

Forfatter:
Lars Andreas Østrem

Provisjonslønn som kilde til motivasjon

Et casestudie av EiendomsMegler1 Midt-Norge

Commission based pay as a source of motivation

A case study of EiendomsMegler1 Midt-Norge

**MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom
Trondheim, Mai 2016**

Hovedprofil: Økonomistyring

Veileder: Elsa Solstad

Samarbeidsbedrift: EiendomsMegler1 Midt-Norge



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet innenfor økonomi og administrasjon, retning økonomistyring, ved Handelshøyskolen i Trondheim.

Fokuset i oppgaven er på motivasjon og hvordan ledelsen i EiendomsMegler1 kan bruke dette som belønningssystem for å motivere sine meglere.

Jeg vil rette en stor takk til alle i EiendomsMegler1 som har vært involvert i denne oppgaven. Takk for at dere har vært så imøtekommende og villige til å la meg få innblikk i deres systemer.

Jeg vil også takke min veileder, Elsa Solstad. Din faglige input og konstruktive kritikk har vært veldig viktig for oppgavens utforming.

Til slutt vil jeg takke min far, Henning Østrem for god støtte og respons gjennom hele prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens egen regning.

Trondheim, 25 mai 2016

.....

Lars Andreas Østrem

Sammendrag

Formålet med denne studien er å presentere provisjonslønn som kilde til motivasjon blant meglere i EiendomsMegler1 Midt-Norge. Funnene mine kommer på bakgrunn av flere dybdeintervjuer gjennomført med ledelsen og meglerne i EiendomsMegler1 Midt-Norge.

Prinsipal-agent teori omhandler forholdet mellom en leder (prinsipal) og en ansatt (agent). Ledere og ansatte vil ha ulike interesser i en oppgave, så hvordan får lederen den ansatte til å utføre oppgaven på best mulig måte? Et insentiv er en måte. Lederen lover den ansatte en belønning hvis et spesifikt mål oppnås. På denne måten skapes en felles interesse mellom leder og ansatt i at oppgaven utføres på best mulig måte.

Provisjonslønn er en form av belønningssystem som er ofte brukt i selskaper med mye salgsaktivitet. Et belønningssystem kan skape ytre motivasjon gjennom belønning og straff, men har en mindre effekt på indre motivasjon som avhenger av å finne motivasjon i utførelsen av oppgaven. Kortsiktighet er et av belønningssystemets største utfordringer. Effekten belønningssystemet har på motivasjon kan raskt oppdages, men er vanskelig å opprettholde. Ytre motivasjon skaper raskere endringer i adferd og holdninger, men er vanskelig å bevare. Indre motivasjon kan opprettholde endringer i adferd og holdninger over tid, men bruker lenger tid på å skape disse endringene.

EiendomsMegler1 Midt-Norge benytter provisjonslønn som en kilde til ytre motivasjon gjennom penger. Variabiliteten i lønnen til meglerne blir en kilde til innsats. For meglerne blir penger det grunnleggende for motivasjon. De motiveres mer av indre motivasjon gjennom varierende og spennende arbeidsoppgaver, men uten penger i bunn hadde ikke dette vært like motiverende.

Provisjonssystemet er stort nok til å være av verdi for meglerne samtidig som det ikke vil koste EiendomsMegler1 Midt-Norge mer enn det tjener inn. Dermed kan det opprettholdes over lenger tid uten å miste sin effekt på meglernes motivasjon. Prestasjonskulturen EiendomsMegler1 har utviklet internt i selskapet gjør at meglerne har fokus på høye rangeringer utfra prestasjonsmålingene som blir gjort. Disse målingene er basert på salgene en megler har gjennomført. For meglerne er de mer motivert av å havne høyt på disse rangeringene enn av penger. Ved å benytte provisjonslønn blir fokuset satt på salg. En økning av salg vil gi megleren høyere rangering samtidig som det gir mer penger. Dermed vil provisjonslønn påvirke både indre og ytre motivasjon.

Abstract

The purpose of this study is to present commission based pay as a source of motivation among the realtors of EiendomsMegler1 Midt-Norge. The findings of this study are based on several interviews with managers and realtors in EiendomsMegler1 Midt-Norge.

Principal-agent theory concerns the relationship between a manager (principal) and an employee (agent). The manager and the employee will have different objectives for completing an assignment, so how does the manager get the employee to act in the best possible way? One approach is by a promise of reward (incentive) if the assignment is carried out and a specified objective is achieved. This way the managers and the employee's objectives are aligned.

