldig greit» (Kunderådgiver)*

Kvantitative salgsmål basert på korte tidsperioder bidrar til at målene kunderådgiverne jobber mot blir både spesifikke og enkle å måle, hvilket gjør det enkelt å følge progresjon mot målene. Videre opplever kunderådgiverne en sterk sammenheng mellom den personlige innsatsen man legger ned og de individuelle resultatene man oppnår.

*«(..) men i bunn og grunn er det en stor sammenheng mellom antall telefoner og budsjett. Jo flere telefoner du tar, jo flere salg tar du. Og det ser du også blant de beste, så er det de som har høyest på antall telefoner» (Kunderådgiver)*

*«Det er en veldig stor sammenheng tror jeg. De som gjør det godt hos oss, er de som snakker med flest kunder. Du kan selvfølgelig være veldig flink til å selge, det påvirker*

*det også på de som blir aller best. Men hvis du ikke gjør en god innsats, så leverer du heller ikke noe særlig resultat» (Kunderådgiver)*

Kunderådgiverne har en felles oppfatning av at det er en stor sammenheng mellom aktivitet, i form av antall telefonsamtaler, og de salgsresultatene man oppnår. En av kunderådgiverne poengterer at du kan være en god selger, og på den måten oppnå gode resultater, men at det uansett er *innsatsen* som er den avgjørende faktoren bak resultatene. Det er viktig å merke seg at kunderådgiverne her snakker om sine egne prestasjoner, og at dette må forstås som de individuelle resultatene de oppnår, ikke de teambaserte.

Måloppnåelse og evaluering på *teamnivå* kan føre til en følelse av at enkelte i teamet inntar en posisjon som gratispassasjer og baserer seg på at «andre drar lasset». Ved at Storebrand i utgangspunktet fokuserer på oppfølging på *teamnivå*, kan kunderådgiverne forsvinne i mengden og i større grad lene seg på andres prestasjoner.

*«Man føler av og til at man drar lasset for noen andre» (Kunderådgiver)*

En av salgslederne peker på at dette er en av grunnene til at man velger å splitte opp teammålene i individuelle mål, slik at hver og en vet hva man trenger å bidra med, og at man dermed reduserer noe av problematikken med gratispassasjerer innad i teamet.

*«Jeg sier at dette skal du konkret bidra med, for dermed å sørge for at det ikke blir noen gratispassasjerer» (Salgsleder)*

Det er likevel interessant at salgslederne tydelig fokuserer på de individuelle resultatene for hver kunderådgiver, selv om de egentlig skal forholde seg til resultatet til teamet som helhet. Man kan da spørre seg hvorfor ikke belønning er koblet til individuelle resultater, idet prestasjonsmåling fortsatt forekommer på individnivå.

Bare en av kunderådgiverne trekker aktivt frem lønn som et motivasjonselement i arbeidshverdagen ved spørsmål om hva som motiverer. At det er relativt lite fokus rundt lønn som motivasjonsfaktor, kan henge sammen med at det ikke lenger benyttes individuell bonus som en tydelig økonomisk motivasjonskilde. Samtidig omtaler en salgsleder lønn som noe som påvirker trivsel, men ikke noe som aktivt bidrar til å motivere.

*«Lønnen er ofte en hygienefaktor. Hvis du er misfornøyd med lønnen din, så vil du alltid på en måte hige etter mer. Hvis du er relativt fornøyd med lønnen og synes at*

*den er innenfor det du forventer, så tenker jeg at da er det andre ting som motiverer deg» (Salgsleder)*

Omleggingen til et større fokus på prestasjoner i teamet har ført til at lokal ledelse aktivt tenker teamsammensetning i forbindelse med rekruttering og dermed i større grad ser etter bidragsyttere til teamet.

Fjerningen av individuell bonus har ført til at den direkte koblingen mellom de resultatene man oppnår og den økonomiske belønningen man får oppleves som svak. Den kunderådgiveren som nevnte lønn som et aktivt motivasjonselement, påpeker at man ved å koble resultater opp mot lønn kan motivere til å yte enda mer innsats.

*«Jeg blir jo veldig motivert av lønn da. Og hvis du vet at resultatene påvirker lønnen din, at du kanskje kan stå på enda litt til da. At hvis du ikke føler at du får så mye igjen for det, så er man desto mindre motivert til å gjøre jobben» (Kunderådgiver)*

At det ikke lenger er noen direkte sammenheng mellom resultater og belønning har ført til at enkelte har senket sitt aktivitetsnivå, da de får den samme belønningen som sidemannen til tross for ulike prestasjoner.

*«Noen har på en måte tatt ned aktivitetsnivået, på grunn av at man faktisk får samme lønn som sidemannen da, selv om man presterer helt ulikt» (Kunderådgiver)*

Lik økonomisk belønning for forskjellige prestasjoner gjør at noen av kunderådgiverne oppfatter en viss urettferdighet ved systemet, da de kan ha en måloppnåelse mange ganger større enn sidemannen uten å få økonomisk belønning for det. Storebrand har derimot et hovedprinsipp om at fastlønnen skal dekke det som forventes av resultater og prestasjoner.

*«Derfor så har vi tatt skrittet fullt ut, og sier at det er ingen individuelle kvantitative mål, som gir seg utslag i bonus. Hovedprinsippet nå, er at man får en fastlønn, og det skal dekke det vi forventer av resultater og prestasjoner fra hver enkelt» (HR)*

Ved å ha et system som kun benytter fastlønn, kan de som leverer på et veldig høyt nivå føle at de ikke blir tilstrekkelig belønnet for den salgsjobben de utfører. En av kunderådgiverne påpeker at lønnen mest sannsynlig hadde vært betydelig høyere ved individuell bonus. Lik kollektiv lønn kan dermed føre til at de best presterende senker sitt aktivitetsnivå, fordi de oppfatter at deres gode resultater blir ufortjent dårlig belønnet økonomisk sett.

På den annen side vil man ved å fokusere på måloppnåelse på teamnivå bidra til at alle medarbeiderne på teamet jobber mot samme målsetting, og man vil derfor i større grad kunne unngå overdreven intern kniving om salg og profitable kunder.

*«Jeg tror det er veldig sunt i en salgsorganisasjon å tenke team og helhet, fordi du slipper å spekulere i riktige og gale salg, samt stjeling av salg som vi har sett tidligere. Dette har tidligere også bidratt til dårlig stemning, og noen har kanskje hatt litt svart samvittighet bak sine gode salgstall» (Kunderådgiver)*

En av kunderådgiverne påpeker at teamfokus gjør at det har blitt mindre intern kniving om salg mellom ansatte, og at dette har hatt en positiv innvirkning på miljøet og stemningen innad i teamene og avdelingen. Ved å ikke ha individuell bonus, og ha større fokus på teamets resultater, unngår man også at tilfeldigheter rundt hvem som får registrert salg på kunder som har vært i kontakt med flere kunderådgivere, gjør seg gjeldene i form av økonomisk belønning.

Kunderådgiverne får tett oppfølging fra lokal ledelse gjennom regelmessige oppfølgingssamtaler og ukentlige teammøter

Ved å ikke benytte prestasjonsbasert lønn som styring- og belønningsinstrument, spiller lokal ledelse en viktig rolle for å opprettholde innsats hos kunderådgiverne. En av salgslederne nevner at tett oppfølging gjerne har en synlig effekt på innsatsnivå.

*«Jeg ser jo noen som har en veldig høy kapasitet, men som er litt late. Så hver gang vi har hatt samtaler og man er veldig på og følger opp, så er det bra. Men med en gang man begynner å tenke at nå er det greit, så slipper man opp litt, og så detter de helt av igjen» (Salgsleder)*

Teamene har to ukentlige møter hvor de diskuterer hvordan forrige uke gikk og hvilke mål man skal jobbe mot kommende uke. Kunderådgiverne får gjennom disse møtene kontinuerlig oppfølging og tilbakemelding, noe som gjør det mulig å følge progresjonen mot de oppsatte teammålene. Kunderådgiverne og lokal ledelse er derimot lite delaktig i å fastsette salgsmålene, da disse målene er knyttet til den sentrale budsjettprosessen.

*«Nei, på hovedmålene har de vel ingen innvirkning. Altså, budsjettet blir satt og tredd ned, og sånn er det» (Salgsleder)*

I tillegg til de ukentlige møtene, der det er størst fokus på teammålene, er salgslederne opptatt av å ha månedlige utviklingssamtaler med hver kunderådgiver.

*«Jeg bruker hvert fall veldig mye tid på å sitte sammen med hver enkelt rådgiver og spørre: hvordan vi skal klare å nå disse målene? Hva fungerer for deg? Hva er det du tenker om det? Hvordan skal du klare å få det til? Hva kan vi effektivisere? Hva kan vi ikke endre på? Også fokuserer vi ofte på hva den enkelte som person kan gjøre. Så blir det å finne motivasjonen og triggeren hos hver enkelt til å få det genuine ønsket å ville lykkes» (Salgsleder)*

På oppfølgingsmøtene er temaet i stor grad hvilke *personlige* mål man skal arbeide mot, og kunderådgiverne sier at de har betydelig innflytelse på hva disse målene skal inneholde og hvordan de skal se ut.

*«Vi har samtaler med leder. Mål for året, og mål for kvartalet og hvor du skal være til hvilken tid. Og det kan du påvirke selv, hvor ønsker du å være. Så du har en stor påvirkning i forhold til personlige mål» (Kunderådgiver)*

Ved å sette personlige mål kan man til en viss grad veie opp for at kunderådgiverne ikke er delaktige i utformingen av de sentralt bestemte salgsmålene, og vi erfarer at kunderådgiverne opplever det som positivt å utforme sine egne personlige mål.

*«Vi følges opp en gang i måneden. Teamlederne er veldig presise og flinke til det. De har full oversikt over tallene som leveres, både på skade og NLS, så det er veldig gunstig å ha en sånn type oppfølging. Du får vite hvordan du ligger an på individnivå og teamnivå» (Kunderådgiver)*

Vi oppfatter at kunderådgiverne generelt føler at de får presis og tett oppfølging fra lokal ledelse, og at dette er noe flere av dem opplever som positivt.

Lokal ledelse er opptatt av å gi tett oppfølging også utenfor de fastsatte møtene. Et verktøy i denne sammenhengen er at salgsleder sitter sammen med kunderådgiver på det som kalles *medlytt*. Fokuset med denne øvelsen er å samarbeide for å bli bedre og utvikle seg.

*«Man bruker medlytt som en del av hverdagen, hvor vi sitter og lytter på samtalen. Og kommer med litt innspill på hvordan man kan gjøre ting annerledes. Da sier jeg at vi skal jobbe sammen for å bli bedre» (Salgsleder)*

Dette er et eksempel på at lokal ledelse er aktivt involvert i kunderådgivernes daglige utvikling. På en annen side kan for tett oppfølging føre til en følelse av å bli kontrollert. En kunderådgiver trekker frem at mindre grad av kontroll, og mer ansvar og tillitt fra leders side, virker motiverende.

*«Jo mindre kontroll jeg føler at hun har behov for å ha over hva jeg gjør, jo mer motiverende, for det betyr jo at hun vet at jeg gjør en god jobb, og at hun stoler på at jeg ikke sitter på VG» (Kunderådgiver)*

Kunderådgiverne er pliktige til å betjene telefonen innenfor åpningstidene, og det er i stor grad kundestrømmen som bestemmer hvor mye frihet kunderådgiverne har til daglig. Vi finner likevel en oppfatning blant flere av kunderådgiverne om at de har betydelig frihet ut fra de premissene arbeidssituasjonen gir dem.

*«Min leder har veldig sann, en mentalitet om at det er frihet under ansvar. Du har andre oppgaver du skal løse i løpet av en dag også. E-post og den slags ting. Så da er det nok en forventning om at vi evner å se an det selv når det er mye, når det er lite trafikk, når har du tid til det. Så innenfor det som er mulig, så opplever jeg jo at vi har ganske stor frihet» (Kunderådgiver)*

*«Jeg vil si at man har rom til å faktisk drive med de arbeidsoppgavene man vil da. En god tid av dagen» (Kunderådgiver)*

Det er nærliggende å anta at det vil være individuelle forskjeller mellom kunderådgiverne, og at de ønsker oppfølging og frihet i ulik grad. Her spiller aktiv dialog og kommunikasjon med leder for å avklare behov hos den enkelte en viktig rolle.

*«Jeg tror det beste virkemiddelet er å få hver enkelt til å bestemme hvordan de ønsker at de skal følges opp. Noen ønsker ikke at jeg er veldig mye på dem, altså at jeg gir dem litt spillerom» (Salgsleder)*

Dette er et syn som støttes av en av salgslederne, som vektlegger at graden av oppfølging må avklares i samråd med hver enkelt kunderådgiver.

Utpreget teamfokus oppleves å kunne styrke samarbeidsklimaet, men det er blandede oppfattelser om hvor viktig samarbeid er for å skape gode prestasjoner

Et formål med å tenke team og helhet er at Storebrand som organisasjon ønsker å oppfordre til økt samarbeid. En salgsleder påpeker hvordan gruppedynamikk legger til rette for økt fokus på samarbeid internt i teamene, og at dette er noe som kan bidra til å løfte hverandres prestasjoner.

*«Det vi ser i et av teamene nå, er at du har fått den gruppedynamikken hvor folk hjelper hverandre. Jeg ser at du har en dårligere NLS-score enn meg, hva kan jeg gjøre for å hjelpe deg? Jeg tenker at når man får til den kulturen og dynamikken, så føler alle at de er på det samme laget. Fordi målet er at alle har et NLS-mål per avdeling eller per team» (Salgsleder)*

I den årlige medarbeiderundersøkelsen fra 2014 kommer det frem at ansattes vurdering av samarbeid i organisasjonen har økt fra et allerede høyt nivå (Storebrand ASA, 2014). Vi finner imidlertid at kunderådgiverne har en varierende oppfatning om hvor viktig samarbeid er for dem personlig i sammenheng med å prestere i arbeidshverdagen.

*«Veldig viktig, det er for meg den grunnleggende faktoren for at man skal prestere. Faktisk på individ, og på teamnivå» (Kunderådgiver)*

*«For min del, så lønner det seg å tenke litt mer på meg selv enn det kollektive egentlig» (Kunderådgiver)*

Ulik oppfatning om hvor viktig samarbeid er kan skyldes at resultater fortsatt måles på individnivå, og at kunderådgiverne oppfatter at man har stor påvirkningskraft på egne resultater, noe som gjør at man kan vie samarbeid et mindre fokus. På tross av ulike oppfatninger rundt innflytelsen av samarbeid på egne prestasjoner, er kunderådgiverne likevel klar over at det legges opp til et mer samarbeidsorientert tankesett fra ledelsens side.

*«Jeg føler kanskje at jeg har ikke tenkt så mye på det hvert fall. Men at vi har blitt litt bedre på det i det siste. Og prøver å ha en mer åpen dialog om salg og prøve å pushe hverandre litt på det. Men jeg synes jo miljøet er godt, og målet til Storebrand er å få det til at det skal bli et sånt kollektivt organisasjon. At vi skal dra hverandre opp» (Kunderådgiver)*

*«(...) har man ikke en bra samarbeidsordning, så blir det litt mer lukket, og dårligere resultat i selve teamet da. Siden man er opptatt av seg selv. Kan hende at noen presterer bedre, men på teamnivå så blir det veldig store forskjeller. Og da bidrar det ikke på teamnivå. Så samarbeid er essensielt» (Kunderådgiver)*

En kunderådgiver peker på at forskjeller i lederskap er en viktig årsak til at det er delte meninger i synet på samarbeid. Tre ulike team, og tre ulike ledere med forskjellig lederstil, kan skape ulik oppfatning av viktigheten av samarbeid fra team til team.

*«Men jeg vil jo si at det gjenspeiler veldig at de tre personene som leder de tre teamene er veldig forskjellige. Og har veldig forskjellige måter å motivere på, jobbe på, og veldig forskjellige forventninger til oss. Det synes i vår hverdag» (Kunderådgiver)*

Både kunderådgivere og lokal ledelse vektlegger at det er store individuelle forskjeller for hvilke type arbeidsmåter som foretrekkes og at det derfor er viktig med individuelle tilpasninger.

Flere av kunderådgiverne påpeker betydningen av et godt arbeidsmiljø, og at det sosiale aspektet er viktig for dem for å skape en trivsel på arbeidsplassen.

*«Jeg er avhengig av det sosiale for å ha motivasjon til å være her» (Kunderådgiver)*

Før omleggingen av belønningssystemet peker en kunderådgiver på at det kunne være tilfeller av litt dårlig stemning mellom de ansatte. Det kan derfor anføres at omleggingen av belønningssystemet har hatt en positiv effekt på arbeidsmiljøet.

*«Det var litt mer sånn snakking bak ryggen, og litt mer sånt kunne skape litt dårligere stemning i gangen» (Kunderådgiver)*

En kunderådgiver peker på at samarbeidet innad i teamet er veldig godt, men at det er litt varierende mellom teamene. Dette kan ha sammenheng med at det er stort fokus på måling og oppfølging innad i teamene, men mindre for avdelingen som helhet. En kunderådgiver påpeker at det kan være mye å hente ved en mer helhetlig tenkning for de tre teamene som en helhet.

*«Ja, innad i teamet vil jeg si det er mye samarbeid. Mellom teamene er det litt varierende. Det er jo litt sånn, på en måte så er jo det også veldig dumt, for totalt sett så er det hva vi samlet sett leverer som teller. Samtidig så er det mye kniving mellom*



*teamene, om å gjøre å være best og sånt noe. Der er det mye å hente ved en mer helhetlig tenkning» (Kunderådgiver)*

Vi oppfatter at det fortsatt er en del konkurranse kunderådgiverne imellom, både innad i teamet og mellom teamene. En av kunderådgiverne poengterer at lederen aktivt prøver å bruke konkurranse som et motivasjonselement for å trigge ekstra innsats og prestasjon.

*«Min leder pleier å sette meg opp mot andre. Han prøver alltid å sette meg opp mot de andre på teamet, og noen andre team. Han prøver å motivere meg sånn, ved å skape konkurranse» (Kunderådgiver)*

En annen kunderådgiver nevner at konkurranse mellom teamene fort kan føre til en litt amper stemning kunderådgiverne imellom. Litt konkurranse kan imidlertid tenkes å trigge folk til å prestere litt ekstra, og vi fikk ikke oppfatning av at den konkurransen som forekommer skader samarbeidsfølelsen i særlig grad.