Commission based pay is a form of reward system often used in companies with a lot of sales activity. A reward system is a way to create extrinsic motivation by the use of reward and punishment. However, the system has a small effect on intrinsic motivation, as intrinsic motivation is found in the assignment itself. One of the reward system's biggest challenges is the short timespan it encompasses. The effect a reward system has on behavior and attitudes can be observed quickly, but yet it is difficult to maintain. Extrinsic motivation is often a temporary change. Intrinsic motivation, on the other hand, is slower to affect changes but lasts longer.

EiendomsMegler1 Midt-Norge use commission based pay as a source for extrinsic motivation through money. The variability in the realtors pay structure is a way to secure the employees effort. Hence money becomes the basic motivational tool. Intrinsic motivation such as challenging and exciting work assignments motivates the realtors more than money but without money as the foundation for motivation this would not be the case.

The commission based pay is of value enough for the realtor without costing more than it makes for EiendomsMegler1 Midt-Norge. Thus the company can keep using it without it losing its effectiveness on the realtors. The organizational culture within EiendomsMegler1 Midt-Norge is focused on accomplishments. This results in the realtors focus on a high ranking on the accomplishment surveys. These surveys are based on the sales numbers of each realtor and the realtors are highly motivated by achieving a high ranking compared with the other realtors within the company. They are more motivated by this aspect than by money. By using the commission based pay, a focus is set on sales numbers. An increase in sales numbers would give the realtor a higher ranking and at the same time higher pay, thereby showing how commission based pay affects both extrinsic and intrinsic motivation.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1. Problemstilling	2
1.1.2. Operasjonalisering	2
1.2. Aktualisering og bakgrunn	3
1.3. Oppgavens oppbygning	5
2. Teori	6
2.1. Prinsipal-agent teori	6
2.1.1. Asymmetrisk informasjon og risikofordeling	7
2.1.2. Insentiver	8
2.2. Motivasjon.....	10
2.2.1. Ytre og indre motivasjon	11
2.2.2. Indre versus ytre motivasjon	12
2.2.3. Hvordan påvirke motivasjon?.....	14
2.3. Belønningssystemer.....	16
2.3.1. Belønningssystemets utvikling.....	17
2.3.2. Formål med belønningssystemer	18
2.3.3. Provisjonslønn	19
2.3.4. Hvordan utforme et belønningssystem?	20
2.3.5. Belønningssystemets utfordringer	20
2.4. Oppsummering av teori	22
3. Metode.....	23
3.1. Vitenskapsteoretisk ståsted.....	23
3.2. Forskningsdesign.....	23
3.3. Forskningsmetode	24
3.4. Forskningsprosessen.....	25
3.5. Analyse av data	26
3.6. Kvalitet i studien	27
3.7. Forskningsetikk	28
4. Case bedriften.....	30
4.1. EiendomsMegler 1	30
4.1.1. EiendomsMegler 1 Midt-Norge	30
4.1.2. Lønn og belønning.....	31
5. Empiriske funn	33
5.1. Hvordan mener ledelsen at provisjonslønn motiverer meglerne?	33
5.2. Hvordan føler meglerne at provisjonslønn motiverer dem?	38

6. Analyse.....	43
6.1. Lønn	43
6.2. Belønning	45
6.3. Kontroll	49
6.4. Motivasjon.....	51
7. Konklusjon	57
8. Referanseliste	59
9. Vedlegg.....	61
9.1. Intervjuguide (vedlegg 1)	61

1. Innledning

Etter at finanskrisen traff næringslivet i 2007-2008 har et økende antall bedrifter møtt en tøff hverdag preget av oppsigelser, dårlige resultater og hard konkurranse (Dahle & Oma 2009; Kolb 2010). For å kunne imøtekomme disse utfordringene søkes det etter måter å bedre utnytte de ressursene bedriften har tilgjengelig. En av de største ressursene er bedriftens ansatte (Bühner 1997). Ifølge Tracy (2013) bruker de ansatte så mye som 50% av sin arbeidsdag på ikke arbeidsrelaterte aktiviteter som småpratning med kolleger, internettsurfing og lignende (Tracy 2013). Å kunne øke den ansattes ytelse på arbeidsplassen kan dermed ha stor betydning for bedriftens effektivitet og konkurransedyktighet, men hvordan kan ledelsen i en bedrift få sine ansatte til å yte mer?