## 8.2 Fellesbonus og et ønske om å ikke være gratispassasjer

Kunderådgiverne opplever at de har liten mulighet til å påvirke salgsmålet i målkortet for fellesbonusen, som er det målekriteriet som vektet relativt tyngst. Lav påvirkning skyldes særlig at kunderådgiverne opplever at de i stor grad er avhengig av andre avdelingers prestasjoner for å oppnå bonus. Manglende kontinuitet i tilbakemeldinger på måloppnåelse medvirker også til at kunderådgiverne totalt sett opplever at fellesbonusen har liten innflytelse på motivasjon. Videre er det et ønske fra kunderådgivernes side om å unngå å være en gratispassasjer, da resultatet av hva avdelingen har bidratt med opp mot fellesbonusen, er synlig for resten av divisjonen. Flere av kunderådgiverne har en betydelig forventning om å motta fellesbonus, og hvis ikke bonusen utbetales, påpekes det at dette kan virke demotiverende. Fellesbonusen kan derfor etter vår oppfatning være mer tilbøyelig til å ha en negativ innflytelse på motivasjon, enn til faktisk å virke motiverende.

### Kunderådgiverne føler de har liten mulighet til å påvirke utfallet av fellesbonusen

Vi finner at kunderådgiverne generelt er klar over fellesbonusen, da alle nevner denne aktivt ved spørsmål om hvilke belønningsformer som finnes i Storebrand. Det er likevel en felles

enighet om at man har en lav påvirkningskraft på salgsmålet tilknyttet bonusen, som er det kriteriet som har tyngst relativ vektning.

*«Rent økonomisk er det et bonussystem som er i tillegg til lønnen, men den er teambasert, og ikke bare teambasert, men for hele området, som vi er nødt til å levere. Så det kjenner vi nok kanskje ikke så mye på den enkeltprestasjonen sånn sett»  
(Kunderådgiver)*

*«Vi følger med på det. Det gjør vi absolutt. Men det er veldig vanskelig å påvirke den»  
(Kunderådgiver)*

Vi erfarer at kunderådgiverne har problemer med å se sammenhengen mellom de resultatene de selv og teamet leverer, og hvorvidt fellesbonusen utbetales eller ikke, spesielt fordi de opplever at de er veldig avhengige av andre avdelingens resultater.

*«Det er som å gjøre en stemme i stortingsvalg føler jeg da. Så vi sitter der og kan levere gode resultater og får en del inntjening til Storebrand. Men de som sitter og lander en stor bedriftsavtale på pensjon da f. eks, det har egentlig alt å bety i forhold til den. Så du føler jo egentlig ikke at du er med å påvirke den bonusen vi får»  
(Kunderådgiver)*

Det er i tillegg en generell oppfatning om at lokal ledelse ikke kommer med tilstrekkelig tilbakemelding på hvordan man ligger an i forhold til å oppnå fellesbonus, og at informasjonen kommer for sporadisk.

*«Det kunne vært bedre kommunisert. Jeg tror vi får kvartalsvise rapporter om det. Men noen ganger tar det lenger tid før vi får vite det. Så den har du aldri styr på. Plutselig så sies det under tavlemøtet, ja nå ligger vi sånn og sånn an, og så kommer alle spørsmålene inn. For motivasjonsbasis hadde det vært mye bedre om vi kunne fått en tettere oppfølging på for eksempel månedlig basis» (Kunderådgiver)*

Mangel på tilbakemelding om status opp mot fellesbonus er også et moment en av salgslederne aktivt tar opp, og legger vekt på at ledelsen må bli bedre på å synliggjøre den enkeltes bidrag opp mot de felles resultatene for avdelingene og divisjonen som helhet

*«Jeg tror vi som ledelse er for dårlige til å informere månedlig hva som på en måte skjer. Og så får de noen drypp i løpet av året. Og så er det litt sånn surprise. Det er*

*klart at per i dag gjør vi det superbra. Hvis du spør rådgiverne, er ikke jeg sikker på at de forstår hvor bra vi har gjort det. Og hvor viktig bidraget fra den enkelte også her er inn i den bonusen» (Salgsleder)*

Vi ser dermed en felles oppfatning blant kunderådgivere og lokal ledelse om at flere regelmessige statusoppdateringer på måloppnåelse kan gjøre at fellesbonusen har en større innflytelse på motivasjonen hos kunderådgiverne enn hva som er tilfellet i dag.

Til tross for liten mulighet til å påvirke *salgsmålet* i målkortet for fellesbonus, peker en av kunderådgiverne på at deres avdeling har større mulighet til å påvirke kundetilfredsheten som følger av NLS-målet.

*«For vi blir målt både på salgsmål og på NLS-mål for å få den bonusen. Og på NLS er det jo vi som sitter på telefon som bidrar i veldig stor grad. Så det tenker vi nok veldig mye over» (Kunderådgiver)*

På dette punktet vil man dermed kunne ha en større forventning om at innsats, i form av å jobbe med gode kunderelasjoner, leder til konkrete resultater opp mot fellesbonusen. Muligheten til å påvirke NLS-målet kan dermed til en viss grad veie opp for at salgsmålet oppfattes som utenfor kunderådgivernes påvirkningsmulighet.

#### Kunderådgiverne ønsker ikke å være gratispassasjerer relatert til utbetaling av fellesbonus

Fellesbonusen er utformet slik at ved måloppnåelse vil alle de involverte få en bonus, mens det motsatte vil være tilfellet hvis målene ikke nås. Hvis et team eller en avdeling har prestert godt og nådd målene sine, men det ikke utbetales fellesbonus, kan de dermed føle at det er urettferdig at de ikke belønnes for sine gode prestasjoner. Vi finner derimot et eksempel på det motsatte, der forsikringsavdelingen ikke leverte sine målsettinger, men likevel mottok fellesbonus, og dermed opplevde at bonusen de mottok ikke var fortjent.

*«Og i fjor så var det sånn at vi på forsikring nådde ikke salgsbudsjett, men fikk jo bonus likevel. Det jeg opplevde litt da, var at det var kanskje litt bismak. Både for de som hadde gjort innsatsen og sørget for at de andre fikk bonus, men også at det kanskje ikke er så kult da, å vite at man har vel egentlig ikke har gjort innsatsen for å fortjene den» (Kunderådgiver)*

Flere av kunderådgiverne påpeker at de ikke ønsker å være gratispassasjerer i forbindelse med fellesbonusen, da de resultatene til teamet og avdelingen som påvirker fellesbonusen vil være synlig for andre i organisasjonen. Hvis man et år ikke når salgsmålet, kan dette dermed føre til at man yter en ekstra innsats neste år for at dette ikke skal gjenta seg.

*«Men forsikring i seg selv, vi klarte ikke å levere 100 % på salget sitt. Så da kommuniseres det veldig at hvis vi skal være en del av bonus igjen, så skal hvert fall ikke vi være gratispassasjerer. De prøver å gjøre dette til en motivasjon for oss da. At nå skal vi hvert fall klare det» (Kunderådgiver)*

En kunderådgiver påpeker at det å unngå å være gratispassasjer blir brukt som en aktiv motivasjonsfaktor fra lokal ledelse sin side i sammenheng med å nå teamets og avdelingens målsettinger.

Vi har som tidligere nevnt ikke funnet noen spesielle indikasjoner på at fellesbonusen er en faktor som motiverer kunderådgiverne til ytterligere prestasjon i hverdagen. Denne oppfatningen deles av lokal ledelse, som ikke tror det er fellesbonusen i seg selv som får ansatte til å yte det lille ekstra.

*«Og helt personlig tror jeg det er positivt med fellesbonusen, men jeg tror ikke det er den som er driveren for at folk løper den ekstra milen. Eller løper litt fortere. Jeg tror ikke det» (Salgsleder)*

Det er imidlertid en betydelig sum forbundet med fellesbonusen, og en kunderådgiver viser til at man budsjetterer med å få denne bonusen. Dette til tross for at bonusen kun har blitt utbetalt en gang tidligere og kunderådgiverne opplever en lav påvirkningskraft.

*«Ja, det har bare vært ett år. Men du budsjetterer jo med bonus. Så det blir en, nå har vi hatt det en gang da, så da er det kanskje vanskelig å legge et generelt syn på det. Men det skaper jo at du forventer å få noe i mars. Så hvis vi ikke hadde fått noe i mars så hadde jeg blitt veldig skuffet. Og det hadde nok virket veldig demotiverende» (Kunderådgiver)*

Ved at det ligger en forventning om å få bonus nevner kunderådgiveren at det vil gi en demotiverende effekt om bonusen ikke utbetales. Det kan dermed synes som at fellesbonusen ikke aktivt bidrar til å motivere, men kun kan ha en potensiell negativ innflytelse på kunderådgivernes motivasjon, hvis den ikke skulle utbetales.

### 8.3 Ikke-økonomiske belønningsformer og tilhørighet

Vi opplever at ikke-økonomiske belønningsformer har betydelig innflytelse på motivasjonen til alle kunderådgiverne. *Anerkjennelse* av prestasjoner relatert til videre karrieremuligheter oppfattes som et viktig motivasjonselement. Det trekkes frem som motiverende når ledelsen gjøres oppmerksomme på gode individuelle prestasjoner, og dette kan også sees i sammenheng med at kunderådgiverne får underbygget en kompetansecfølelse. En følelse av å være kompetent kan imidlertid også komme fra det å selv få bekreftet at man kan levere gode prestasjoner. En av kunderådgiverne vektlegger ekstra ansvar og variasjon som motiverende i hverdagen, da flere kunderådgivere oppfatter at de daglige arbeidsoppgavene kan bli monotone i lengden. Det vises likevel til at egenskaper ved arbeidsoppgavene i seg selv kan virke motiverende, som det å gjennomføre salg og det å yte god rådgivning overfor kunden. Kunderådgiverne opplever en tilhørighet til Storebrand som organisasjon med bakgrunn i at organisasjonen oppfattes som et kjent og solid selskap.

#### Anerkjennelse av gode prestasjoner motiverer kunderådgiverne i sammenheng med videre karrieremuligheter

Fjerning av individuell bonus gjør det nødvendig å finne alternative måter å motivere de ansatte til å levere prestasjoner ut over det som forventes. I denne sammenhengen blir *anerkjennelse* av gode individuelle prestasjoner trukket frem av flere kunderådgivere som et moment man anser som motiverende relatert til å yte ekstra innsats.

*«For meg handler motivasjon nok mye om det å få anerkjennelse fra leder»  
(Kunderådgiver)*

*«(..) men man tenker mer på anerkjennelse. Det er motivasjonen for å holde det gående, ikke pengene i seg selv» (Kunderådgiver)*

En av salgslederne kommenterer hvordan det er fokus på å trekke frem gode prestasjoner under teammøtene som avholdes to ganger i uken, og dette kan bidra til å gi den enkelte individuell anerkjennelse for gode individuelle prestasjoner i en hverdag preget av et fokus på teamets resultater.

*«Så på teammøtet torsdag snakker vi om resultatene som har kommet, og feirer og roser hverandre» (Salgsleder)*

Flere av kunderådgiverne trekker frem anerkjennelse spesifikt i forbindelse med *videre karriere* som en av de viktigste motivasjonsfaktorene for å prestere i arbeidshverdagen. Videre karriere var ikke noe det ble spurt spesifikt om, men heller et tema flere kunderådgivere trakk frem på eget initiativ. I sammenheng med videre karriere er det fokus på å få anerkjennelse fra lokal leder og andre ansatte høyere opp i systemet, som kan ha innflytelse på fremtidige karrieremuligheter.

*«For min del går det hvert fall på videre karriere, altså neste jobb. Det er det som teller mer, enn at du får litt applaus på møtet. Det er en motivasjon for meg da, at du har noe å vise til for en ny jobb» (Kunderådgiver)*

*«Det at leder tar det opp på møter med andre ledere, og viser frem gode resultater. Det er morsomt å bli hørt og sett på litt høyere nivå» (Kunderådgiver)*

Vi anser at kunderådgivernes ønske om en videre karriere ikke nødvendigvis bare er relatert til forfremmelse eller klatring på karrierestigen, men også et ønske om å jobbe med andre og mer varierte arbeidsoppgaver. Flere av kunderådgiverne påpeker at arbeidsoppgavene kan bli monotone i lengden, og at de derfor ønsker variasjon.

*«Ellers så opplever jeg nok at mye av dagene kan ha en tendens til å bli monotone, det er de samme oppgavene» (Kunderådgiver)*

*«Men det å snakke med de samme 40 stk. hver eneste dag, det er ikke så motiverende» (Kunderådgiver)*

Videre er en av kunderådgiverne opptatt av å få ekstra ansvar av leder, som igjen kan gi en større følelse av frihet i arbeidshverdagen, og trekker frem dette som motiverende. Ekstra ansvar kan sees i sammenheng med at man opplever å bli verdsatt av leder, men også at man får mulighet til å gjøre dagen mer variert ved å utføre oppgaver som vanligvis ikke står på agendaen.

*«Å få mer ansvar og oppleve at leder ser at jeg evner å gjøre ting ut over akkurat det som er arbeidsoppgavene. Det er sånne ting som motiverer meg» (Kunderådgiver)*

Ekstra ansvar, og især anerkjennelse, er to ikke-økonomiske belønningsformer som vi opplever at kan bidra til å motivere kunderådgiverne til å yte mer enn det som i utgangspunktet forventes av dem.

Kunderådgiverne opplever at egenskaper ved jobben i seg selv kan være motiverende, og oppfatter en tilhørighet til Storebrand som organisasjon

Flere av kunderådgiverne nevner at egenskaper ved selve formen på arbeidet og arbeidsoppgavene i seg selv kan virke motiverende. En kunderådgiver viser til at det å selv få bekreftelse på at man kan levere gode prestasjoner, og videre å oppleve en følelse av å være best, er noe som motiverer i arbeidshverdagen.

*«Det er det å vite at du kan. At du kan levere over budsjett og at du kan levere bedre enn andre. Jeg forstår at jeg ikke får noen direkte bonus, i form av belønning, på at jeg uke etter uke gjør det bedre. Men det går på at du kan og at du vil. Det gir en følelse av å være best» (Kunderådgiver)*

Her ser vi eksempel på at en mer personlig form for anerkjennelse av prestasjoner enn det å få oppmerksomhet fra leder også kan motivere. En annen kunderådgiver viser til at salg som arbeidsform, og videre det å kunne levere gode salgsprestasjoner, kan virke motiverende.

*«Jeg kan godt bli litt motivert av salg i seg selv. Jeg synes jo det er gøy å snakke, salg og selge på en kunde og føle at du har gjort en god salgsjobb, det er jo motiverende» (Kunderådgiver)*

Det er imidlertid en oppfatning at hvis man møter på mange like kunder, og utfører det samme arbeidet flere ganger, er ikke dette motiverende i like stor grad. Motivasjon fra det å selge kan derfor tenkes å synke med mindre grad av varierende arbeidsoppgaver.

Videre anser flere av kunderådgiverne det som motiverende å yte god service og hjelpe mennesker med å sikre seg økonomisk. Opplevelsen av at kunden verdsetter den innsatsen som man har lagt ned, er ifølge en kunderådgiver motiverende.

*«(..) har du en kunde som du har jobbet kjempe lenge med, og du har fått til en bra avtale og fått inn et godt salg, så er det motiverende og gøy. Kunden er fornøyd, og det er motiverende og gøy å føle at folk verdsetter at du har gjort en innsats for dem» (Kunderådgiver)*

Motivasjon fra god kundekontakt kan sees i sammenheng med at Storebrand som organisasjon har et tydelig fokus på at man ønsker å vektlegge kundeservice og gode kunderelasjoner ved salg av forsikring.

Flere kunderådgivere viser til Storebrand som et åpent selskap som arbeider etter verdier som det er lett å kjenne seg igjen i. Dette ser man eksempelvis tydelig når man er ny i selskapet, hvor man blir tatt med på «Storebranddagen». Videre vises det til at Storebrand er et anerkjent og solid selskap, noe som gjør at man føler en stolthet og eierskapsfølelse til selskapet.

*«Det er som er veldig bra i Storebrand er at alt er veldig transparent. Og de er veldig flinke til å snakke om oss som en helhet. Og hvordan vi skal oppleves av markedet og veldig tydelig på å formidle at det er vi som jobber her som er Storebrand. Du får veldig den følelsen under «Storebranddagen», hvor du blir godt kjent med selskapets holdninger og identitet. Jeg tror at målet er å føle en viss tilknytning til den biten»  
(Kunderådgiver)*

*«Det som gjør at jeg følte en tilhørighet her, er at det er et stort kjent solid selskap. Og det er med på å gjøre at jeg føler en stolthet eller eierfølelse til bedriften»  
(Kunderådgiver)*

En av kunderådgiverne nevner hvordan det er positivt at Storebrand ser alle ansatte som en helhet, og at dette kan sees i sammenheng med et utpreget teamfokus og bruk av kollektiv belønning. Vi oppfatter likevel at det i stor grad er organisasjonsidentiteten til Storebrand, som en stor og anerkjent organisasjon, som gjør at kunderådgiverne opplever en tilhørighet.

#### 8.4 Oppsummerende analyse av hva som motiverer kunderådgiverne i Storebrand

I delkapittel 8.4 vil vi presentere en oppsummerende analyse av de viktigste funnene vedrørende hva som motiverer kunderådgivere i Storebrand.

*Et overordnet teamfokus kan styrke internt samarbeid og relasjoner, men kunderådgiverne måles fortsatt på individuelle resultater*

I utgangspunktet måles og evalueres kunderådgiverne i Storebrand basert på teamkriterier. For å enklere kunne synliggjøre hva hver enkelt skal bidra med opp mot teammålene, splitter lokal ledelse fortsatt opp målene på hver enkelt kunderådgiver. Kunderådgiverne i Storebrand oppfatter de individuelle målene som enkle å forholde seg til, og dette kan sees i sammenheng



med hvordan Locke og Latham (1990) og Doran (1981) argumenterer for at henholdsvis *spesifikke* mål og *høy målbarhet* bidrar til å gjøre mål effektive og motiverende. Det at man ikke direkte kan oppnå økonomisk belønning basert på individuell måloppnåelse, bidrar til at kunderådgiverne opplever en svak sammenheng mellom de resultatene som oppnås og den belønningen man mottar. Svak sammenheng mellom resultater og belønning vil ifølge forventningsteori redusere motivasjonskraften (Vroom, 1964). I sammenheng med fravær av individuell bonus, kommenteres det at enkelte har senket sitt aktivitetsnivå, i og med at alle, uansett prestasjon og innsats, får samme lønn. En slik reaksjon er i samsvar med hva Adams (1963) fremholder, om at man vil kunne ende opp med å justere egen innsats hvis man ser en ulikhet i forholdet mellom input (innsats) og output (belønning) relativt til andre.

Jevnlige oppfølgingssamtaler og ukentlige teammøter bidrar til at kunderådgiverne opplever tilstrekkelig og god tilbakemelding. Tilbakemelding nevnes av Locke og Latham (2002) som et viktig kriterium for at mål skal være effektive, da ansatte får muligheten til å følge progresjonen mot målet. På en annen side påpeker en kunderådgiver at for tett oppfølging kan ha en negativ side, ved at det virker kontrollerende. Opplevelsen av å bli kontrollert kan medvirke til at ansatte oppfatter lite autonomi, noe som kan redusere indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Både kunderådgivere og lokal ledelse opplever at det er store individuelle forskjeller i ønske om oppfølging, hvilket stiller krav til lederen om å gjøre tilpasninger til hver enkelt.

Arbeidsmiljøet trekkes fram som en viktig trivselsfaktor av flere kunderådgivere. Fokus på felles prestasjon og måloppnåelse har ført til at enkelte mener at samarbeid og miljøet mellom kunderådgiverne har blitt bedre, da det har blitt mindre kniving om salg. Intern konkurranse har vist seg å kunne redusere tilhørigheten til kollegaer og arbeidsplassen, og videre virke negativt på indre motivasjon (Deci, et al., 1999). Økt samarbeidsfokus, gjennom en teamtankegang, kan tenkes å motvirke negativ innflytelse fra intern konkurranse i et miljø preget av salg. Det viser seg imidlertid at det fortsatt finnes betydelig intern konkurranse innad, særlig mellom teamene, og en av kunderådgiverne påpeker at man kan tjene på å ha en enda større helhetstenkning. En viss grad av konkurranse kan på den annen side tenkes å være positivt for å trigge prestasjoner i et salgsmiljø. Etter vår oppfatning er det ikke slik at den konkurransen som forekommer har noen nevneverdig negativ innflytelse på miljø og fellesskapsfølelsen.

Kunderådgiverne opplever at fellesbonusen har lav innflytelse på motivasjonen i det daglige, men ønsker samtidig ikke å være gratispassasjerer

Kunderådgiverne opplever i utstrakt grad at de har liten påvirkningskraft på de samlede salgsresultatene som inngår i fellesbonusen. Videre nevner både kunderådgivere og lokal ledelse at det er manglende kontinuitet i tilbakemeldinger opp mot måloppnåelse. Mangel på tilbakemelding (Locke & Latham, 2002) og svak kobling mellom innsats og fremtidig belønning (Vroom, 1964), kan bidra til å forklare hvordan kunderådgiverne opplever at fellesbonusen har lav innflytelse på motivasjon.

På en annen side ønsker ikke kunderådgiverne å være gratispassasjerer opp mot fellesbonusen, med bakgrunn i at bidraget fra forsikringsteamene og avdelingen som helhet er synlige for resten av de ansatte som er involvert i bonusordningen. En slik tankegang kan knyttes til likeverdst teori og hvordan Adams (1963) argumenter for at man vil kunne føle en urettferdighet hvis det er tydelige forskjeller i forholdet mellom innsats og belønning internt i organisasjonen. Adams og Freedman (1976) påpeker at dette også gjelder hvis ansatte føler de bli overbetalt. Oppsummert synes det likevel som at fellesbonusen har liten innflytelse på motivasjonen til kunderådgiverne i deres hverdag. Dette er i samsvar med hvordan både Kuvaas (2006) og Bragelien (2012) argumenterer for at gruppebonus ikke gir en direkte innflytelse på motivasjon, men heller påvirker for eksempel samhold og tilhørighet.

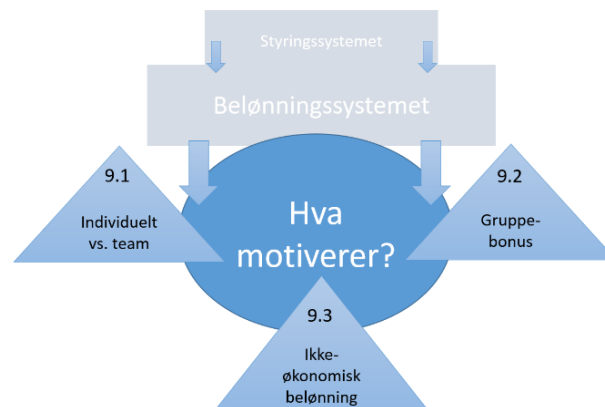
Vi finner at fellesbonusen, hvis den ved senere år skulle utebli, kan ha en potensiell negativ innflytelse på motivasjon, på grunn av en forventning om å motta den ekstra økonomiske belønningen. Her ser vi en motsetning mellom at kunderådgiverne opplever at de har lav påvirkningskraft, men likevel forventer å få utbetalt fellesbonus. Vi ser dermed at fellesbonusen har flere likhetstrekk ved det Herzberg (1966) karakteriserer som en hygiene faktor, ved å være et element som ikke aktivt motiverer, men som kan innvirke negativt hvis den forsvinner. Bortfall av hygiene faktorer kan ifølge Herzberg skape misnøye, og vi ser at dette kan være tilfelle om kunderådgiverne ikke mottar en bonus man ikke selv påvirker, men likevel innkalkulerer.

## Ikke-økonomiske belønningsformer har betydelig innflytelse på motivasjon hos kunderådgiverne

Ikke-økonomiske belønninger oppleves å være viktig for kunderådgiverne. *Anerkjennelse* av gode personlige prestasjoner opp mot ledelsen trekkes frem som en viktig motivasjonskilde til ekstra innsats i sammenheng med videre karrieremuligheter. Armstrong (2007) trekker frem karriereutvikling som en viktig ikke-økonomisk belønningsform i sammenheng med å bygge opp under potensialet til talentfulle ansatte. Ved å synliggjøre gode resultater vil man også bidra til å underbygge en kompetansefølelse hos kunderådgiverne. En av kunderådgiverne trekker frem at personlig anerkjennelse av egne resultater også virker motiverende. Ved å få bekreftet egen kompetanse argumenterer Deci og Ryan (1985) for at man legger til rette for en tilstedeværelse av indre motivasjon.

Vi erfarer at kunderådgiverne opplever at egenskaper ved selve arbeidet kan virke motiverende. I denne sammenhengen trekkes både salg i seg selv, finansiell rådgivning og god kundekontakt frem. Ved å ikke ha individuell bonus slipper Storebrand utfordringen med at fokuset til kunderådgiverne kun dreier seg om å få økonomisk belønning, noe som potensielt kan bidra til å overskygge tilstedeværelse av indre motivasjon (Kuvaas, 2005). Uten individuelle økonomiske incentiver til å overprestere er imidlertid Storebrand avhengig av å legge til rette for at kunderådgiverne motiveres av ikke-økonomiske belønningsformer i sammenheng med å prestere ut over det som forventes. Selv om vi tidligere har vist at enkelte senker sitt aktivitetsnivå på grunn av fravær av økonomisk belønning, synes det som at et ønske om anerkjennelse og motivasjon fra god kundekontakt og finansiell rådgivning bidrar til å motivere til ekstraordinære prestasjoner.

## Kapittel 9: Sammenlignende analyse av Gjensidige og Storebrand



Hensikten med kapittel 9 er å sammenligne likheter og forskjeller fra de to enkeltstående casene vedrørende hva kunderådgiverne opplever som motiverende, og videre se dette opp mot vår teoretiske referanseramme. Fokuset i dette kapitlet vil dermed være på å besvare siste del av forskningsspørsmål 3. Vi har trukket frem tre hovedområder der vi vil presentere og analysere likheter og forskjeller mellom selskapene: *individuelt vs. teamfokus*, *gruppebonus* og *ikke-økonomisk belønning*.

### 9.1 Individuell belønning og prestasjonskultur sett opp mot teamfokus og en samarbeidsmodell

Kunderådgivere fra Gjensidige trekker i større grad frem økonomisk belønning som motivasjon enn kunderådgivere i Storebrand. Stor sammenheng mellom innsats og resultater på individnivå og spesifikke, kvantifiserbare målekriterier bidrar til å gjøre individuell prestasjonsbasert lønn til en egnet motivasjonskilde. Kunderådgivere i begge selskaper opplever god og regelmessig oppfølging fra leder, hvilket gjør det enkelt å følge egen progresjon mot måloppnåelse.

I Gjensidige bidrar en kombinasjon av en individuell prestasjonskultur og en åpen kultur med rom for samarbeid til å understøtte individuell bonus som en motivasjonskilde for å skape ekstraordinære prestasjoner. I Storebrand bidrar en samarbeidskultur og prestasjonsmåling på teamnivå til å styrke relasjoner innad i teamet, men det er blandede oppfatninger hvorvidt økt oppmerksomhet på samarbeid skaper forbedrede prestasjoner.

Et inngående fokus i arbeidsmetode gjør at koblingen mellom innsats og salgsresultater er mindre enn ved et utgående fokus. Dette kan medføre at en bonusordning, som i hovedsak baseres på salg, kan virke mindre motiverende for kunderådgivere som arbeider med inngående henvendelser, med bakgrunn i svekket påvirkningskraft på bonusresultater.

I Gjensidige oppfattes økonomisk belønning i form av bonus som motiverende, mens i Storebrand er det et mindre fokus rundt økonomisk belønning som motivasjon

Kunderådgiverne i Gjensidige opplever generelt økonomisk belønning i form av den individuelle bonusordningen som motiverende i arbeidshverdagen. Vi oppfatter her en sammenheng med at lokal ledelse nevner at de i rekrutteringsprosessen aktivt ser etter mennesker som motiveres av å jobbe mot å oppnå ekstra økonomisk belønning. I Storebrand nevner kun en av de vi snakket med aktivt økonomisk belønning som motivasjon ved spørsmål om hva som motiverer i arbeidshverdagen. Fra lokal ledelse sin side påpeker man at lønn kan være mer å regne som en *hygienefaktor* som må være på et tilstrekkelig nivå for ikke å skape mistriivsel. Vi finner derfor at kunderådgiverne i de to selskapene har ulike oppfatninger om hvor viktig økonomisk belønning er for motivasjon, men også at lokal ledelse har ulik tilnærming til hvilken type ansatte de ser etter i rekrutteringsprosessen. Kuvaas (2008) nevner seleksjon av ansatte som et av formålene med å utforme incentivkontrakter. Ulik belønningstilnærming, i kombinasjon med forskjell i rekrutteringsstrategi, kan dermed være en årsak til at vi finner flere som motiveres av økonomisk belønning i Gjensidige.

Imidlertid kommenterer ingen av kunderådgiverne i Storebrand eksplisitt at økonomisk belønning ikke oppfattes som motiverende. Ved kun å benytte fast lønn vil det også være mindre sannsynlig at økonomisk belønning vil være aktivt i tankene ved spørsmål om hva som motiverer. Vi sitter derfor ikke igjen med en oppfatning om at økonomisk belønning ikke virker motiverende i Storebrand, men at det er andre momenter i arbeidshverdagen som trekkes frem før det økonomiske i forbindelse med motivasjon.

Gjensidige og Storebrand benytter seg begge av målkort i sammenheng med prestasjonsevaluering, men selskapene har ulike praksis for hvilket nivå målkortene brukes på. Storebrand har kun målkort fordelt på gruppenivå, mens Gjensidige også bruker individuelle målkort for hver enkelt kunderådgiver. Felles for begge selskapene er at det er mye

oppmerksomhet på salg og å nå salgsbudsjetter. I tillegg fokuserer begge på måling av kundetilfredshet, men vi erfarer at det er salgsmålene som er i sentrum hos både ledere og kunderådgivere. Individuelle, kvantifiserbare salgsmål, fordelt på korte perioder, gjør at kunderådgiverne i både Gjensidige og Storebrand oppfatter målene de jobber mot som enkle å forholde seg til. Dette er i samsvar med hvordan målsettingsteori argumenterer for at klare og spesifikke mål, der det i tillegg er enkelt å følge progresjon opp mot måloppnåelse, bidrar til å skape motiverende mål (Doran, 1981; Locke & Latham, 1990).

I både Gjensidige og Storebrand opplever kunderådgiverne en sterk sammenheng mellom egen innsats og individuelle resultater. Sterk påvirkningskraft på egne resultater tilsier at det å koble økonomisk belønning til disse resultatene i utgangspunktet virker fornuftig. Ved å ha en tydelig sammenheng mellom den innsatsen man legger ned, og belønningen man mottar, argumenter Vroom (1964) for at motivasjonskraften for å jobbe mot de individuelle målene vil være høy. Det at kunderådgiverne i Gjensidige finner bonus motiverende, kan dermed sees i sammenheng med at kravet fra forventningsteori om en tydelig sammenheng mellom innsats, resultater og belønning virker å være oppfylt (Vroom, 1964).

Storebrand har gått bort fra bonus basert på individuelle resultater, men bedriver fortsatt resultatmåling på individnivå for sine kunderådgivere. Vi finner dermed at prestasjonsmåling og belønningsstruktur i Storebrand kan sies å gå i motsatt retning av hverandre. Prestasjonsmåling har fortsatt et delvis individuelt fokus, mens belønningsmetodene vektlegger fellesprestasjoner gjennom kollektiv fastlønn til alle kunderådgiverne, i tillegg til en fellesbonus basert på samlede resultater på divisjonsnivå. Malmi og Brown (2008) påpeker viktigheten av å se på hvordan ulike deler av styringssystemet påvirker hverandre. Ved at Storebrand fortsatt i stor grad har oppmerksomhet rettet mot å måle individuelle prestasjoner, kan dette undergrave helhetstenkingen og samarbeidsfokuset som man oppmuntrer til gjennom fellesbonus og kollektiv fastlønn.

I både Gjensidige og Storebrand opplever vi at det legges stor vekt på oppfølging av kunderådgiverne fra lokal leders side, og at dette er noe flere kunderådgivere trekker frem som et positivt element. Kontinuerlig oppfølging og tilbakemelding gjør at kunderådgiverne får god oversikt over egen progresjon, noe Locke og Latham (2002) trekker frem som et viktig kriterium for å skape effektive og motiverende mål. Videre nevnes feedback av både Deci (1971) og Deci, Ryan og Koestner (1999) som et element med positiv innvirkning på den indre motivasjonen fordi dette fyller behovet for å føle seg kompetent. I tillegg til

regelmessige oppfølgingssamtaler opplever vi at lokal ledelse i begge selskaper er dyktige til både å følge opp, og gi kontinuerlig tilbakemelding til, kunderådgiverne.

Vi har erfart at fravær av individuell bonus kan stille større krav til lederne i Storebrand i sammenheng med å følge opp og motivere de ansatte til å opprettholde innsats. Både Bragelien (2012) og Kuvaas (2008) nevner hvordan individuelle, prestasjonsbaserte belønningsordninger gir en kraftig incentiveffekt, og Storebrand er dermed avhengig av å erstatte denne incentiveffekten med andre virkemidler, som for eksempel tett oppfølging fra leder. Vi oppfatter likevel at kunderådgiverne i Gjensidige får en tilsvarende tett oppfølging som i Storebrand, på tross av at Gjensidige har et individuelt bonussystem som et kraftfullt styringsverktøy. I Gjensidige merket vi imidlertid at det er en sterkere tendens til at det er en kontinuerlig, åpen dialog med leder, og ikke de fastsatte oppfølgingssamtalene, som virker motiverende.

En annen interessant observasjon relatert til oppfølging, er hvordan både ledere og ansatte i Gjensidige er opptatt av at kunderådgiverne selv må finne motivasjon til å yte og prestere, og at lokal ledelse har en mer tilbaketrukket rolle i denne motivasjonsprosessen. I Storebrand oppfatter vi at lederne i større grad er avhengig av tett oppfølging for å holde innsatsen oppe hos kunderådgiverne. Dette kan ha sammenheng med at incentiveffekten fra individuell bonus i stor grad bidrar til å opprettholde en kontinuerlig innsats, hvilket gjør kunderådgiverne i Gjensidige mindre avhengig av interaksjon fra leder.

### Kultur og rettferdighetsfølelse påvirker hvordan ulike belønningsformer innvirker på motivasjon

Vi opplever at lokal ledelse i Gjensidige fokuserer på å legge til rette for en *individuell* prestasjonskultur som vektlegger anerkjennelse av ekstraordinære, individuelle prestasjoner. Dette står i kontrast til Storebrand som i større grad fremhever verdien av samarbeid og på *teamets* resultater.

I Gjensidige erfarer vi at det er en tydelig oppfatning om at du i størst grad er avhengig av deg selv for å levere gode resultater, og at samarbeid i mindre grad er viktig i denne sammenheng. Det trekkes imidlertid også frem hvordan miljø er en viktig bakenforliggende faktor for å skulle prestere. Vi finner at kunderådgiverne i Gjensidige opplever et åpent miljø

med rom for samarbeid på tross av et gjennomgående individuelt prestasjonsfokus. I denne sammenhengen påpeker lokal ledelse i Gjensidige at de aktivt rekrutterer ikke kun de beste selgerne, men også bidragsyttere til arbeidsmiljøet. Vi ser på denne strategien som en del av forklaringen på hvordan Gjensidige klarer å skape et prestasjonsfremmende arbeidsmiljø på et sted der det i utgangspunktet er mye vektlegging av bonus og egne prestasjoner.

Et velfungerende arbeidsmiljø trekkes også frem av rådgiverne i Storebrand som et viktig element for å skape trivsel og motivasjon for å kunne prestere godt. Et godt arbeidsmiljø virker dermed å være det Herzberg (1966) karakteriserer som en hygienefaktor for kunderådgivere i begge selskapene, ved å være noe som må ligge i bunn for at kunderådgiverne skal trives og bli motiverte,

Et godt arbeidsmiljø kan videre tenkes å ha sammenheng med et utpreget fokus på samarbeid og helhetstenkning. En av kunderådgiverne i Storebrand nevner at omleggingen til kun fastlønn har bidratt positivt til arbeidsmiljøet ved å fjerne noe av den interne knivingen mellom kunderådgiverne og oppmerksomheten på «riktige» og «gale» salg. Intern konkurranse har ifølge Deci, Ryan og Koestner (1999) vist seg å redusere tilhørigheten til arbeidsplassen, og også være en direkte kilde til lavere indre motivasjon. På dette området kan dermed økt samarbeidsfokus ha en positiv innflytelse på både tilhørighet og indre motivasjonen hos kunderådgiverne i Storebrand (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000b).

I Storebrand er det til tross for et overordnet teamfokus en blandet oppfatning av hvor viktig samarbeid er for å skape resultater. Man kan dermed stille seg spørsmål om hvor mye man tjener på et sterkt gruppefokus når resultatene i stor grad viser seg å skapes på individnivå. Vi ser her en utfordring knyttet til at *kulturen* i Storebrand fokuserer på samarbeid, mens prestasjonsmåling, som en del av den formelle delen av styringssystemet, fortsatt har et betydelig individuelt preg. Dette er et nytt eksempel på hvordan ulike deler av styringssystemet i Storebrand har forskjellig fokus, hvilket kan være skadelig for den samlede innflytelsen fra styringssystemet som helhet (Malmi & Brown, 2008).