Motivasjon kan være et mulig svar på det spørsmålet. Motivasjon er energien eller drivkraften som ligger bak handlinger som skal utføres (Deci & Flaste 1996; Ryan et al. 2000). Gjennom å motivere ansatte kan ledelsen i en bedrift skape den energien som trengs for å møte arbeidsoppgavens utfordring og øke de ansattes effektivitet (Deci & Flaste 1996; Ryan et al. 2000). Motivasjon kan deles inn i to kategorier: indre og ytre. Indre motivasjon er når motivasjon finnes i selve utførelsen av oppgaven (Matthiesen 2015). Ytre motivasjon er det motsatte, her finnes motivasjon til å utføre oppgaven i noe eksternt, altså noe utenfor oppgaven (Kuvaas 2005b).

Hvordan en leder kan påvirke motivasjonen hos sine ansatte blir da utfordringen. Indre motivasjon kan påvirkes av oppgavens utforming, for eksempel: utfordrer den de ansatte på et intellektuelt nivå og får de frihet til å løse oppgaven på egen måte? Dette er faktorer som kan påvirke hvorvidt de ansatte kan finne indre motivasjon i oppgaven (Heath 1999; Waterman et al. 2003). Når det gjelder ytre motivasjon er belønning og straff populært for å påvirke motivasjon, hvorav belønning er mest brukt da straff kan virke demotiverende i enkelte tilfeller (Kuvaas 2005b).

Belønning i form av et belønningssystem er det de fleste bedrifter benytter for å motivere sine ansatte (Bragelien 2011; Kuvaas 2005b). Dette blir en ytre motivasjon gjerne i form av penger, aksjer, forfremmelse eller lignende (Kuvaas 2005b). Ifølge prinsippal-agent teori har ledelsen og

de ansatte ulike interesser i utførelsen av en oppgave, et belønningssystem kan knyte disse sammen slik at de vil jobbe mot et felles mål (Douma & Schreuder 2013; Shapiro 2005).

Motivasjon har potensiale til å ha stor påvirkning på en bedrifts konkurransedyktighet ved å effektivisere og fokusere de ansatte, samt skape et tettere bånd mellom leder og ansatt (Cæker & Olve 2013; Kuvaas 2005b). Skulle lederen derimot ikke lykkes i sitt forsøk på å motivere sine ansatte kan en forverring av situasjonen oppstå, gjennom mistillit og dårlig relasjon mellom leder og ansatt (Van der Stede & Merchant 2011). Så hvordan en bedrift benytter seg av en motivator som for eksempel belønning, kan være avgjørende for hvorvidt motivasjon skapes blant de ansatte.

1.1. Problemstilling

I denne oppgaven vil jeg forsøke å klargjøre hvordan bedrifter benytter provisjonslønn som en kilde til motivasjon. Problemstillingen jeg ønsker å besvare blir da:

«Hvordan benytter salgsfokuserte bedrifter provisjonslønn for å motivere sine ansatte?»

1.1.2. Operasjonalisering

Med salgsfokuserte bedrifter menes det bedrifter med et sterkt fokus på salg og der de fleste ansatte er selgere. I slike bedrifter er det å motivere de ansatte til å yte det lille ekstra en viktig del av driften. Hvordan selgere lønnes er ofte knyttet til de ansattes grad av motivasjon (Kuvaas 2005b; Van der Stede & Merchant 2011). Motivasjon kan forstås som drivkraften bak en handling (Deci & Flaste 1996; Ryan et al. 2000). For å studere dette nærmere har jeg valgt å fokusere på en bedrift og benytte den som et case. Case bedriften i denne oppgaven er EiendomsMegler1 Midt-Norge avdeling Trondheim (heretter referert til som EM1 Midt-Norge). Eiendomsmegler er et yrke som ofte er preget av variabel lønn eller provisjonslønn, altså at noe eller hele lønnen er basert på hvor mye de selger. Dette er også tilfellet i EM1 Midt-Norge der lønnen deres er provisjonsbasert, hvilket vil si at de tjener en andel av hva de omsetter for. Ofte er denne andelen en fast prosent sats.

Basert på denne problemstillingen er det to forskningsspørsmål denne oppgaven vil forsøke å besvare:

Hvordan mener ledelsen at provisjonslønn motiverer meglerne?

Hvordan føler meglerne at provisjonslønn motiverer dem?

Ved å avdekke disse ulike synene vil denne oppgaven gi et helhetlig syn på provisjonslønn i et salgsfokusert selskap som EM1 Midt-Norge.