Relative prestasjoner mellom kunderådgiverne påvirker ikke bonusutmåling for kunderådgivere i Gjensidige. Dette mener vi kan bidra til at vi opplever liten grad av intern splittelse og et åpent arbeidsmiljø. I en arbeidssituasjon der man i stor grad påvirker og jobber mot sine egne, individuelle resultater, og det er en kultur som bygger opp under dette, vil det å belønnes individuelt dermed oppfattes naturlig og rettferdig. I Gjensidige ser vi en blanding



av det Ames (1992) definerer som prestasjonsklima og mestringsklima. Vektleggingen av individuelle resultater, men mindre grad av direkte internkonkurranse, gjør at arbeidsmiljøet likevel oppfattes som åpent og velfungerende. Denne blandingskulturen kan bidra til å bygge opp under individuell bonus som et egnet motivasjonselement ved å rettferdiggjøre individuelle lønnsforskjeller, men samtidig ikke skade arbeidsmiljøet og samarbeidsklimaet. Vi ser her et godt samspill mellom den lokale kulturen, som Samuelson (2004) definerer som en del av det uformelle styringssystemet, og belønningssystemet i Gjensidige.

Vi erfarer likevel at for store forskjeller i lønn, som resultat av individuell bonus, kan virke splittende på enkelte av kunderådgiverne i Gjensidige. En av kunderådgiverne nevner hvordan betydelige forskjeller i utbetalt bonus kan bygge opp under en følelse av ulikhet når man i utgangspunktet utfører samme type jobb. Adams (1963) refererer i sin likeverdsteori til hvordan denne ulikheten kan ha en negativ effekt på motivasjonen. I Gjensidige er målekriteriene bonussystemet bygger på i stor grad, bestemt i sentrale prosesser som involverer utenforstående aktører som Finansforbundet. Det virker dermed vanskelig å få til et dynamisk system der urettferdige målekriterier i de individuelle målkortene justeres i løpet av året.

I Storebrand har man en motsatt situasjon, der forskjeller i prestasjon, men felles lønnsbetingelser, kan bidra til at *likhet* føles *urettferdig*. En av kunderådgiverne i Storebrand peker på hvordan lik lønn for alle skaper en følelse av urettferdighet ved at de som presterer over det som er forventet, ikke får tilstrekkelig betalt for de gode prestasjonene. For denne typen ansatte kan følelsen av urettferdighet føre til at man enten senker sin egen innsats eller i ytterste tilfelle bytter arbeidsplass (Adams, 1963). En oppfattelse av mangel på økonomisk kompensasjon for spesielt gode prestasjoner, kan også medføre at de beste selgerne ikke tiltrekkes av Storebrand som arbeidsplass, men heller søker seg til et sted der de får direkte økonomisk godtgjørelse for sine prestasjoner.

Storebrand har med sin omlegging til kun fastlønn kommunisert at de ønsker typer som passer inn i deres samarbeidsmodell hvor de helhetlige prestasjonene er i sentrum. Flere i Storebrand påpeker at ved å levere veldig sterkt på salgsdelen kan det ofte føre til svakere resultater på servicedelen. En av kunderådgiverne nevner at man i tiden etter omleggingen til kun fast lønn har erfart at det har blitt mer konsentrasjon om servicedelen av arbeidet. Ved å fjerne individuell bonus unngår man negative effekter i form av det Bragelien (2011) kaller *vridningseffekter*, ved at man prioriterer salg og bonus på bekostning av servicebiten.

Fra sentrale hold i Gjensidige kommuniseres kundeopplevelse og kundetilfredshet som to svært viktige verdier for selskapet. Vi opplever imidlertid at kundefokuset i mindre grad gjenspeiles i prestasjonsmåling i målkortene, blant annet ved at mål på kundetilfredshet ikke inngår i den månedlige bonusberegningen, men kun i den halvårslige. I tillegg nevner flere av kunderådgiverne at målet på KTI oppleves som lite utfordrende å nå, og dermed vies mindre oppmerksomhet. Dette er konsistent med hvordan målsettingsteori (Locke, 1968) argumenterer for at vanskelige mål vil ha en større motiverende effekt enn lette mål, og at man styrer unna oppgaver som oppfattes som irrelevante (Locke & Latham, 2002). Vi erfarer likevel at flere av kunderådgiverne, på tross av svak kobling mot bonus, motiveres av god kundekontakt og av å yte finansiell rådgivning til kunden, noe vi vil komme tilbake til i delkapittel 9.3.

### Forskjeller i arbeidsmetoder kan innvirke på hvor stor innflytelse ulike belønningselementer har på motivasjon

Et relevant moment i forbindelse med sammenligningen av Gjensidige og Storebrand er forskjellen mellom et utgående og inngående fokus i arbeidsmetode. Forskjellen kan på ulike måter ha betydning for hvordan ulike elementer i styrings- og belønningssystemet innvirker på motivasjon. Alle kunderådgiverne i både Gjensidige og Storebrand trekker frem *salg* som det dominerende målet ved spørsmål om hvilke mål man jobbet mot i arbeidshverdagen. Dette bygger opp under en oppfatning om at hovedoppmerksomheten for både inngående og utgående aktivitet er rettet mot salg, og dermed er relativt lik i begge selskapene.

Kunderådgivere i Gjensidige nevner at ved å jobbe med inngående telefoner det er større variasjon i salgsresultater fordi man får flere rene servicesamtaler. Dette medfører at man har mindre påvirkningskraft på salgsresultatene enn ved utgående salgshenvendelser. Mindre påvirkningskraft og mer tilfeldigheter vil gjøre at man oppfatter en svakere kobling mellom den innsatsen man legger ned og de resultatene som bonusen bygger på. Svak kobling mellom innsats og belønning vil ifølge Vroom (1964) føre til en lavere motivasjonskraft fordi forventning om belønning blir svakere. Inngående henvendelser har vist seg å ha større innslag av servicerelaterte arbeidsoppgaver hvor kundeservice spiller en stor rolle. Gjensidige har kundeservice innflettet i den halvårslige bonusen som et krav for å få utbetalt bonus, men målet oppfattes som enkelt, og vi opplever at det er mindre fokus på dette målekriteriet. Både kunderådgivere og lokal ledelse påpeker at det er ønskelig med flere målekriterier i målkortet

som omhandler servicerelevante arbeidsoppgaver. En utfordring er imidlertid å finne gode og rettfærdige målekriterier, da skjønsmessige mål ofte er vanskelige å måle, noe Doran (1981) trekker frem som negativt. I tillegg nevner Lazear (2009) at det ofte kan stilles spørsmål ved vurderingsevnen som ligger til grunn for subjektive evalueringer. Gjensidige står dermed i fare for å svekke den klare koblingen mellom resultater og belønning som kunderådgiverne opplever ved bonussystemet i dag.

## 9.2 Bruk av kollektiv bonus på konsern- og divisjonsnivå har lav innflytelse på motivasjon

Kunderådgivere i både Gjensidige og Storebrand oppfatter at henholdsvis konsernbonus og fellesbonus har liten innflytelse på motivasjon. Dette kommer av at de opplever en lav påvirkningskraft på resultatene bonusen bygger på, og i tillegg er det for lite informasjon og manglende kontinuitet i informasjon relatert til måloppnåelse fra lokal ledelse sin side.

Storebrand ønsker å benytte fellesbonus til å motivere til ekstra innsats og prestasjon, mens Gjensidige ønsker å bruke konsernbonus til å dele overskuddet med de ansatte. Vi opplever dermed en klarere sammenheng mellom formål og virkning hos Gjensidige, hvor det blir påpekt at konsernbonus kan bidra til å styrke fellesfølelsen. Fellesbonus i Storebrand synes ikke å motivere til ekstra prestasjon, men er på en annen side samsvarende med en kultur for samarbeid og resultatmåling på kollektivt plan.

Vi vil i sammenligningen under benytte oss av termen *gruppebonus* når det ikke er nødvendig eller hensiktsmessig å skille mellom henholdsvis konsernbonus i Gjensidige og fellesbonus i Storebrand.

### Lav påvirkningskraft og manglende informasjon bidrar til at henholdsvis konsernbonus og fellesbonus har lav innflytelse på motivasjon

Kunderådgiverne i både Gjensidige og Storebrand oppfatter at de både individuelt, og som del av team og avdeling, har liten påvirkningsmulighet på resultatene som gruppebonusen bygger på. Ved at man er avhengige av totalprestasjoner i henholdsvis et helt konsern og en hel divisjon for at man skal oppnå bonus, kan dette anses å være en naturlig oppfatning. Lav

påvirkningskraft vil skape en lav forventning om at egen innsats har en påvirkning på belønning, som i henhold til forventningsteori fører til at gruppebonusen gir en lav motivasjonskraft (Vroom, 1964). Lav påvirkningskraft kan også føre til at kunderådgiverne føler en lav forpliktelse til å jobbe mot en gruppebonus, noe Locke og Latham (2002) trekker frem som negativt for å skape engasjerende og motiverende mål.

Vi erfarer at det i både Gjensidige og Storebrand er manglende for lite informasjon og manglende kontinuitet i informasjonen som gis vedrørende hvordan man ligger an i forhold til gruppebonusen. Mangel på tilbakemelding bidrar til å gjøre målene tilknyttet gruppebonusen mindre effektive (Locke & Latham, 2002). Vi ser dermed en utfordring for begge selskaper når det gjelder å synliggjøre status for gruppebonusen i løpet av året, for at den potensielt skal kunne ha en større innflytelse på motivasjon. For Gjensidige kan sporadisk tilbakemelding knyttes til at det er den individuelle bonusen som er det sentrale motivasjonselementet i det daglige, og at konsernbonusen har en mer tilbaketrukket posisjon. I Storebrand er det på annen side mer naturlig at man vektlegger kontinuerlig tilbakemelding, da fellesbonusen er et virkemiddel for å understøtte styringssystemets fokus på kollektiv måloppnåelse.

Vi oppfatter at gruppebonusen vies ulik oppmerksomhet i de to selskapene. På et eksplisitt spørsmål om hvilken belønning man mottar, nevnte samtlige kunderådgivere i Storebrand fellesbonus. Det motsatte var tilfellet i Gjensidige, hvor vi ble nødt til å stille direkte spørsmål om konsernbonusen. Lav oppmerksomhet rundt konsernbonusen i Gjensidige kan skyldes at den individuelle bonusen for kunderådgiverne bidrar til å overskygge andre belønningsformer. Individuell bonus er et kraftig styringsverktøy som i stor grad opptar og styrer oppmerksomhet (Bragelien, 2012; Kuvaas; 2008), og for kunderådgiverne i Gjensidige kan derfor konsernbonusen være noe som kommer i tillegg til den bonusordningen de jobber mot i det daglige.

For Storebrand sin del kan årsaken til at kunderådgiverne i større grad er oppmerksomme på fellesbonusen, være at de ikke har et individuelt bonussystem som opptar deres oppmerksomhet. Videre baserer fellesbonusen i Storebrand seg på en mindre gruppestørrelse enn Gjensidige, ettersom den er organisert på divisjonsnivå og ikke for hele konsernet. Vi finner at dette medfører at resultatene teamene og avdelingen bidrar med blir mer synlige enn i Gjensidige. Det kan derfor være lettere å se sitt bidrag, men vi erfarer likevel at divisjonen er for stor til at kunderådgiverne opplever sitt bidrag som betydningsfullt. Denne oppfatningen stemmer overens med Bragelien (2003), som sier at ansatte kan oppleve en svak

påvirkningskraft på motivasjon fra kollektive belønningsformer selv ved moderate gruppestørrelser.

Vi ser imidlertid at en mindre gruppestørrelse i Storebrand, og dermed større synlighet rundt hva de ulike aktørene bidrar med av resultater, skaper et ønske om å ikke ville være gratispassasjer. Her oppfatter vi at en mindre, relativ gruppestørrelse og mer synlige resultater bidrar til i noen grad å svekke det klassisk økonomisk teori omtaler som et gratispassasjerproblem ved kollektiv belønning (Bragelien, 2012). Både lokal ledelse og kunderådgivere i Storebrand trekker frem at hensynet til å ikke være gratispassasjer, brukes som motivasjon for at teamene og avdelingen skal oppfylle sine målsettinger opp mot fellesbonusen. Her ser vi også en kobling til hvordan Adams (1963) sier at en ufortjent belønning, i forhold til innsats, gjør at man motiveres til å justere innsatsen for å fjerne urettferdighetsfølelsen, selv om man opplever å bli overbetalt (Adams & Freedman, 1976). Vi erfarer ikke at en tilsvarende tankegang eksisterer i Gjensidige. Dette kan forklares med at bonusen er basert på hele konsernet, og at bidraget til avdelingen derfor vil være mindre synlig enn i Storebrand.

Gruppebonusen i begge selskaper inneholder elementer som medfører at vi anser den for å kunne være en hygienefaktor etter to-faktor-modellen til Herzberg (1966). Gruppebonusen synes å ha lav innflytelse på motivasjon, noe som er i samsvar med hvordan Herzberg mener at hygienefaktorer ikke aktivt motiverer. Kunderådgiverne er likevel positivt innstilt til ordningen, og flere kommuniserer i tillegg en tydelig forventning om å få utbetalt bonus. Dette til tross for at alle oppfatter at de har lav påvirkningskraft. Ved å bli en økonomisk belønning kunderådgiverne starter å innkalkulere, men ikke ser hvordan de kan påvirke, kan fravær av bonus dermed skape misnøye og videre ha en negativ innflytelse på motivasjon. En slik tankegang er forenlig med hvordan Herzberg argumenterer for at hygienefaktorer ikke aktivt bidrar til å skape motivasjon, men likevel skaper misnøye om de ikke er tilstede. Vi ser særlig en utfordring i Gjensidige knyttet til at enkelte kunderådgivere har lite kunnskap om hvilke kriterier som ligger bak utbetalingen av konsernbonus, og at denne uvissheten kan forsterke den negative innflytelsen på motivasjon ved bortfall av bonus.

### Ulik tilnærming til hvorfor gruppebonus benyttes som belønningsform

Et interessant spørsmål i forbindelse med gruppebonusen er hvorvidt formålet med ordningene i de to selskapene er i samsvar med de virkningene gruppebonusordningene fører med seg (Bragelien, 2012). Gjensidige viser til at formålet med deres konsernbonus er *å dele overskuddet med de ansatte*. Formålet med fellesbonusen i Storebrand er på den andre siden *et ønske om at kunderådgiverne skal gjøre litt ekstra*. Med bakgrunn i tidligere argumentasjon, finner vi ingen indikasjoner på at gruppebonusen er en motivasjonskilde til å overprestere for kunderådgiverne i noen av selskapene. Langeland (1999) viser til at kollektive ordninger kan være effektive som belønningsform hvis det er vanskelig å måle hver enkelt sitt bidrag til de felles resultatene. Dette synes imidlertid ikke å være et problem i noen av selskapene, da det er enkelt å skille individuelle prestasjoner.

Bakgrunnen for fellesbonusen i Storebrand er ifølge sentral ledelse et ønske om at man skal anerkjenne ekstraordinære prestasjoner. Vi ser derimot at hverken kunderådgiverne eller lokal ledelse opplever at fellesbonusen har en tydelig innflytelse på motivasjonen til å øke prestasjoner. Her ser vi altså at det kan være motsetning mellom formålet med bonusformen og hvordan den faktisk innvirker på kunderådgiverne. Oppfatningen om at gruppebonus, slik den er utformet, ikke direkte motiverer til prestasjon, underbygges av både arbeidsmotivasjonsteori og empiriske erfaringer (Bragelien, 2012; Kuvaas, 2008; Vroom, 1964), i henhold til tidligere diskusjon. Vi ser imidlertid en kontinuitet mellom en overordnet samarbeidskultur og det å belønne ansatte basert på kollektive prestasjoner, selv om denne sammenhengen ikke aktivt påpekes av kunderådgiverne eller kommuniseres fra sentral ledelse.

Bakgrunnen for konsernbonusen i Gjensidige er ifølge sentral ledelse å dele overskuddet med sine ansatte. Vi oppfatter dermed at formålet ikke er direkte er å skulle motivere til å øke innsats og prestasjon, men heller å påvirke kunderådgivernes motivasjon gjennom å skape en tettere tilknytning til organisasjonen. Både Kuvaas (2006; 2008) og Bragelien (2012) viser til at kollektive belønningsformer kan bidra til å styrke en felleskultur og dermed øke eierskapet til organisasjonen. Lokal ledelse i Gjensidige har en tydelig oppfatning om at konsernbonusen hjelper kunderådgiverne å se hvordan den enkelte er viktige bidragsyttere til konsernet som helhet. Til tross for at kunderådgiveren har et lite aktivt forhold til konsernbonusen, erfarte vi at en av dem trekker frem at konsernbonusen bidrar til å styrke fellesfølelsen i organisasjonen.

En oppfatning om at konsernbonusen styrker samholdet kan sees i sammenheng med økt tilhørighet som igjen kan innvirke positivt på indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000b). Selv om kunderådgiverne i Gjensidige har et lite aktivt forhold til konsernbonusen, ser vi at formålet om å knytte de ansatte tettere til organisasjonen gjenspeiles i noen grad i oppfatningene til kunderådgiverne.

Braglien (2012) beskriver kollektiv belønning som et middel til å legitimere individuell bonus til ledere og nøkkelpersoner. I Storebrand mottar ledere og nøkkelpersoner en individuell bonus selv om andelen med en slik ordning har blitt redusert. Fellesbonusen kan derfor også tolkes som et middel for å legitimere individuell bonus hos ledere og unngå misnøye blant resten av de ansatte. I tillegg er det naturlig å anta at fjerning av all bonus i Storebrand ville vært et drastisk skritt, da det tidligere har vært individuell bonus i selskapet, og flere ansatte dermed er vant med å jobbe mot en ekstra økonomisk belønning.

### 9.3 Ikke-økonomisk belønning i form av anerkjennelse og egenskaper ved arbeidet motiverer

Ikke-økonomiske aspekter og belønning oppleves å være viktig for kunderådgivere i begge selskaper i sammenheng med motivasjon. I Storebrand trekkes særlig anerkjennelse av individuelle prestasjoner opp mot ledelsen frem som motiverende i forbindelse med videre karrieremuligheter. I Gjensidige trekkes ikke anerkjennelse frem i samme grad, noe som kan skyldes at oppnåelse av bonus i stor grad bidrar til å anerkjenne gode prestasjoner

Kunderådgivere i begge selskaper opplever at god kundekontakt og høy kompetanse innen sitt fagfelt virker motiverende. Det virker derfor ikke som om en bonusmodell med hovedfokus på salg overskygger den rådgivende delen av arbeidsoppgavene i betydelig grad.