Ettersom denne oppgaven skrives som et avsluttende ledd av en master i økonomi og administrasjon vil den ha et økonomistyringsperspektiv som fokus, derfor vil jeg benytte økonomiske teorier som prinsippal-agent og belønningssystemer. Motivasjonsteori omhandler mye psykologi derfor avgrensers jeg det til indre og ytre motivasjon, samt hvordan ledelsen kan påvirke motivasjon.

1.2. Aktualisering og bakgrunn

Stadig flere bedrifter velger å benytter seg av variabel avlønning (Bragelien 2011). Altså beveger de seg bort fra den faste lønnen til en mer flytende lønn. Dette kan være i form av bonus i tillegg til fastlønn eller en helt flytende lønn som provisjonslønn (Bragelien 2011; Kuvaas 2005b; Van der Stede & Merchant 2011). Andelen som benytter seg av denne variable avlønningen i en eller annen form kan nå antas å ha passert 50% innad i Norge (Bragelien 2011). En belønningsordning som bonus kan gjøre mer enn bare å motivere de ansatte til å yte det lille ekstra, den kan vise de ansatte hvilke aspekter av driften ledelsen ønsker å fokusere på og forsøke å sammenstille ledelsens interesser med de ansattes slik at de sammen vil jobbe mot et felles mål (Bragelien 2011; Van der Stede & Merchant 2011). Dermed er denne formen for variabel avlønning ikke bare en kilde til motivasjon og prestasjon, men også et effektivt styringsverktøy for ledelsen (Bragelien 2011; Cæker & Olve 2013; Kuvaas 2005b; Van der Stede & Merchant 2011).

Det har vært gjort mye forskning på temaet motivasjon. Bedrifter har i lang tid sett at motiverte ansatte er en kilde til gode presentasjoner og mye forskning har blitt gjort for å finne ut hva som kan skape og opprettholde motivasjon (Bragelien 2011; Deci & Flaste 1996; Heath 1999; Kuvaas 2005b; Ryan et al. 2000; Waterman et al. 2003). Belønningssystemer som bonuser og andre variable avlønninger har vist seg som effektive midler for å skape motivasjon og samtidig være et effektivt styringsverktøy for ledelsen (Bragelien 2011; Kuvaas 2005b; Van der Stede

& Merchant 2011). Det har også vært en del forskning på salgsfokuserte bedrifter som bilselgere og lignende og deres bruk av bonuser og andre variable avlønninger og at dette kan motivere de ansatte (John & Weitz 1989; Tyagi 1990). Eiendomsmegler bransjen blir gjerne tenkt på som litt utenom en klassisk salgsfokusert bedrift, men de også går innunder denne kategorien. Derfor ville det være interessant å se hva slags lønns og belønningssystemer de bruker og hvordan de benytter disse for å skape motivasjon blant sine meglere.

At et belønningssystem kan ha en potensiell stor effekt som motivasjonsverktøy og som et styringsverktøy for ledelsen gjør dette til et meget aktuelt tema å forske på (Bragelien 2011; Kuvaas 2005b; Van der Stede & Merchant 2011). De fordelene en motivert ansatt kan skape for bedriften vil veie tyngre enn kostnadene bedriften har ved å benytte et belønningssystem (Van der Stede & Merchant 2011). Enkelte belønningssystemer som provisjonslønn vil øke i takt med salget og dermed hindre at kostnadene forbundet med belønningen blir større enn fortjenesten ved økt salg (Van der Stede & Merchant 2011).

Jeg har selv sett hvordan en bedrift kan benytte et belønningssystem, både på riktig og gal måte. Motiverte ansatte som er villige til å yte ekstra kan være resultatet av riktig bruk, mens mistillit og dårlige relasjoner mellom leder og ansatt kan oppstå ved gal bruk. Formålet med denne oppgaven er å klargjøre hvordan en bedrift kan benytte seg av provisjonslønn for å motivere sine ansatte slik at de blir en sterk ressurs for bedriften.

1.3. Oppgavens oppbygning

For å kunne svare på problemstillingen på best mulig måte har jeg valgt ut noe sentral teori knyttet til motivasjon og provisjonslønn. Teoriene jeg vil presentere er prinsipal-agent, motivasjon og belønningssystemer. Alle disse teoriene er godt etablert og klart relevant for mitt tema.

Oppgaven starter med teorikapittelet som presenterer prinsipal-agent teori. I denne teorien blir også belønning som insentiv og motivasjon introdusert. Deretter følger motivasjonsteori med indre og ytre motivasjon samt hvordan ledelsen kan påvirke motivasjonen. Tilslutt avsluttes teorikapittelet med en grundig presentasjon av belønningssystemer som kilde til motivasjon og styringsfordeler.