Storebrand og Gjensidige, som to anerkjente og seriøse aktører, bidrar til at kunderådgivere føler tilhørighet til organisasjonen de er en del av.

Anerkjennelse fra leder motiverer kunderådgivere i Storebrand i forbindelse med videre karriere, mens oppnåelse av bonus kan fungere som anerkjennelse «nok» i Gjensidige

Vi oppfatter at ikke-økonomisk belønning er viktig for kunderådgiverne i Storebrand. Dette kan sees i sammenheng med at det ikke lenger benyttes individuell bonus, da individuell

prestasjonsbasert lønn kan tenkes å stjele mye oppmerksomhet fra andre aspekter ved arbeidet (Kuvaas, 2005; 2008). I Gjensidige er kunderådgiverne i betydelig grad opptatt av *økonomisk* belønning, men vi opplever likevel at ikke-økonomiske elementer som arbeidsmiljø og relasjon med leder er viktig for at man skal kunne prestere optimalt. En oppfatning om at bonus ikke kan fungere som enkeltstående motivasjonskilde kan sees i sammenheng med hvordan Latham og Locke (1979) påpeker at penger gjerne er det primære incentivet for ansatte i organisasjoner, men at penger alene ikke er tilstrekkelig til å motivere til høy innsats. Den individuelle bonusen bør derfor støttes av ikke-økonomisk belønning, som også Armstrong (2012) påpeker. Dette synet støttes av både salgsleder og flere kunderådgivere i Gjensidige som nevner at selv om penger i form av individuell bonus motiverer, trenger man andre supplerende motivasjonselementer i tillegg til den økonomiske belønningen.

*Anerkjennelse* av individuelle prestasjoner trekkes frem av kunderådgiverne i Storebrand som noe de anser som viktig i sin arbeidshverdag, noe som kan sees i sammenheng med hvordan Armstrong (2012) omtaler anerkjennelse som et kraftig verktøy for å belønne ansatte. For det første nevner flere kunderådgivere at anerkjennelse fra leder og andre høyere opp i organisasjonen oppleves som motiverende. Dette skyldes et ønske om å synliggjøre gode prestasjoner i sammenheng med videre karrieremuligheter, og Alderfer (1972) mener det er viktig for organisasjonen å bygge opp under potensialet til ansatte som et verktøy for personlig utvikling. For det andre ble personlig anerkjennelse av gode resultater gjennom en bekreftelse av egen kompetanse nevnt som motivasjon i seg selv. Deci og Ryan (1985) vektlegger i sin selvbestemmelsesteori at underbyggelse av egen kompetansefølelse er et viktig kriterium for å være indre motivert i arbeidssammenheng. Ved at Storebrand deler opp i individuelle mål blir det lettere for kunderådgiverne å følge egen måloppnåelse enn ved kun bruk av teammål. Dette kan igjen gjøre det enklere å få bekreftet egen kompetanse og dermed styrke den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 1985).

For Gjensidige sin del kan en kilde til anerkjennelse og kompetansefølelse komme direkte fra den individuelle bonusen, da det å oppnå bonus er et signal på at man har levert mer enn tilfredsstillende resultater. Selv om bonus anses som et ytre belønningsmiddel og dermed kan bidra til å fortrenge indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000a), kan ytre belønningsmidler som bidrar til å *informere* om at man er kompetent faktisk ha motsatt virkning så lenge det ikke virker *kontrollerende* (Deci, et al., 1999). Vi opplevde ikke at bonussystemet i seg selv ble oppfattet som kontrollerende av kunderådgiverne, men heller



som en naturlig del av å jobbe mot spesifiserte mål der man selv har stor påvirkningskraft på resultatet.

Videre nevner ikke kunderådgiverne i Gjensidige eksplisitt anerkjennelse som et motiverende element. Årsaken til at kunderådgiverne i Gjensidige ikke opplever at anerkjennelse fra leder er like viktig for dem, kan være at bonusen virker som en bekreftelse på gode prestasjoner, og at man derfor ikke er like avhengig av å få bekreftelse fra leder, som vi oppfatter at verdsettes i større grad i Storebrand.

Vi opplever i tillegg et lite fokus på videre karriere i Gjensidige. Dette kan tenkes å skyldes den geografiske spredningen på de ulike avdelingene i Gjensidige. Ansatte med lokal tilknytning grunnet familie eller annet vil kunne være mindre interessert i å søke nye karrieremuligheter som medfører en relokalisering. Her ser vi at en desentralisert organisasjonsstruktur kan innvirke på hvilke belønningsformer som vektlegges som motiverende, og dermed enda en bekreftelse på Malmi og Brown (2008) sin argumentasjon for at ulike styringsmekanismer har en gjensidige påvirkning.

#### Kunderådgivere i begge selskaper motiveres av egenskaper ved arbeidsoppgavene i seg selv

Kunderådgiverne i begge selskaper anser elementer ved jobben i seg selv som motiverende. Å utføre arbeid fordi det i seg selv virker motiverende, indikerer en tilstedeværelse av indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Vi fant at god kundekontakt er en spesifikk side ved arbeidet som oppleves som motiverende av kunderådgivere i både Gjensidige og Storebrand. Flere av dem trakk i denne sammenhengen inn en tilfredsstillende ved å få bekreftet høy kompetanse innen fagfeltet finansiell rådgivning. Dette er i tråd med hvordan Deci og Ryan (1985) argumenterer for at underbygning av behovet for kompetanse styrker indre motivasjon.

Økonomiske incentiver har i tidligere forskning vist seg å kunne skade indre motivasjon med bakgrunn i at man føler seg kontrollert (Deci, et al., 1999), og årsaken til at man utfører arbeidsoppgavene skifter til å avhenge av å motta fysisk belønning (De Charms, 1968; Deci, 1971). Fjerningen av individuell bonus for Storebrand sin del kan legge til rette for et større fokus på hva som motiverer ved arbeidsoppgavene i seg selv. Det er derfor interessant at vi opplever at kunderådgiverne i Gjensidige har en like klar oppfatning om at rådgivning og god kundekontakt motiverer som kunderådgiverne i Storebrand. Dette kan ha sammenheng med at

bonussystemet i Gjensidige oppfattes som en rettferdig måte å belønne enkelt skillbare individuelle prestasjoner. Hvis bonus oppleves som støttende, og ikke kontrollerende, kan bonus som en ytre belønningsskilde bidra til å styrke den indre motivasjonen i arbeidet (Frey & Jegen, 2001). Vi erfarer at den individuelle bonusordningen for kunderådgiverne i Gjensidige oppleves som rettferdig i sammenheng med stor påvirkning på bonusresultater og en kultur som støtter opp under gode individuelle prestasjoner. Opplevelse av en rettferdig bonusordning kan dermed bidra til å bygge opp under (Frey & Jegen, 2001), og ikke fortrenge (Deci, 1971; Lepper, et al., 1973), tilstedeværelse av indre motivasjon fra aspekter ved jobben i seg selv. I tillegg presiserer lokal ledelse hvordan de aktivt vektlegger overfor kunderådgiverne at de er sertifiserte forsikringsrådgivere, og ikke kun selgere. Aktiv styring fra leder kan dermed også bidra til at bonus i mindre grad overskygger den rådgivende delen av arbeidsoppgavene.

Kunderådgiverne i begge selskapene viser til at de kjenner en identitet med selskapene og at de er stolte av arbeidsplassen. Bakgrunnen for at de opplever tilhørighet skyldtes etter vår oppfatning at både Gjensidige og Storebrand oppfattes som anerkjente og solide selskap med enn sunn selskapskultur. Ved å øke tilhørigheten hos de ansatte argumenterer Gagné og Deci (2005) for at man kan oppleve en styrket indre motivasjon. Ved at ledelsen aktivt kobler en tydelig selskapsidentitet opp mot arbeidsoppgavene, kan kunderådgiverne føle en styrket ansvarsfølelse og tilhørighet overfor arbeidet de utfører for organisasjonene.

## 9.4 Oppsummering sammenlignende analyse av Gjensidige og Storebrand og kobling opp mot teoretisk rammeverk

	Gjensidige	Storebrand
<i>Sentrale elementer i styrings- og belønningssystemet</i>		
Prestasjonsmåling (formell del)	<b>Individuelle</b> målkort med målekriterier på salg og kundetilfredshet	<b>Felles</b> målkort i teamet med målekriterier på salg og kundetilfredshet. Fortsatt individuell resultatmåling innad i teamene
Kultur (uformell del)	<b>Lokal individuell prestasjonskultur</b> som bygger opp under ekstraordinære prestasjoner. Likevel fokus på et åpent arbeidsmiljø med rom for samarbeid	<b>Samarbeidsfokusert kultur</b> med vekt på gruppens prestasjoner
Belønningssystem	Fastlønn i bunn. <b>Individuell, prestasjonsbasert bonus</b> basert på salg og til dels kundetilfredshet. <b>Konsernbonus</b> basert på felles målekriterier på konsernnivå	Kun <b>fastlønn</b> . <b>Fellesbonus</b> for «Kundeområde Norge» basert på blant annet salg og kundetilfredshet
<i>Hva oppleves som motiverende i arbeidshverdagen?</i>		
Individuell oppfølging og belønning	Økonomisk belønning i form av <b>bonus</b> oppfattes som motiverende, særlig i forbindelse med <b>ekstraordinære</b> prestasjoner	Lite fokus rundt <b>økonomisk belønning</b> som motivasjonskilde. Fravær av bonus for gode prestasjoner kan motivere de best presterende til å senke aktivitetsnivået
Oppfølging i team	<b>Samarbeid</b> oppfattes som mindre viktig for å skape resultater. Arbeidsmiljø og relasjoner viktig for trivsel	Arbeidsmiljø og relasjoner er viktig for trivsel. <b>Teamfokus</b> kan styrke relasjoner innad i teamet. Blandede erfaringer rundt verdien av <b>samarbeid</b> for å skape resultater
Kollektiv prestasjonsbasert lønn	<b>Konsernbonus</b> har liten innflytelse på motivasjon, men oppfattes som en positiv ordning. Kan ha en <b>negativ innflytelse</b> på motivasjon hvis den ikke utbetales	<b>Fellesbonus</b> har liten innflytelse på motivasjon, men man ønsker likevel å unngå at teamet og avdelingen er gratispassasjer. Kan ha en <b>negativ innflytelse</b> på motivasjon hvis den ikke utbetales
Ikke-økonomisk belønning	God <b>kundekontakt</b> og <b>kompetanse</b> innen finansiell rådgivning motiverer	God <b>kundekontakt</b> og <b>kompetanse</b> innen finansiell rådgivning motiverer <b>Anerkjennelse</b> av individuelle prestasjoner relatert til videre karriere motiverer

Figur 14: Sammenlignende figur over hva som motiverer i Gjensidige og Storebrand

I figur 14 over har vi oppsummert de viktigste funnene fra den sammenlignende analysen. I den øverste delen presenterer vi de viktigste trekkene ved hvordan styrings- og belønningssystemet er utformet i de to selskapene. I den nederste delen viser vi de viktigste

funnene om hva som motiverer kunderådgiverne i henholdsvis Storebrand og Gjensidige i deres arbeidshverdag.

Økonomisk belønning i form av individuell bonus oppfattes som motiverende av kunderådgiverne i Gjensidige. Vi finner at dette i stor grad kan forklares med at kunderådgiverne ser stor sammenheng mellom innsatsen de legger ned og belønningen de mottar i form av bonus. Dette er i samsvar med hvordan forventningsteori argumenterer for at en klar sammenheng mellom innsats, resultat og belønning gir en høy motivasjonskraft (Vroom, 1964). I tillegg opplever kunderådgiverne at kvantifiserbare mål, fordelt på korte tidsperioder, er enkelt og oversiktlig å forholde seg til. Dette kan sees i sammenheng med at målsettingsteori anbefaler spesifikke og målbare målekriterier for å underbygge at mål skal oppleves motiverende (Doran, 1981; Locke & Latham, 1990).

Økonomisk belønning nevnes i liten grad som et motiverende element av kunderådgiverne i Storebrand. Storebrand som organisasjon har et overordnet fokus på måloppnåelse på teamnivå, men benytter i likhet med Gjensidige fortsatt individuell prestasjonsmåling. En viktig forskjell er imidlertid at Storebrand ikke har knyttet økonomisk belønning direkte til individuelle prestasjoner. Dette har medført at enkelte kunderådgivere motiveres til å redusere aktivitetsnivået fordi de ikke ser en sammenheng mellom at ekstra gode prestasjoner gir tilsvarende ekstra økonomisk belønning. Lavere innsatsnivå kan forklares med bakgrunn i forventningsteori, hvor det argumenteres for at svak sammenheng mellom prestasjon og belønning vil redusere motivasjonskraften for å utføre arbeidsoppgavene (Vroom, 1964). I tillegg argumenterer Adams (1963) i sin likeverdsteori for at ansatte som opplever et uproporsjonert forhold mellom egen innsats og belønning, i forhold til andre kollegaer, vil kunne ende opp med å justere egen aktivitet for å utjevne følelsen av ulikhet. I Storebrand sitt tilfelle er denne aktivitetsendringen representert ved at de best presterende justerer *ned* egen innsats.

Kunderådgiverne i begge selskaper opplever at henholdsvis konsernbonus og fellesbonus har lav innflytelse på motivasjon. For det første begrunnes dette med en opplevelse av å ha en svak påvirkningskraft på resultatene som ligger til grunn for bonusen. Videre opplever kunderådgiverne for lite informasjon og manglende kontinuitet i informasjonen om status for måloppnåelse relatert til bonusordningen i løpet av året. Kunderådgiverne mangler dermed en tydelig kobling til at ekstra innsats og prestasjon resulterer i utbetaling av gruppebonus. Svak innflytelse på motivasjon kan fra et teoretisk synspunkt forklares med svak sammenheng

mellom innsats og belønning (Vroom, 1964), og manglende tilbakemelding og kommunikasjon om progresjon relatert til måloppnåelse (Doran, 1981; Locke & Latham, 2002).

Kunderådgivere i begge selskaper motiveres av å utføre god rådgivning for kunden og det å inneha høy kompetanse om finansiell rådgivning som sitt fagfelt. Her ser vi tydelig samsvar med selvbestemmelsesteori, som relaterer følelsen av å være kompetent opp mot tilstedeværelse av indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Flere empiriske undersøkelser argumenterer for at prestasjonsbasert lønn, som en ytre motivasjonskilde, kan bidra til å undergrave indre motivasjon fra det å utføre arbeidsoppgavene i seg selv (Cerasoli, et al., 2014; Deci, 1971; Deci, et al., 1999). Vi opplever likevel at kunderådgivere i Gjensidige i vel så stor grad som i Storebrand trekker frem at arbeidsoppgavene i seg selv virker motiverende, særlig relatert til det at å drive god rådgivning motiverer. Frey og Jegen (2001) nevner at et bonussystem som oppfattes som støttende kan styrke tilstedeværelse av indre motivasjon. Vi erfarer at kunderådgiverne i Gjensidige oppfatter det rettfærdig med en bonusordning for resultater de selv har stor påvirkning på. Bonusordningen kan dermed anses som oppbyggende og støttende i arbeidet med å skape gode prestasjoner. Ved å ha en rettfærdig belønningsordning som støtter opp under viktige arbeidsoppgaver, vil man dermed kunne bidra til å styrke tilstedeværelse av en indre motivasjon hos kunderådgiverne i Gjensidige.

## Kapittel 10: Besvarelse av forskningsspørsmål og konklusjon

Utgangspunktet for vår oppgave har vært at ansatte blir en stadig viktigere ressurs i organisasjoner, og at motivasjon er et sentralt virkemiddel for å øke prestasjoner og få de ansatte til å jobbe mot organisasjonens målsettinger (Langeland, 1999). Motiverte medarbeidere er gjerne et tegn på en suksessfull organisasjon, og det er derfor viktig å kartlegge hva som motiverer ansatte i arbeidssammenheng (Buchanan, 2010). Det er en pågående debatt om hvordan ulike belønningsformer påvirker motivasjon (Bragelien, 2012; Kuvaas, 2008), og vi har merket oss at motivasjon og belønning i mindre grad har blitt undersøkt i et helhetlig styringsmessig perspektiv.

Formålet med vår oppgave er dermed å skape større innsikt og forståelse for hvordan styrings- og belønningssystemet innvirker på motivasjon hos de ansatte. I denne anledning har vi valgt å sammenligne to selskaper med *forskjellige* belønningssystemer for å se hvordan en ulik kontekst innvirker på opplevelsen av motivasjon. Gjensidige benytter seg av individuell prestasjonsbasert lønn for sine kunderådgivere, mens Storebrand opererer med kun fastlønn. Fordi vi ønsker størst mulig innsikt om fenomenet motivasjon i en styrings- og belønningsmessig kontekst, har vi valgt en eksplorativ inngang der vi har utført dybdeintervjuer på tre forskjellige nivåer i begge organisasjoner.

I dette kapitlet er hovedformålet å besvare problemstillingen vår: «*Hvordan innvirker styrings- og belønningssystemet på opplevelsen av motivasjon?*». For å gjøre dette best mulig, vil vi først presentere svar på våre tre forskningsspørsmål, som er bygget opp for å kunne besvare problemstillingen på en god og hensiktsmessig måte. Avslutningsvis vil vi komme med våre implikasjoner for Gjensidige og Storebrand, før vi presenterer anbefalinger for videre forskning og begrensninger ved oppgaven.

## 10.1 Besvarelse av forskningsspørsmål

### 10.1.1 Hvordan er styringssystemet i de to selskapene utformet?

#### *Gjensidige*

Gjensidige benytter sentralt fastsatte *kostnads- og inntektsbudsjetter* som et viktig styringsverktøy for å sikre koordinasjon mellom de ulike enhetene i verdikjeden, samt å opprettholde tett kostnadskontroll. Budsjettet benyttes videre under utarbeidelsen av *målkort*. Hver enkelt ansatt i Gjensidige har sitt eget individuelle målkort med hensikt å ansvarliggjøre den enkelte for leveranse og utvikling, og dermed bidra til å forhindre ansvarspulverisering. Videre skal bruk av målkort bidra til å bygge opp under og drive en prestasjonskultur. Målkortene er i likhet med budsjettet utarbeidet sentralt i organisasjonen, og også i samarbeid med Finansforbundet som en ekstern aktør. Dette gjør oppdatering og tilpasning av målekriterier i målkortene mer utfordrende dess lenger ned i organisasjonshierarkiet man kommer.