Neste del (kapittel tre) vil dreie seg om metoden og hvordan jeg har gått fram for å innhente data. Her vil jeg redegjøre for ulike forskningsmetoder, forskningsdesign, utvalg, case med mer. Valgene jeg har tatt rundt hvert av disse temaene vil også vurderes.

Kapittel fire vil presentere EiendomsMegler1 som min case bedrift og hvordan de benytter provisjonslønn samt andre belønningssystemer.

Deretter følger kapittel fem som er de empiriske funnene jeg har gjort gjennom undersøkelsen. Disse funnene blir kategorisert etter lønn, belønning, kontroll og motivasjon slik at de blir mer oversiktlig å analysere i kapittel seks.

Kapittel seks vil altså analysere de empiriske funnene med bakgrunn i det teoretiske rammeverket for deretter å sikte seg inn på en konklusjon som blir presentert i kapittel syv.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres teori om prinsipal-agent forhold, motivasjon og belønningssystemer. Disse teoriene benyttes da alle har en tilknytning til temaet provisjonslønn og motivasjon. Prinsipal-agent teori illustrerer hvordan et insentiv som provisjonslønn kan benyttes for å skape motivasjon til å utføre en handling for å nå et spesifikt mål. Dermed vises det hvordan tre forskjellige teorier er så sammenknyttet mitt tema.

2.1. Prinsipal-agent teori

En av de større utfordringer ledere i dagens næringsliv møter er å velge den riktige ansatte for en jobb. Og når personen er valgt hvordan får lederen han eller hun til å gjøre slik lederen ønsker? Prinsipal-agent teori omhandler dette temaet. Et prinsipal-agent forhold er når en person handler på vegne av en annen (Douma & Schreuder 2013; Shapiro 2005). For eksempel en leder og en ansatt, lederen vil være prinsipalen mens den ansatte er prinsipalens agent og skal handle på vegne av lederen. Alle hierarkiske bygde organisasjoner vil ha prinsipaler og agenter i en eller annen form, ledere er prinsipaler og deres underordnede/ansatte er agenter. Lederne må ofte svare til et styre og dermed blir styret prinsipaler og lederne agenter, på denne måten ser vi at en person ofte er både prinsipal og agent (Shapiro 2005).

Hvis vi nå ser for oss en situasjon hvor en leder har en oppgave som skal utføres og han/hun ønsker at den skal utføres på en spesifikk måte for å oppnå et ønsket mål. Ser vi bort ifra at lederen kan utføre oppgaven selv så må han/hun velge en person innad i organisasjonen som kan utføre denne oppgaven for han/hun (Douma & Schreuder 2013). Denne personen er som regel lavere enn lederen i hierarkiet, dermed blir denne personen agenten og lederen prinsipalen. Men hvordan velger lederen rett person? Lederen kan baserer seg på det han/hun vet om personen fra før av, alt fra oppvekst, utdanning, kultur, sosial omkrets, aktiviteter, tidligere erfaring osv. Alt dette vil bidra til å hjelpe lederen forstå hvem personen er, og hvor godt egnet han/hun er for oppgaven. Likevel vil det være praktisk umulig for en leder å vite nøyaktig hvordan denne personen vil håndtere oppgaven, for uansett hvor mye lederen vet vil personen alltid vite mer om seg selv og hva han/hun er kapabel til (Shapiro 2005). Dette kalles asymmetrisk informasjonsfordeling (Shapiro 2005). Videre er det også vanskelig for en leder å

kunne opprettholde kontroll over denne personen når han/hun er satt til å utføre oppgaven (Shapiro 2005), lederen vil ikke vite i særlig grad hva personen bedriver tiden med.

2.1.1. Asymmetrisk informasjon og risikofordeling

Ethvert prinsipal-agent forhold vil være preget av informasjonsasymmetri, agenten vil alltid vite bedre om han/hun er egnet for oppgaven de utfører enn prinsipalen (Douma & Schreuder 2013). Asymmetrisk informasjonsdeling kan illustreres ved hjelp av to ulike former for asymmetri, «hidden action» og «hidden information». Med «hidden information» eller skjult informasjon menes at en part i en transaksjon er bedre informert om en variabel i transaksjonen enn den andre parten (Douma & Schreuder 2013; Laffont & Martimort 2002). Dette er et forhold som er tilstede før prinsipal forholdet etableres. Eksempel på dette er at agenten vet mer om sine evner og kapabiliteter enn prinsipalen. «Hidden action» eller skjult handling er når en part i transaksjonen handler uten at den andre parten er klar over det (Laffont & Martimort 2002), der denne handlingen kan være mot den andre parts interesser og i enkelte tilfeller skade denne partens interesse i transaksjonen (Douma & Schreuder 2013). Denne formen for informasjonsasymmetri, blir gjerne kalt «moral hazard», og refererer til det at en part begynner å handle risikabelt (Douma & Schreuder 2013). Dette er en situasjon som oppstår mens transaksjonen eller kontrakten er under gjennomføring, i et prinsipal-agent forhold vil det gjerne være relevant til utførelsen av selve oppgaven.

Utførelsen av oppgaven er et eksempel på skjult handling, her vil ikke prinsipalen ha kontroll over hvordan dette skjer, prinsipalen vil kun se resultatet av oppgaven og dermed bedømme mengden av innsats fra agenten (Douma & Schreuder 2013). Prinsipalen kan gi instruksjoner om hvordan oppgaven skal utføres og hvor lang tid som kan benyttes, men med mindre han/hun er der til enhver tid for å kontrollere agenten vil han/hun ikke ha kontroll over hva agenten bedriver (Shapiro 2005).

Denne mangelen på kontroll fører også til en ujevn risikofordeling, ved at prinsipalen ikke har kontroll over hva agenten bedriver, vil prinsipalen i de fleste tilfeller bli sittende med all risiko (Shapiro 2005). Risikoen stammer fra at prinsipalen er den ansvarlige for oppgaven altså den som har noe å tape i form av tapte kunder, tapt omsetning og lignende, agenten vil ikke ha noe å tape og derfor ingen risiko. Når agenter ikke har noe å tape risikerer prinsipalen å havne i en situasjon hvor agenten handler opportunistisk, altså at agenten handler etter egen beste interesse (Shapiro 2005). I et tilfelle hvor agenten ikke har noe å tjene eller tape på å utføre en oppgave

er det risiko for at opportunistisk adferd overtar og oppgaven ikke blir utført tilfredsstillende eller ikke i det hele tatt. Noe av bakgrunnen for denne opportunistiske adferden er mangel på felles interesse i utfallet av oppgaven (Shapiro 2005). Mens en prinsipal eksempelvis kan ønske å øke kundetilfredsheten gjennom utførelsen av oppgaven vil ofte agenten kun utføre oppgaven fordi han/hun får betalt for det, ikke fordi det er en delt interesse om å oppnå det samme målet som prinsipalen. Derfor er det viktig for en prinsipal å finne en måte å jevne ut risikoen eller likestille interessen begge parter har i oppgaven, dette kan oppnås gjennom insentiver.

2.1.2. Insentiver

Mennesker gjør få ting gratis, vi forventer en eller annen form for tilbakebetaling for vår innsats, dette gjelder i alt fra dagligdags hushold til arbeidslivet (Kuvaas 2005b). Gjennom å vaske huset får vi et skinnende rent hjem som vi kan være stolt av og i arbeidslivet blir vi lønnet for den jobben vi gjør. Insentivet blir da stolthet og rent hjem eller penger i arbeidslivet, altså noe som motiverer oss til å utføre en oppgave. Penger er den vanligste formen for insentiv, men problemet med dette er at de fleste benytter fastlønn som betaling, dermed forsvinner det klare insentivet, ved at vi vet vi får betalt for tiden vi er på arbeid. Den mest åpenbare formen for motivasjon da blir straff, hvis prinsipalens krav til oppgave utførelsen ikke blir møtt kan han/hun true med å kutte lønnen til, eller si opp agenten. Straff har en tendens til å virke mer demotiverende enn motiverende, derfor blir det i større grad brukt belønning som insentiv (Kuvaas 2005b).

Ved å belønne agenten for utført arbeid avtales en klar belønning som regel i form av penge bonus, aksjeopsjoner, profitt deling eller lignende for å utføre oppgaven etter et klart fastsatt rammeverk (Van der Stede & Merchant 2011). Gjennom avtale om belønning skapes det motivasjon for å gjennomføre oppgaven etter prinsipalens krav, altså kobles prinsipalens og agents interesser i oppgaven (Van der Stede & Merchant 2011). Risikoen jevnes ut da agenten nå har noe å tape på å ikke legge full innsats i oppgaven. Samtidig blir mangelen på kontroll også et mindre problem, agenten har et klart fastsatt rammeverk som han/hun skal følge for å motta belønningen og det skal sørge for at oppgaven utføres etter prinsipalens krav, derfor vil behovet for kontroll være mindre. Dette forutsetter at prinsipalen klarer å skape et attraktivt insentiv for å utføre oppgaven, ellers vil ikke insentivet motivere og agenten kan opptre opportunistisk.