De felles organisasjonsverdiene i Gjensidige er bygget rundt å være det mest kundeorienterte selskapet i bransjen, og fra sentrale hold vektlegges dermed *samarbeid* mellom de ulike funksjonene og avdelingene. Fokus på samarbeid gjenspeiles i organisasjonsstrukturen for divisjon «Privat», der Gjensidige legger opp til en «multikanal» organisasjonsutforming for å skape en mest mulig helhetlig kundebetjening. Resultatansvaret ligger på divisjonsnivå, hvilket gjør at hver avdeling får et *inntektsansvar*. Gjensidige bruker en desentralisert organisasjonsutforming med avdelinger og kontorer spredt rundt i landet for å ha nærhet til kunden ved behov. Kundekontakten i privat skadeforsikring er i hovedsak delt opp i tre funksjoner der vi har fokusert på en utgående salgskanal.

#### *Storebrand*

Storebrand benytter i dag en sentralisert, ovenfra- og- ned budsjettprosess, som anses som et viktig virkemiddel for å opprettholde kostnadskontroll. For å sikre at man tar fornuftige og gode beslutninger året igjennom har Storebrand den siste tiden i større grad begynt å benytte rullerende prognoser som et oppfølgingsverktøy til budsjettet. Dette er imidlertid et verktøy som er mindre i bruk på avdelingsnivå. Videre er *balansert målstyring* og tilhørende *målkort* et utbredt verktøy i Storebrand for å synliggjøre de felles målsetningene for organisasjonen, og dermed gjøre det enklere å fremme internt samarbeid på tvers av enheter. Det benyttes kun målkort på *gruppenivå* (konsern, avdeling, team) for å fremheve viktigheten av de *felles*

resultatene. For forsikringsenheten i Storebrand er salg og kundetilfredshet to sentrale måleparametere tilknyttet målkortet.

Et utpreget kundefokus er en viktig del av kulturen i Storebrand med bakgrunn i en oppfatning om at bedre kundeopplevelser gir økt lønnsomhet. Kundefokuset gjenspeiles i de sentrale verdiene i organisasjonen, og ved at Storebrand vektlegger prestasjonsmåling på gruppenivå. De ulike avdelingene har ikke eget resultatansvar, og det legges derfor opp til samarbeid på tvers av avdelinger og funksjoner for å klare å skape best mulig verdi for kundene. Den private skadeforsikringsdelen av Storebrand er i hovedsak delt opp i tre forsikringsteam med hovedvekt på inngående trafikk og servicehenvendelser. Storebrand benytter en sentralisert organisasjonsutforming der skadeforsikringsdelen er lokalisert sammen med de andre konsernfunksjonene.

### 10.1.2 Hvordan er belønningssystemet i de to selskapene utformet, og hvordan er koblingen til resten av styringssystemet?

#### *Gjensidige*

Gjensidige benytter et fastlønnssystem med mulighet for å oppnå individuell bonus, med bakgrunn i et ønske om å tiltrekke og beholde talenter. Kunderådgiverne på utgående forsikringssalg i divisjon «Privat» har mulighet til å få henholdsvis månedsbonus, halvårsbonus og årsbonus basert på resultater knyttet opp mot personlige målekriterier i det individuelle målkortet. For månedsbonus og årsbonus er disse målekriteriene kun relatert til forsikringssalg, men for halvårsbonus er kunderådgiverne avhengige av en minimumsscore på kundetilfredshet. Vi erfarer en tydelig kobling mellom *individuell prestasjonsmåling*, gjennom personlige målkort, og *individuell belønning* i form av bonusordningen.

Fra sentrale hold vektlegges verdien av samarbeid og kommunikasjon mellom de ulike avdelingene for å skape en helhetlig kundeopplevelse. Her ser vi en utfordring relatert til at belønningssystemet i mindre grad vektlegger verdien av samarbeid, både mellom avdelinger og funksjoner, og også internt i avdelingen. Innføring av «dobbel bonus» fra salg der kunden henvises mellom avdelingene kan imidlertid bidra til å forsterke samarbeid mellom avdelingene ved at man nå ikke risikerer å «tape» potensiell bonus. I sammenheng med samarbeidsfokus og felles resultatoppnåelse, opererer Gjensidige med en konsernbonus for



alle faste ansatte basert på aggregerte resultater for hele konsernet. Konsernbonusen har som formål å bidra til å dele overskuddet i organisasjonen med de ansatte.

### *Storebrand*

Hovedformålet med belønningssystemet i Storebrand er å tiltrekke, beholde og utvikle dyktige ansatte. I Storebrand er det en tankegang om at fastlønnen skal dekke det som forventes av innsats og prestasjoner, og for et flertall av de ansatte i organisasjonen opereres det derfor ikke med mulighet for individuell bonus. Belønningssystemet ønsker å støtte opp om en samarbeidsmodell der kundens interesser skal være i sentrum. Derfor ønsker ikke Storebrand å benytte individuell bonusordning, som potensielt kan overskygge et felles fokus om å samarbeide for kundens beste. Det benyttes likevel individuell *prestasjonsmåling* av resultater tilknyttet salg og kundetilfredshet, og her ser vi en motsetning mellom fortsatt bruk av *individuell prestasjonsmåling* og *felles* belønningsform.

Storebrand benytter en fellesbonus for hele «Kundeområde Norge» med formål om å anerkjenne ekstraordinære prestasjoner, og dermed oppmuntre de ansatte til å yte en ekstra innsats. Fellesbonusen baserer seg på aggregerte resultater for hele divisjonen og måles opp mot ulike målekriterier i et felles målkort. Målekriteriene er i hovedsak tilknyttet *salgsresultater*, men målkortet inkluderer også ulike målekriterier for *kundetilfredshet*. Ved å benytte seg av fellesbonus bidrar Storebrand til å belyse de felles verdiene om at kundefokus og samarbeid verdsettes, og vi ser her en kobling mellom en samarbeidskultur og en felles belønningsform.

#### 10.1.3 Hva er det som motiverer ansatte i jobbhverdagen, og finnes det noen likheter og forskjeller mellom de to selskapene i hva som motiverer?

Vi har i vår oppgave identifisert fem hovedelementer vedrørende hva som motiverer kunderådgiverne i Gjensidige og Storebrand i deres arbeidshverdag.

I Gjensidige trekkes *økonomisk belønning*, i form av individuell bonus, frem som et sentralt motivasjonselement av alle kunderådgiverne. Prestasjonsbasert bonus motiverer til å levere prestasjoner ut over hva som forventes. I Storebrand nevner på en annen side kun en av kunderådgiverne at lønn oppleves som et motivasjonselement. Fravær av prestasjonsbasert

bonus kan bidra til at de best presterende motiveres til å senke aktivitetsnivået fordi prestasjoner ut over hva som forventes ikke belønnes økonomisk.

Kunderådgiverne i begge selskaper opplever at kvantifiserbare *målekriterier*, fordelt på korte tidsperioder, er enkelt å forholde seg til og dermed bidrar til å virke motiverende. Videre opplever kunderådgiverne i begge selskaper en tydelig sammenheng mellom egen innsats og resultatene de oppnår, noe som bidrar til å gjøre det motiverende å jobbe mot personlige målsettinger. I både Gjensidige og Storebrand oppfatter kunderådgiverne at de får god og grundig tilbakemelding fra lokal ledelse, og kunderådgivere i Gjensidige påpeker særlig at en åpen dialog med leder er et viktig grunnlag for å skulle være motiverte.

*Arbeidsmiljø* og gode *relasjoner* på arbeidsplassen er viktige trivselsfaktorer for kunderådgivere i begge selskaper. Disse faktorene nevnes imidlertid i mindre grad i direkte sammenheng med motivasjon, men mer som elementer som må være tilstede for å kunne være motiverte. I Storebrand påpekes det at fravær av bonus har hatt positiv innflytelse på samhold og miljø, særlig innad i teamene, da intern konkurranse og kniving har minket. På en annen side har et system med fravær av individuelle lønnsmuligheter medført at noen av kunderådgiverne i Storebrand har senket sitt aktivitetsnivå på grunn av at man ikke belønnes økonomisk for ekstraordinære prestasjoner. I Gjensidige finner vi at en tydelig individuell prestasjonskultur, der den omstendighet at ekstraordinære prestasjoner verdsettes, bidrar til at kunderådgiverne motiveres til å prestere ut over forventet. Kunderådgiverne er likevel opptatt av at et godt miljø skal ligge til grunn som en underliggende faktor for at det å jobbe mot individuelle prestasjoner og bonus skal være motiverende.

I både Gjensidige og Storebrand erfarer vi at kunderådgiverne oppfatter henholdsvis *konsernbonus* eller *fellesbonus* som et lite motiverende element. Lav innflytelse på motivasjon knyttes opp mot at man oppfatter egen påvirkningskraft på utfallet av bonusen som liten, og i tillegg at man får lite informasjon om status på måloppnåelse relatert til bonusen i løpet av året. I Storebrand trekker imidlertid flere kunderådgivere frem hvordan man ikke ønsker å være gratispassasjer i sammenheng med bonusoppnåelse, og at dette i noen grad motiverer for å nå teamets og avdelingens målsettinger relatert til fellesbonusen. Til tross for lav påvirkningskraft forventer kunderådgiverne i begge selskaper å motta gruppebonus, og det å eventuelt ikke motta bonus oppleves å kunne ha en negativ innflytelse på motivasjon.

Vi erfarer at *ikke-økonomiske belønningselementer* motiverer kunderådgiverne i både Gjensidige og Storebrand. God kundekontakt og kompetanse innen finansiell rådgivning trekkes frem som viktige motivasjonselementer av kunderådgiverne i begge selskaper. Det er interessant at vi også oppfatter en holdning av at egenskaper ved selve arbeidsoppgavene motiverer hos kunderådgivere som i stor grad jobber og måles på å oppnå *salg*. Flere kunderådgivere i Gjensidige trekker frem hvordan det er ønskelig at den økonomiske verdien fra å drive god rådgivning kan gjenspeiles enda mer i sammenheng med målkort og belønning, og hvordan dette kan bidra til å gjøre rådgivningsaspektet enda mer motiverende. I Storebrand nevner også flere kunderådgivere at anerkjennelse av gode prestasjoner motiverer, med bakgrunn i et ønske om videre karrieremuligheter.

## 10.2 Besvarelse av problemstilling

Hovedformålet med vår oppgave har vært å besvare følgende problemstilling:

*«Hvilken innvirkning har styrings- og belønningssystemet på opplevelsen av motivasjon?»*

Oppgaven som helhet konkluderer med at det er viktig å betrakte belønningssystemet som en del av et helhetlige styringssystemet i sammenheng med hvilken samlet innvirkning systemene har på opplevelsen av motivasjon.

Vi har funnet at økonomisk belønning, i form av individuell bonus, virker motiverende. Bonus som motivasjonsskilde har sammenheng med klare og spesifikke målekriterier, og en tydelig kobling mellom innsats og resultater relatert til bonusutbetaling. Videre argumenterer vi for at en lokal prestasjonskultur, ved å rettferdiggjøre forskjeller i prestasjon og lønn, støtter opp under at bonus virker motiverende. Fravær av individuell, prestasjonsbasert lønn motiverer enkelte av de best presterende kunderådgiverne til å *senke* aktivitetsnivået fordi det oppfattes som urettferdig at alle mottar samme økonomiske belønning uavhengig av prestasjon. Opplevelsen av urettferdighet vil kunne forsterkes ved det er enkelt å måle hver enkeltes bidrag og resultater, og sånn sett skille de individuelle prestasjonene fra hverandre.

Vi oppfatter at arbeidsmiljø og relasjoner er viktige trivselsfaktorer i begge selskaper, og er faktorer som må ligge til grunn for andre motivasjonskilder. I Storebrand har felles prestasjonsmåling og et utpreget teamfokus gjort at relasjoner innad i teamet er styrket. På en annen side erfarer vi at Gjensidige har klart å kombinere en individuell prestasjonskultur med et åpent miljø med rom for samarbeid. Vi finner at denne kombinasjonskulturen bygger opp under individuell prestasjonsmåling og bonus som et motiverende element.

Gruppebasert bonus på divisjons- og konsernnivå har vist seg å ha liten innflytelse på motivasjon. Stor gruppestørrelse og lite informasjon om status for måloppnåelse bidrar til at det er vanskelig å se sin egen påvirkningskraft på resultatene bonusen bygger på. Vi ser imidlertid at kunderådgivere i Storebrand er mer oppmerksomme på sin fellesbonus enn kunderådgivere i Gjensidige. Dette mener vi kan skyldes at Storebrand ikke har en individuell bonusordning som opptar oppmerksomhet, og at fellesbonusen en sentral del av styringssystemet i Storebrand sin filosofi om helhetstenkning og fokus på felles resultatmåling. I Storebrand finner vi at kunderådgiverne ikke ønsker å være gratispassasjerer opp mot fellesbonusen, og at dette motiverer til å jobbe mot at teamet og avdelingen når sine

oppsatte mål. En slik oppfatning finner vi ikke i Gjensidige, og dette kan skyldes en mindre gruppestørrelse og mer synlige bidrag opp mot målekriteriene for gruppebonusen i Storebrand.

Til tross for en opplevelse av å ha liten påvirkning på hvorvidt gruppebonusen utbetales, forventer flere kunderådgivere i begge selskap å motta bonus. Vi finner derfor at en økonomisk belønningsform der man opplever en lav påvirkningskraft viser seg å kunne ha en potensiell negativ innflytelse på motivasjon hvis den ikke utbetales, men at den ikke aktivt bidrar til å motivere.

Vi oppfatter at ikke-økonomiske belønningsformer oppleves som viktige motivasjonskilder uavhengig av hvordan styrings- og belønningssystemet er utformet. Det er en generell oppfatning hos kunderådgiverne på tvers av selskapene om at god kontakt med kunden og kompetanse innen fagfeltet finansiell rådgivning oppleves som motiverende. Det er interessant at kundekontakt og rådgivning oppleves som motiverende *også* ved tilstedeværelse av en individuell bonusordning som i hovedsak baserer seg på salgsresultater.

I Storebrand motiveres flere kunderådgivere av å få anerkjennelse for gode prestasjoner i sammenheng med videre karriere. Vi ser dette i lys av et belønningssystem uten individuell bonus som bekreftelse på prestasjoner og kompetanse. I Gjensidige opplever ikke kunderådgiverne det samme behovet for anerkjennelse av prestasjoner. Bonusmodellen og individuelle målkort bidrar til å synliggjøre gode resultater både overfor leder og seg selv. Videre kan en desentralisert organisering der ansatte har en lokal tilknytning medføre at videre karriere har mindre innflytelse på motivasjon i arbeidshverdagen.

### 10.3 Implikasjoner for Gjensidige

Våre funn indikerer at den rådgivende delen av arbeidet har en positiv innflytelse på motivasjonen til kunderådgiverne, selv for de som primært arbeider med utgående salgsaktivitet. Det kan derfor tenkes at det å belønne den rådgivende delen i større grad kan innvirke positivt på motivasjonen til kunderådgiverne. Sterkere kobling mellom rådgivning og bonus ble særlig nevnt av de kunderådgiverne som har en del av sitt arbeid bestående av inngående aktivitet, som gjerne ser at rene servicesamtaler belønnes i større grad enn hva som er tilfellet i dag. En utfordring er imidlertid å ha et fornuftig system for belønning av god kundeservice, som ikke flytter fokus fra oppgavene til belønningen. Et alternativ kan for eksempel være å belønne kunderådgivere som bevarer kunder over tid eller har gjennomført en større gjennomgang av forsikringsbehovet til en kunde.

Videre mener vi at en tydelig lokal prestasjonskultur, som vi opplevde på den avdelingen vi besøkte, er en viktig bidragsyter til at ordningen med individuell bonus synes å fungere godt. Det faktum at det er lov å være god, og at individuelle forskjeller aksepteres, mener vi bidrar til å skape et arbeidsmiljø med liten grad av opplevelse av urettferdighet og misunnelse. Vi erfarer derfor at lokal ledelse spiller en viktig rolle i å skape en kultur som bygger opp under belønningssystemet fra sentrale hold. I denne sammenhengen skal det nevnes at en viktig suksessfaktor virker å klare å balansere en prestasjonskultur med åpenhet og rom for samarbeid.

Vi vil avslutningsvis legge til at dagens ordning med individuell bonus, i kombinasjon med stor personlig påvirkningskraft og en støttende intern kultur, virker å være et velegnet motivasjonselement for kunderådgiverne innen privat skadeforsikring.

### 10.4 Implikasjoner for Storebrand

Et viktig funn relatert til Storebrand er at prestasjonsmåling fortsatt forekommer på individnivå, til tross for at det fra sentrale hold legges opp til et overordnet fokus på prestasjonsmåling i team. Det kan dermed være forvirrende for kunderådgiverne at de fortsatt måles på individuelle resultater, når de i utgangspunktet hører at de skal fokusere på teamet og helheten. Etter vår oppfatning vil det være fordelaktig i enda større grad å adoptere et system som fokuserer fullt og helt på måloppnåelse i team for å skape en bedre kontinuitet mellom hva som kommuniseres og praktiseres.

Videre stiller vi spørsmål ved hvor stor innflytelse et økt samarbeidsfokus har på motivasjon og prestasjon hos den enkelte. Det har vist seg at kunderådgiverne i hovedsak ser størst kobling mellom egen innsats og prestasjon, selv om noen kommenterer at økt samarbeid *kan* ha en positiv innflytelse. Det bør likevel nevnes at systemet med en *felles* tankegang ikke kan sies å være fullstendig implementert, og at holdningene til samarbeid kan endres etter hvert som teamtankegangen får tid til å sette seg.

Videre indikerer våre funn at fellesbonusen har en svak innflytelse på motivasjon. Den synes dermed ikke å virke etter formålet om å bidra til å oppmuntre til ekstraordinære prestasjoner. I forbindelse med fellesbonus kan større grad av kontinuerlig tilbakemelding og synliggjøring av hvordan teamets resultater bidrar til felles måloppnåelse opp mot fellesbonusen, resultere i at kunderådgiverne i større grad oppfatter bonusordningen som motiverende.

## 10.5 Forslag til videre forskning og begrensninger ved oppgaven

Det har dukket opp flere interessante momenter i vår oppgave som kan undersøkes videre.

I og med at vi har gjennomført et komparativt casestudie med et relativt lavt antall intervjuobjekter er vår mulighet for generalisering til andre selskaper liten. Et forslag til videre forskning er derfor å gjennomføre en lignende type studie for organisasjoner i samme bransje og med samme type arbeidsmetoder for å undersøke om man får liknende resultater vedrørende hvordan styring og belønning innvirker på motivasjon. God kundekontakt og kompetanse innen finansiell rådgivning har vist seg å være viktige motivasjonskilder i to selskaper med ulik tilnærming til styring og belønning. Det kan være særlig interessant å undersøke om dette er noe man også finner i andre selskaper som kombinerer salg med rådgivning.

Vi har funnet at de respondentene vi snakket med i Gjensidige opplevde individuell bonus som motiverende. I evalueringen av forskningen vår i kapittel 4.7 argumenterer vi for at man i noen grad kan generalisere funnene våre til resten av caset, men at vi anbefaler videre forskning på området. Vi foreslår derfor at det gjennomføres videre undersøkelser av hvorvidt individuell bonus motiverer ansatte i andre deler av Gjensidige enn der vi har samlet inn data, enten gjennom nye kvalitative intervjuer eller en større spørreundersøkelse.

God kundekontakt og kompetanse innen finansiell rådgivning har vist seg å være viktige motivasjonskilder i to selskaper med ulik tilnærming til styring og belønning. Det kan være interessant å se om dette er noe man også finner i andre selskaper i samme bransjetype som også kombinerer salg med rådgivning.

Andre studier har avdekket en positiv sammenheng mellom økonomisk belønning og kvantitet, men ikke kvalitet (Jenkins, et al., 1998; Cerasoli, et al., 2014). Vi erfarer imidlertid at kunderådgiverne i de to selskapene er opptatt og motiveres av kvalitet i rådgivningen, *uavhengig* av tilstedeværelse av bonus som en kilde til ytre belønning. Derfor foreslår vi videre forskning på hvordan økonomisk belønning påvirker kvalitet for ansatte med en kombinasjon av salg og rådgivning, da vi erfarer at det er mulig å kombinere prestasjonsbasert belønning basert på salg med god rådgivning.

Vi har avdekket at en individuell prestasjonskultur kan bidra til å rettferdiggjøre en individuell bonusordning. Det kan derfor være interessant å utforske videre hvordan tilstedeværelse av ulike typer kulturer påvirker hvordan individuell bonus innvirker på motivasjon og prestasjon.

Omleggingen fra individuell prestasjonsbasert bonus til kun bruk av fastlønn i Storebrand er relativt ny, og det kan derfor tenkes at det nye belønningssystemet trenger mer tid for å bli tilstrekkelig integrert blant ledere og ansatte. I og med at det fortsatt forekommer individuell prestasjonsmåling av kunderådgiverne, er det vanskelig å uttale seg om hvilke virkninger et overordnet teamfokus egentlig har på motivasjon. Vi vil derfor anbefale å utføre mer forskning på hvordan en teambasert modell innen salg av forsikring påvirker motivasjon og prestasjon i årene som kommer. En undersøkelse som strekker seg over en lengre tidsperiode kan være interessant for å følge utviklingen over tid.



## Litteraturliste

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. & Freedman, S. (1976). Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography *Equity Theory: Towards a General Theory of Social Interaction*, (nr. 9, s. 33-56). New York: Academic Press Inc.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*. N.Y: Free Press.
- Alvesson, M. (2011a). Hvordan motivere individer. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3, 33-40.
- Alvesson, M. (2011b). *Interpreting interviews*. London: Sage.
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261-271.
- Andersen, A., Hole, S. & Osmundsen, T. (2006). Vi ønsker tydeligere ledere, *Aftenposten*. Lastet ned 10. november 2015. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Vi-onsker-tydeligere-ledere-6394996.html>
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2010). *Den nya ekonomistyrningen* (4. uppl.). Malmö: Liber ekonomi.
- Baastad, H. L. (2014). Kundeatferd og digitalisering. Lastet ned 10. november 2015. Hentet fra <http://www.forsikringsforeningen.no/wp-content/uploads/2014/01/Sesjon-2-Baastad-print.pdf>
- Barnett, V. (2002). *Sample survey: principles & methods* (3rd ed.). London: Arnold.

- Barth, E. (2005). Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover? *Horisont*, 6(4), 114-122.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for management control*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergstrand, J., Bjørnenak, T. & Boye, K. (1999). *Budsjettering*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- 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*. NHH, Beyond Budgeting - Research, SNF-rapport (5/13), Bergen.
- Blasi, J. R., Freeman, R. B., Mackin, C. & Kruse, D. L. (2008). Creating a Bigger Pie? The Effects of Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options on Workplace Performance. *NBER Working Paper Series*, 14230.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2010). Human Resource Management and Productivity. *NBER Working Paper Series*, 16019.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing beyond budgeting: unlocking the performance potential*. Hoboken, N.J: Wiley.
- 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 & finans*, 22(2), 25-35.
- Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy - når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (5), 31-43.
- Bragelien, I. (2012). Individuelle eller kollektive belønninger? – Teori, empiri og norske bankeksempler. *Praktisk økonomi & finans*, 29(4), 39-52.
- Bragelien, I. (2014). *Bruk av lønn som styringsverktøy*. [Lecture in graduate subject "Styring av større foretak"]. Bergen.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg.). Oslo: Cappelen akademisk.
- Buchanan, D. A. (2010). *Organizational behaviour* (7th ed.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Cappelen, A. W. & Tungodden, B. (2012). Incentiver og innsats. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 15(5), 38-44.

- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40- year meta- analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Cerne, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A. & Kerlavaj, M. (2014). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168.
- Christensen, P. H. & Foss, N. J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (3), 41-48.
- Colbjørnsen, T. (2000). *Resultatavhengig belønning: en utredning skrevet for Kreditkassen* (nr. 25/00). Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Controller. (2015). *Intervju med divisjonscontroller i Gjensidige Forsikring ASA*. Intervju gjennomført 20. oktober 2015.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Davis, R. E., Couper, M. P., Janz, N. K., Caldwell, C. H. & Resnicow, K. (2010). Interviewer Effects in Public Health Surveys. *Health Education Research*, 25(1), 14-26.
- De Charms, R. (1968). *Personal causation: the internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36.
- Finansfokus. (2014). Tema: Målinger. *Magasin for finansforbundet*, nr.8. Lastet ned 10. november 2015. Hentet fra: [https://www.finansforbundet.no/Documents/Finansfokus/Finansfokus%202014/FF-08\\_2014\\_Lavooopl\\_enkeltsider.pdf](https://www.finansforbundet.no/Documents/Finansfokus/Finansfokus%202014/FF-08_2014_Lavooopl_enkeltsider.pdf)
- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: Past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, (10), 47-64.

- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2), 153-169.
- Frey, B. & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gardner, D., Pierce, J. & Van Dyne, L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 307-322.
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Gjensidige Forsikring AS. (2014). Årsrapport 2014. Lastet ned 10. November 2015. Hentet fra: <https://www.gjensidige.no/konsern/%C3%A5rsrapport/%C3%A5rsrapport-2014>
- Gjensidige Forsikring AS. (2015a). Om virksomheten. Lastet ned 10. november 2015. Hentet fra: <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/virksomheten>
- Gjensidige Forsikring AS. (2015b). Visjon og merkevare. Lastet ned 10. november 2015. Hentet fra: <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/visjon-og-merkevare-plattform>
- Gjensidige Forsikring AS. (2015c). Skadeforsikring Privat. Lastet ned 10. November 2015. Hentet fra: <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/virksomheten>
- Gomez-Mejia, L. R. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati, Ohio: South-Western Pub.
- Greenwald, B. C. (1986). Adverse Selection in the Labour Market. *The Review of Economic Studies*, 53(3), 325-347.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, Calif: Sage.
- Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, (4), 239-246.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publ. Co.
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: to be efficient and to be human*. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin.
- Herzberg, F. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J: Transaction Publishers.

- Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? 1968. *Harvard business review*, 81(1), 87-96.
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlag.
- HR. (2015a). *Intervju med Nordisk Leder HR Business Partner og medarbeider HR Business Partner i Storebrand ASA*. Intervju gjennomført 19. oktober 2015.
- HR. (2015b). *Intervju med seniorkonsulent HR i Gjensidige Forsikring ASA*. Intervju gjennomført 20. oktober 2015.
- Hölmstrom, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J. D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.
- Kaspersen, L. (2015). Lokker du med høy lønn? Glem det. *Dagens Næringsliv*. Lastet ned 10. november 2015. Hentet fra: <http://www.dn.no/jobbledelse/2015/05/04/2031/Karriere/lokker-du-med-hy-lnn-glem-det>
- Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelemen, M. & Rumens, N. (2008). *An introduction to critical management research*. Los Angeles: Sage.
- Kelly Services. (2010). Norske arbeidstakere sier deling av overskudd vil øke produktiviteten ifølge ny arbeidsmarkedsundersøkelse. *Kelly Global Workforce Index*. Lastet ned 10. November 2015. Hentet fra: [www.kellyservices.no/NO/1008\\_pressemedling\\_kgwi/](http://www.kellyservices.no/NO/1008_pressemedling_kgwi/)

- Konserndirektør (2015). [Intern kommunikasjon med konserndirektør i "Økonomi- og Forretningsstyring Konsern"].
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: an introduction to its methodology* (3rd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I K. Knudsen & A. Ryan (red.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (s. 29-51). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitative forskningsintervjuen* (2. oppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Langeland, O. (1999). *Kompensasjon og motivasjon: overskuddsdeling og medeierskap i norske bedrifter: doktoravhandling*. 315, Fafo, Oslo.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). Goal Setting - A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, Calif: Brooks/Cole.
- Lazear, E. P. (1998). *Personnel economics for managers*. New York: Wiley.
- Lazear, E. P. (2009). *Personnel economics in practice* (2nd ed.). Hoboken, N.J: Wiley.
- Lepper, M. R., Greene, D. & Nisbett, R. E. (1973). Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the "Overjustification" Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, (28), 129-137.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A. (2004). Linking goals to monetary incentives. *Academy of Management Executive*, 18(4), 130-133.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Lunde, H. & Grini, K. H. (2007). *Bonus - hvor mye og til hvem?* (nr. 18). Oslo: Statistisk sentralbyrå. Lastet ned 10. november 2015. Hentet fra: [https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp\\_200718/rapp\\_200718.pdf](https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_200718/rapp_200718.pdf)
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation: essays of Douglas McGregor*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Milgrom, P. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Målsnes, V. (2011). *Styringssystemets innvirkning på lederes motivasjon: hvordan motiveres ledere gjennom styringsystemet?*. NHH, SNF-rapport (12/11), Bergen.
- Nerstad, C. G., Roberts, G. & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: The development and validation of the motivational climate at work questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*(43), 2231-2250.
- Neuman, W. L. (2005). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Niglas, K. (2010). The multidimensional model of research methodology: An integrated set of continua. I A. Tashakkori & C. Teddlie (red.), *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd ed., s. 215-236). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis *Accounting, Organizations and Society*, 4(5), 413-428.

- Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, January, 63-74.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Pindyck, R. S. (2013). *Introduksjon til mikroøkonomi*. Harlow: Pearson.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational behavior* (15th global ed.). London: Pearson.
- Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Self- Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557-1586.
- Sachau, D. (2007). Resurrecting the Motivation- Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.
- Salgsleder. (2015). *Intervju med salgsleder i Gjensidige Forsikring ASA*. Intervju gjennomført 27. oktober 2015.
- Samuelson, L. A. (2004). *Controllerhandboken*. Stockholm: Teknikföretagen.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed.). Harlow: Pearson.



- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Solem, L. K. (2014). Kuttet bonus for å få tillit. *Dagens Næringsliv*, Lastet ned 10. november 2015. Hentet fra: <http://www.dn.no/jobbledelse/2014/12/07/2053/Arbeidsliv/kuttet-bonus-for--f-tillit?v=43731>
- SSB. (2015). Sysselsetting, registerbasert 4. kvartal 2014: Statistisk Sentralbyrå, *Seksjon for arbeidsmarkedsstatistikk*. Lastet ned 10. november 2015. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys/aar/2015-06-12?fane=tabell&sort=nummer&tabell=229552>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Storebrand ASA. (2014). Årsrapport 2014. Lastet ned 10. November 2015. Hentet fra: <https://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Pdfaarsrapporterselskap?Openview&Restrictcategory=Storebrand%20Asa>
- Storebrand ASA. (2015a). Historie. Lastet ned 10. november 2015. Hentet fra: <https://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Pages/historie.html>
- Storebrand ASA. (2015b). Visjon. Lastet ned 10. november 2015. Hentet fra: <https://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Pages/storebrandsvisjon.html>
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Williams, M. (2004). Generalization/Generalizability in Qualitative Research. I M. S. Lewis-Beck, A. Bryman & T. F. Liao (red.), *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods* (nr. 2, s. 420-421). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: design and methods* (Rev. ed., vol. 5). Newbury Park: Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed., vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed., vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S. E. (2006). *The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensation: How to Design and Implement Plans That Work*. New York: AMACOM.

# Appendiks

## Appendiks A

### **Intervjuguide sentral ledelse Gjensidige**

Dette er spørsmål til sentral ledelse i Gjensidige som har oversikt over utformingen av styrings- og belønningssystemet i bedriften. Hensikten er å kartlegge hvordan systemene er bygget opp, hvordan de henger sammen samt formålet som ligger bak. Vi ønsker at intervjuobjektet skal svare så mye som mulig uten at vi bryter inn. Intervjuguiden blir brukt som en ledesnor. Vi har også stilt oppfølgingsspørsmål og snakket om andre temaer enn de som er inkludert i denne intervjuguiden under intervjuene. Under flere av spørsmålene er det listet opp en del stikkord hvis vi oppfatter lav aktivitet fra intervjuobjektet.

### **Del I: Introduksjon**

Presentasjon av intervjuere og formålet med vårt studium

Informasjon angående anonymitet og andre formaliteter

Presentasjon av intervjuobjekt

- Stilling
- Alder
- Utdanning
- Ansvarsområde
- Antall år i bedriften
- Eventuelt tidligere stillinger i bedriften

### **Del II: Styringssystemet**

#### ***Generelt***

1. Hvordan vil du beskrive styringssystemet i Gjensidige?
2. Hva er formålet med styringssystemet slik det ser ut i dag?

#### ***Formell del***

3. Hvilke formelle styringsverktøy benyttes i bedriften?

- Budsjet
- Målkort
- Prognoser

- Kalkyler
4. Hvem er ansvarlig for å fastsette mål for organisasjonen og de ulike enhetene?
- Sentral ledelse
  - Avdelingsledere
  - Teamledere
5. Hvor ofte oppdateres målene?
- Kontinuerlig, månedlig, årlig
6. Hvordan følges målene opp?

### ***Organisasjonsstruktur***

7. Hvordan ser organisasjonsstrukturen ut?
8. Hvilke ansvarsområder har de ulike enhetene?
- Inntekt
  - Resultat
  - Kostnad

### ***Mindre formell del***

9. Hvilke verdier arbeider bedriften ut i fra?
10. Hvordan knyttes styringssystemet opp mot disse verdiene?
11. Hva er din erfaring med styringssystemet slik det er i dag?
- Er det noe dere ønsker å endre?

### **Del III: Belønningssystemet**

12. Beskriv hvordan belønningssystemet er utformet i bedriften
- Fast lønn vs. prestasjonsbasert lønn
  - Organisasjon, Gruppe, individuell
  - Finansiell vs. ikke finansiell
13. Hva er formålet med belønningssystemet?
14. Hva slags kriterier brukes for å belønne ansatte?

- Målkort, budsjett
- Subjektive kriterier
- Langsiktige vs. kortsiktige

15. Hvem er ansvarlig for utarbeidelsen av belønningssystemet?

- Sentral ledelse
- Avdelingsledere
- Teamledere

16. Hvordan kan belønningssystemet knyttes opp mot organisasjonskultur og verdier?

17. Hva er hovedformålet med belønningssystemet?

- Få de ansatte til å yte ekstra innsats
- Styre de ansatte i en spesiell retning
- Fremme samarbeid
- Tiltrekke seg talent
- Tiltrekke seg riktig type mennesker

18. Hva er årsaken til at dere har eksperimentert mye med ulike bonusordninger?

- Hva tror du personlig er årsaken?

19. På hvilken måte skal belønningssystemet motivere ansatte?

20. Hvilken oppfatning har du om hva som motiverer ansatte til å prestere i arbeidssammenheng?

- Bonus
- Fast lønn
- Sikkerhet
- Miljø
- Kompetanse
- Konkurransen

21. Hva slags holdning tror du at ansatte har til bonusordningen deres?

22. Er det noe du ville endret på vedrørende belønningssystemet?

23. Hva tror du følgene hadde vært om individuell bonus hadde blitt fjernet i morgen?

## Appendiks B

### Intervjuguide sentral ledelse Storebrand

Dette er spørsmål til sentral ledelse i Storebrand som har oversikt over utformingen av styrings- og belønningssystemet i bedriften. Hensikten er å kartlegge hvordan systemene er bygget opp, hvordan de henger sammen samt formålet som ligger bak. Vi ønsker at intervjuobjektet skal svare så mye som mulig uten at vi bryter inn. Intervjuguiden blir brukt

som en ledesnor. Vi har også stilt oppfølgingsspørsmål og snakket om andre temaer enn de som er inkludert i denne intervjuguiden under intervjuene. Under flere av spørsmålene er det listet opp en del stikkord hvis vi oppfatter lav aktivitet fra intervjuobjektet.

## **Del I: Introduksjon**

Presentasjon av intervjuere og formålet med vårt studium

Informasjon angående anonymitet og andre formaliteter

Presentasjon av intervjuobjekt

- Stilling
- Alder
- Utdanning
- Ansvarsområde
- Antall år i bedriften
- Eventuelt tidligere stillinger i bedriften

## **Del II: Styringssystemet**

### ***Generelt***

1. Hvordan vil dere beskrive styringssystemet i Storebrand?
2. Hva er formålet med styringssystemet slik det ser ut i dag?

### ***Formell del***

3. Hvilke formelle styringsverktøy benyttes i bedriften?
  - Budsjet
  - Målkort
  - Prognoser
  - Kalkyler
4. Hvem er ansvarlig for å fastsette mål for organisasjonen og de ulike enhetene?
  - Sentral ledelse
  - Avdelingsledere
  - Teamledere
5. Hvor ofte oppdateres målene?
  - Kontinuerlig, månedlig, årlig
6. Hvordan følges målene opp?

### ***Organisasjonsstruktur***

7. Hvordan ser organisasjonsstrukturen ut?
8. Hvilke ansvarsområder har de ulike enhetene?
  - Inntekt
  - Resultat
  - Kostnad

### ***Mindre formell del***

9. Hvilke verdier arbeider bedriften ut i fra?
10. Hvordan knyttes styringssystemet opp mot disse verdiene?
11. Hva er deres erfaring med styringssystemet slik det er i dag?
  - Er det noe dere ønsker å endre?