I hvilken grad agenten er villig til å ta risiko er også en viktig faktor, mange agenter er risikoaverse, de er ikke interessert i å ta på seg mer risiko enn hva de er nødt til. Individuelt er dette sjeldent et problem, en prinsipal vet ofte hva agenten er villig til å ta på seg av risiko, men i grupper eller team så kan dette fort by på problemer (Shapiro 2005). I et team bestående av flere agenter vil det være mange ulike interesser, noen vil dele prinsipalens interesser mens andre kan ha et helt ulikt syn (Douma & Schreuder 2013; Shapiro 2005). Incentivet kan ha ulik effekt på de ulike agentene og alle agentene har en ulik holdning til sitt arbeid hvilket kan resultere i et ineffektivt samarbeid eller en form for opportunistisk adferd (Shapiro 2005).

At enkelte individer i en gruppe unnlater å utføre arbeidet er ofte et problem (Douma & Schreuder 2013). Problemet stammer fra at en gruppe med agenter ofte blir lovet en total belønning som skal deles likt mellom agentene. Dermed ser enkelte individer muligheten for å jobbe mindre enn resten når likevel alle får den samme belønningen (Douma & Schreuder 2013). Undersøkelser har vist at medlemmer av en slik gruppe vil være villig til å legge inn mer arbeid så lenge alle andre medlemmer også gjør det, men dette går også motsatt vei, hvis en jobber lite vil sannsynligheten øke for at flere medlemmer av gruppen vil legge inn mindre innsats og jobbe lite (Douma & Schreuder 2013). Å avsløre denne egoistiske adferden har vist seg vanskelig, prinsipaler har forsøkt å få gruppemedlemmene til å observere hverandre og å rapportere egoistisk adferd (Douma & Schreuder 2013), men det har vist seg vanskelig for medlemmene å avsløre hverandre når de samtidig skal jobbe sammen mot et felles mål. Det som har vist seg mest effektivt for å stoppe slik adferd er overvåkning (Douma & Schreuder 2013).

Overvåkning vil gi prinsipalen høyere grad av kontroll over gruppen. Ofte benytter prinsipalen en egen person som kun har i oppgave å avdekke egoistisk adferd innad i gruppen. Ved at gruppen føler seg overvåket skal det redusere de enkelte individenes tendens til å unnlate å utføre arbeidet som igjen vil redusere risiko for lav innsats i hele gruppen. På denne måten kan effektiviteten og utbyttet av et gruppe samarbeid kunne økes. Som nevnt tidligere er det å benytte seg av overvåkere ikke risikofritt, for hvem overvåker overvåkeren (Douma & Schreuder 2013)? Prinsipalen risikerer da at overvåkeren også unnlater å utføre jobben sin, samtidig som bruk av overvåkning kan bidra til å skape en høy grad av mistillit mellom leder og ansatt. For å unngå dette benyttes det incentiver, men ofte blir overvåkerens incentiver en del av hele gruppens incentiv og dermed kan prinsipalen fort få samme situasjon som han/hun forsøker å unngå ved at overvåkeren vet han er sikret en del av hele gruppens belønning uansett.

Prinsipal-agent teori illustrerer noen av de vanskelige forholdene en leder og den underordnede kan møte på i arbeids hverdagen. Hvordan prinsipalen (lederen) og agenten (ansatte) møter disse utfordringene vil ha en stor effekt på arbeidsforholdet dem imellom. For høy grad av overvåkning kan føre til mistillit og dårlig relasjon mellom leder og ansatt, for lav kan føre til egoistisk adferd. Riktig bruk av insentiver kan motivere og bidra til å holde kontroll på de ansatte, mens feil bruk kan forverre en allerede dårlig situasjon. Teorien klargjør utfordringer og gir potensielle løsninger, men hver bedrift og hver situasjon har ulike former for utfordringer som alle har ulike løsninger.

En motivert ansatt kan utgjøre en stor forskjell på forholdet mellom prinsipal og agent, motivasjon kan redusere risiko for egoistisk adferd og dermed også behovet for kontroll (Douma & Schreuder 2013; Shapiro 2005). Motivasjon kan være en faktor som hjelper de ansatte prestere (Kuvaas 2005b).