### **Del III: Belønningssystemet**

12. Beskriv hvordan belønningssystemet er utformet i bedriften
  - Fast lønn vs. prestasjonsbasert lønn
  - Organisasjon, Gruppe, individuell
  - Finansiell vs. ikke finansiell
13. Hva er formålet med belønningssystemet?
14. Hva slags kriterier brukes for å belønne ansatte?
  - Målkort, budsjett
  - Subjektive kriterier
  - Langsiktige vs. kortsiktige
15. Hvem er ansvarlig for utarbeidelsen av belønningssystemet?
  - Sentral ledelse
  - Avdelingsledere
  - Teamledere
16. Hvordan kan belønningssystemet knyttes opp mot organisasjonskultur og verdier?
17. Hva er hovedformålet med belønningssystemet?
  - Få de ansatte til å yte ekstra innsats
  - Styre de ansatte i en spesiell retning
  - Fremme samarbeid

- Tiltrekke seg talent
- Tiltrekke seg riktig type mennesker

18. Hva er årsaken til at dere fjernet individuell bonus?

- Hva tror dere personlig er årsaken?

19. På hvilken måte skal belønningssystemet motivere ansatte?

20. Hvilken oppfatning har dere om hva som motivere ansatte til å prestere i arbeidssammenheng?

- Bonus
- Fast lønn
- Sikkerhet
- Miljø
- Kompetanse
- Konkurransen

21. Hva slags holdning tror du at ansatte har til belønningssystemet?

22. Er det noe du ville endret på vedrørende belønningssystemet?

23. Hva tror du følgene hadde vært om individuell bonus hadde blitt innført på nytt i morgen?

#### **Del IV: Eventuelle tilleggsmomenter**

24. Er det noe dere vil legge til?

#### **Del V: Spørsmål til oss**

25. Har dere noen spørsmål til oss?

### **Appendiks C**

#### **Intervjuguide lokal ledelse Gjensidige**

Dette er spørsmål til lokal ledelse for skadeforsikring i Gjensidige. Hensikten med spørsmålene er å få mer detaljkunnskaper om hvordan de ansatte styres og hvordan belønningssystemet er lagt opp. Vi ønsker også å kartlegge salgslederens sine tanker om hva som motiverer ansatte. Vi ønsker at intervjuobjektet skal svare så mye som mulig uten at vi bryter inn. Intervjuguiden blir brukt som en ledesnor. Vi har også stilt oppfølgingsspørsmål og snakket om andre temaer enn de som er inkludert i denne intervjuguiden under intervjuene. Under flere av spørsmålene er det listet opp en del stikkord hvis vi oppfatter lav aktivitet fra intervjuobjektet.

## **Del I: Introduksjon**

Presentasjon av intervjuere og formålet med vårt studium

Informasjon angående anonymitet og andre formaliteter

Presentasjon av intervjuobjekt

- Stilling
- Alder
- Utdanning
- Ansvarsområde
- Antall år i bedriften
- Eventuelt tidligere stillinger i bedriften

## **Del II: Generelt om styring**

1. Hvordan er salgssenteret organisert?

- Hvordan er samarbeidet med resten av organisasjonen?

2. Hvilke ansvarsområder har salgssenteret?

- Maksimere salg
- Maksimere resultat
- Kundetilfredshet

3. Hvordan er teamet organisert?

- Antall ansatte
- Sammensetning

4. Hvordan vil du beskrive måten du styrer ditt team på?

- Hvor frie tøyler har de ansatte?

5. Hvilke styringsverktøy brukes for at ditt team skal prestere optimalt?

- Budsjet
- Prognoser
- Målkort
- Myke verdier

## **Del III: Generelt om belønningssystemet**

6. Hvordan ser belønningssystemet ut for ansatte i ditt team?

7. Hvor stor innvirkning har du som salgsleder på utformingen av belønningssystemet for de ansatte?



8. I hvor stor grad benyttes ikke-økonomisk belønning?

- Ros, anerkjennelse, tilbakemelding, karriereutvikling, kursing

9. Hva er dine erfaringer rundt dagens belønningssystem?

- Individuell bonus
- Hvordan er forholdet til konsernbonus? Er den i fokus hos de ansatte?
- Hvordan er forholdet til aksjesparingsprogrammet? Er det i fokus hos de ansatte?

10. Er det noen momenter du savner ved dagens belønningssystem?

#### **Del IV: Evaluering**

11. Hvordan evaluerer du de ansatte?

- Tett oppfølging?

12. Hvor ofte evaluerer du de ansatte?

#### **Del V: Utarbeidelse av mål**

12. Hvordan er prosessen med å utarbeide mål for de ansatte i teamet?

- Hvor involverte er de ansatte?

13. Er det felles eller individuelle mål?

14. Er målene som settes langsiktige eller kortsiktige?

15. Hvordan følges målene opp?

- Ulike systemer
- Sentralt, lokalt

#### **Del VI: Motivasjon**

16. Hva tror *du* motiverer de ansatte til å prestere optimalt?

- Er det individuelle forskjeller?

17. Hvilke virkemidler bruker du som leder for å motivere de ansatte?

18. Hvilke forbedringsmuligheter ser du med tanke på å motivere ansatte?

- Nye virkemidler som bør tas i bruk

#### **Del VII: Prestasjoner**

19. Er det forskjeller i prestasjon?

- Mellom team
- Mellom ansatte

## **Del VIII: Eventuelle tilleggsmomenter**

20. Er det noe du vil legge til?

## **Del IX: Spørsmål til oss**

21. Har du noen spørsmål til oss?

## **Appendiks D**

### **Intervjuguide lokal ledelse Storebrand**

Dette er spørsmål til lokal ledelse for skadeforsikring i Storebrand. Hensikten med spørsmålene er å få mer detaljkunnskaper om hvordan de ansatte styres og hvordan belønningssystemet er lagt opp. Vi ønsker også å kartlegge salgslederne sine tanker om hva som motiverer ansatte. Vi ønsker at intervjuobjektet skal svare så mye som mulig uten at vi bryter inn. Intervjuguiden blir brukt som en ledesnor. Vi har også stilt oppfølgingsspørsmål og snakket om andre temaer enn de som er inkludert i denne intervjuguiden under intervjuene. Under flere av spørsmålene er det listet opp en del stikkord hvis vi oppfatter lav aktivitet fra intervjuobjektet.

### **Del I: Introduksjon**

Presentasjon av intervjuere og formålet med vårt studium

Informasjon angående anonymitet og andre formaliteter

Presentasjon av intervjuobjekt

- Stilling
- Alder
- Utdanning
- Ansvarsområde
- Antall år i bedriften
- Eventuelt tidligere stillinger i bedriften

### **Del II: Generelt om styring**

1. Hvordan er ditt team organisert?

2. Hvilke ansvarsområder har teamet?

- Maksimere salg
- Maksimere resultat
- Kundetilfredshet

3. Hvordan vil du beskrive måten du styrer ditt team på?

- Hvor frie tøyler har de ansatte?

4. Hvilke styringsverktøy brukes for at ditt team skal prestere optimalt?

- Budsjet
- Prognoser
- Målkort
- Myke verdier

### **Del III: Generelt om belønningssystemet**

6. Hvordan ser belønningssystemet ut for ansatte i ditt team?

7. Hvor stor innvirkning har du som teamleder på utformingen av belønningssystemet for de ansatte?

8. I hvor stor grad benyttes ikke-økonomisk belønning?

- Ros, anerkjennelse, tilbakemelding, karriereutvikling, kursing

9. Hva er dine erfaringer rundt dagens belønningssystem?

- Hvordan er forholdet til konsernbonus?
- Er den i fokus hos de ansatte?

10. Er det noen momenter du savner ved dagens belønningssystem?

### **Del IV: Evaluering**

11. Hvordan evaluerer du de ansatte?

- Tett oppfølging?

12. Hvor ofte evaluerer du de ansatte?

### **Del V: Utarbeidelse av mål**

Hvordan er prosessen med å utarbeide mål for de ansatte i teamet?

- Hvor involverte er de ansatte?

13. Er det felles eller individuelle mål?

14. Er målene som settes langsiktige eller kortsiktige?

15. Hvordan følges målene opp?

### **Del VI: Motivasjon**

16. Hva tror *du* motiverer de ansatte til å prestere optimalt?

- Er det individuelle forskjeller?

17. Hvilke virkemidler bruker du som leder for å motivere de ansatte?

18. Hvilke forbedringsmuligheter ser du med tanke på å motivere ansatte?

- Nye virkemidler som bør tas i bruk

### **Del VII: Prestasjoner**

19. Er det store i prestasjon?

- Mellom team
- Mellom ansatte

### **Del VIII: Eventuelle tilleggsmomenter**

20. Er det noe du vil legge til?

### **Del IX: Spørsmål til oss**

21. Har du noen spørsmål til oss?

## [Appendiks E](#)

### **Intervjuguide kunderådgiver Gjensidige**

Dette er spørsmål til kunderådgivere innenfor privat skadeforsikring i Gjensidige. Hensikten er å kartlegge hvilke aspekter som motiverer de ansatte i jobbhverdagen, og deres erfaringer rundt belønningssystemet og måten de styres på. Vi ønsker at intervjuobjektet skal svare så mye som mulig uten at vi bryter inn. Intervjuguiden blir brukt som en ledesnor. Vi har også stilt oppfølgingsspørsmål og snakket om andre temaer enn de som er inkludert i denne intervjuguiden under intervjuene. Under flere av spørsmålene er det listet opp en del stikkord hvis vi oppfatter lav aktivitet fra intervjuobjektet.

## **Del I: Introduksjon**

Presentasjon av intervjuere og formålet med vårt studium

Informasjon angående anonymitet og andre formaliteter

Presentasjon av intervjuobjekt

- Stilling
- Alder
- Utdanning
- Ansvarsområde
- Antall år i bedriften
- Eventuelt tidligere stillinger i bedriften

## **Del II: Generelt om belønningssystemet**

1. Hvilke typer belønning opplever du i din arbeidshverdag?

- Finansiell (lønn, bonus etc.)
- Forfremmelse
- Ros, anerkjennelse, status
- Mestringsfølelse, økt kunnskapsnivå

## **Del III: Prosessteorier**

### **Forventningsteori**

2. Hva slags form for belønning er viktig for deg?

- Økonomisk godtgjørelse
- Ros
- Anerkjennelse
- Andre goder

3. Hvor sterk sammenheng ser du mellom innsatsen du legger ned og resultatene du oppnår?

- Preges resultatene av omstendigheter du ikke kan påvirke?

4. Hvor sterk sammenheng ser du mellom resultatene du oppnår og belønningen du mottar?

- Hvor ofte opplever du eventuelt betydelige avvik?

5. Forventer du å motta bonus?

- Hver måned?
- Hvert halvår?
- Hvert år?
- Konsern?

### **Målsettingsteori**

6. Hva slags mål jobber du mot i din arbeidshverdag?

- Objektive (tellbare) vs. subjektive
- Finansielle
- Operasjonelle
- Langsiktige/kortsiktige

7. Hvor deltagende er du i prosessen med å fastsette mål som angår deg?

8. Hva slags tilbakemelding får du relatert til måloppnåelse?

- Skriftlig, muntlig
- Regelmessig eller tilfeldig
- Hva legges det vekt på i tilbakemeldingene?
- Hva slags rolle har lederen i denne prosessen?

9. Hvor ofte når du målene du har satt deg?

- Lette, realistiske, vanskelige, umulige mål

10. Hvor engasjerende oppfatter du målene?

11. Hvor forståelige er målene?

- Tvetydige
- Spesifikke

12. Hvor mange mål jobber du mot samtidig?

- Kan de oppleves sprikende?
- Hvordan prioriterer du mellom ulike mål?

### **Likeverdsteori**

13. Hvilke kriterier evalueres du etter?

14. Oppfattes de kriteriene du evalueres etter som rettferdig?

- I sammenheng med forholdet mellom egen innsats og belønning
- I sammenheng med *andres innsats og belønning* sammenlignet med deg selv

15. Evalueres alle ansatte i din avdeling etter de samme kriteriene?

16. I hvor stor grad sammenligner du din egen belønning med andre?

- På samme avdeling
- Ellers i bedriften

17. I hvilken grad føler du at du fortjener belønningen du får?

### **Selvbestemmelsesteori**

18. I hvor stor grad har du frihet til å påvirke din egen arbeidshverdag?

- Mye kontroll
- Faste rutiner
- Frihet

19. I hvor stor grad opplever du tilhørighet til arbeidsplassen og jobben du utfører?

- Avdelingen, bedriften
- Behjelpelige kolleger
- Følelse av å jobbe mot felles mål
- Aksjesparing, konsernbonus

20. Føler du at du har blitt gitt tilstrekkelig kompetanse til å utføre dine arbeidsoppgaver?

- Opplæring
- Kursing
- Oppfølging

21. Hvordan vil du beskrive miljøet der du jobber?

22. Hvor viktig er samarbeid med andre kollegaer for å gjøre en god jobb?

23. Hvilke aspekter ved jobbhverdagen er motiverende/interessante?

- Er du avhengig av finansiell godtgjørelse (eks. bonus) for å gjøre en god jobb?
- Gjør du noen ganger mer enn det som forventes av deg?

#### **Del IV: Avsluttende om belønningssystemet**

24. Hva slags virkemidler bruker din leder for å motivere deg?

25. Hva er dine erfaringer rundt dagens belønningssystem?

26. Er det noen momenter du savner ved dagens belønningssystem?

#### **Del V: Eventuelle tilleggsmomenter**

27. Er det noe du vil legge til?

#### **Del IV: Spørsmål til oss**

28. Er det noe du vil spørre oss om?

## [Appendiks F](#)

### **Intervjuguide kunderådgiver Storebrand**

Dette er spørsmål til kundefrådgivere innenfor privat skadeforsikring i Storebrand. Hensikten er å kartlegge hvilke aspekter som motiverer de ansatte i jobbhverdagen, og deres erfaringer rundt belønningssystemet og måten de styres på. Vi ønsker at intervjuobjektet skal svare så mye som mulig uten at vi bryter inn. Intervjuguiden blir brukt som en ledesnor. Vi har også stilt oppfølgingsspørsmål og snakket om andre temaer enn de som er inkludert i denne intervjuguiden under intervjuene. Under flere av spørsmålene er det listet opp en del stikkord hvis vi oppfatter lav aktivitet fra intervjuobjektet.

## **Del I: Introduksjon**

Presentasjon av intervjuere og formålet med vårt studium

Informasjon angående anonymitet og andre formaliteter

Presentasjon av intervjuobjekt

- Stilling
- Alder
- Utdanning
- Ansvarsområde
- Antall år i bedriften
- Eventuelt tidligere stillinger i bedriften

## **Del II: Generelt om belønningssystemet**

1. Hvilke typer belønning opplever du i din arbeidshverdag?

- Finansiell (lønn, bonus etc.)
- Forfremmelse
- Ros, anerkjennelse, status
- Mestringsfølelse, økt kunnskapsnivå

## **Del III: Prosessteorier**

### **Forventningsteori**

2. Hva slags form for belønning er viktig for deg?

- Økonomisk godtgjørelse
- Ros
- Anerkjennelse
- Andre goder

3. Hvor sterk sammenheng ser du mellom innsatsen du legger ned og resultatene du oppnår?

- Preges resultatene av omstendigheter du ikke kan påvirke?



4. Hvor sterk sammenheng ser du mellom resultatene du oppnår og belønningen du mottar?

- Hvor ofte opplever du eventuelt betydelige avvik?

5. Forventer du å motta fellesbonus?

- Hvert år?

### **Målsettingsteori**

6. Hva slags mål jobber du mot i din arbeidshverdag?

- Objektive (tellbare) vs. subjektive
- Finansielle
- Operasjonelle
- Langsiktige/kortsiktige

7. Hvor deltagende er du i prosessen med å fastsette mål som angår deg?

8. Hva slags tilbakemelding får du relatert til måloppnåelse?

- Skriftlig, muntlig
- Regelmessig eller tilfeldig
- Hva legges det vekt på i tilbakemeldingene?
- Hva slags rolle har lederen i denne prosessen?

9. Hvor ofte når du målene du har satt deg?

- Lette, realistiske, vanskelige, umulige

10. Hvor engasjerende oppfatter du målene?

11. Hvor forståelige er målene?

- Tvetydige
- Spesifikke

12. Hvor mange mål jobber du mot samtidig?

- Kan de oppleves sprikende?
- Hvordan prioriterer du mellom ulike mål?

### **Likeverdsteori**

13. Hvilke kriterier evalueres du etter?

14. Oppfattes de kriteriene du evalueres etter som rettferdig?

- I sammenheng med forholdet mellom egen innsats og belønning
- I sammenheng med *andres innsats og belønning* sammenlignet med deg selv

15. Evalueres alle ansatte i din avdeling etter de samme kriteriene?

16. I hvor stor grad sammenligner du din egen belønning med andre?

- På samme avdeling
- Ellers i bedriften

17. I hvilken grad føler du at du fortjener belønningen du får?

### **Selvbestemmelsesteori**

18. I hvor stor grad har du frihet til å påvirke din egen arbeidshverdag?

- Kontroll
- Faste rutiner
- Frihet

19. I hvor stor grad opplever du tilhørighet til arbeidsplassen og jobben du utfører?

- Avdelingen, bedriften
- Behjelpelige kolleger
- Følelse av å jobbe mot felles mål

20. Hvilken innvirkning har det kollektive bonussystemet på din tilhørighet til bedriften?

21. Føler du at du har blitt gitt tilstrekkelig kompetanse til å utføre dine arbeidsoppgaver?

- Opplæring
- Kursing
- Oppfølging

22. Hvordan vil du beskrive miljøet der du jobber?

23. Hvor viktig er samarbeid med andre kolleger for å gjøre en god jobb?

24. Motiveres du mest av individuell eller gruppebasert belønning?

25. Hvor interessante føler du at dine arbeidsoppgaver er?

- Er du avhengig av finansiell godtgjørelse (eks bonus) for å gjøre en god jobb?
- Gjør du noen ganger mer enn det som forventes av deg?

### **Del IV: Avsluttende om belønningssystemet**

26. Hva slags virkemidler bruker din leder for å motivere deg?

27. Hva er dine erfaringer rundt dagens belønningssystem?

28. Er det noen momenter du savner ved dagens belønningssystem?

### **Del V: Eventuelle tilleggsmomenter**

29. Er det noe du vil legge til?

## **Del VI: Spørsmål til oss**

30. Er det noe du vil spørre oss om?