2.2. Motivasjon

De ansatte er en av eller den største ressursen en bedrift har for å kunne møte en stadig økende grad av konkurranse i næringslivet (Bühner 1997). Det antas at en vanlig ansatt kun benytter rundt 50% av arbeidstiden sin på arbeid mens de resterende 50% benyttes til småpratning med kolleger, internett surfing eller personlige anliggende (Tracy 2013). Hva skyldes dette? Hvorfor gjøres ikke mer? Det er her motivasjon kommer inn i bildet.

Motivasjon kan forklares som drivkraften eller energien som ligger bak utførelsen av en oppgave (Deci & Flaste 1996; Ryan et al. 2000). Altså motivasjon er det som får oss til å utføre en handling. Mange vil da tenke belønning og straff som primære motivasjonsfaktorer og det stemmer også til en viss grad (Kuvaas 2005b). Belønning og straff er de mest brukte motivasjonsfaktorene, enten det er for å motivere barn til rett oppførsel eller å få arbeidstakere til å yte ekstra (Kuvaas 2005b). Hovedproblemet her ligger rundt at straff ofte virker mer demotiverende enn motiverende og vi blir da stående igjen med belønning (Kuvaas 2005b).

2.2.1. Ytre og indre motivasjon

Belønning er et klassisk eksempel på en ytre motivator, noe som påvirker ytre motivasjon. En ytre motivator er for eksempel at ledere lover medarbeidere ekstra betaling for å gjøre en ekstra god jobb (Kuvaas 2005b). En ytre belønning gis altså for å skape insentiv for prestasjon. Dette er ofte den mest brukte formen for å motivere andre fordi prestasjonsbaserte insentiver er lett å forstå samtidig som raske endringer i adferd eller prestasjon fort vil kunne oppdages (Kuvaas 2005b). Problemet med prestasjonsbaserte insentiver er at det ofte er vanskelig å opprettholde disse effektene over tid (Deci & Flaste 1996; Kuvaas 2005b; Murayama et al. 2010). Når mennesker blir bedt om å rangere viktigheten av ulike jobbaspekter kommer viktigheten av jobben ofte høyt på listen, mens lønn kommer lenger ned (Kuvaas 2005b). Likevel har forskning vist at selv om vi personlig mener at lønn ikke er viktigst så er store lønnsforskjeller og ytre belønning viktig for å motivere andre til å gjøre en ekstra god jobb (Heath 1999; Kuvaas 2005b). Ytre motivasjon er altså når individet blir motivert av en ekstern faktor som for eksempel penger, men for at individet skal bli motivert av penger må penger være et internt ønske hos individet (Heath 1999).

Den interne delen av motivasjon kalles indre motivasjon, her motiveres individet av noe han eller hun ønsker selv (Heath 1999). Dette er kontrasten til ytre motivasjon og sammen utgjør de et menneskes motivasjon. Det kan sies at et individ er indre motivert når utførelsen av en oppgave er belønning nok (Matthiesen 2015). Eksempler på indre motivatorer kan være respekt, anerkjennelse, et ønske om å utvide sine egne kunnskaper eller det å finne glede eller mening i det man driver med (Kuvaas 2005b; Stranden 2014). I prinsippet kan indre motivasjon stamme fra alt individet selv synes er viktig til hva de selv ønsker å oppnå ved utførelsen av en oppgave. Hovedskille mellom indre og ytre motivasjon ligger i hvor kilden til motivasjonen befinner seg, er den innenfor eller utenfor aktiviteten (Kuvaas 2005b)?

Indre motivasjon hos ansatte er et vanskelig aspekt for en leder å forholde seg til, dette er veldig personlig og derfor vil ofte hvert individ ha meninger om hva som motiverer dem. Jobbdesign og aspekter som betydning av, variasjon og utfordrende oppgave er alle viktige for å skape indre motivasjon (Kuvaas 2005b). Nyere forskning har vist at det er tre særlige forhold som blir trukket frem som bakgrunn for å opprettholde og skape indre motivasjon, disse forholdene er selvbestemmelse, kompetanse og selvrealisering (Matthiesen 2015; Waterman et al. 2003). Med selvbestemmelse eller autonomi menes det at individet selv bestemmer over hele eller deler av sine arbeidsoppgaver, det skal skape valgfrihet og lyst til å utføre en oppgave

(Hackman & Oldham 1976; Myklemyr 2012). Kompetanse er knyttet til utfordring rundt arbeidsoppgavene og at det skal finnes en balanse mellom utfordringer og de kunnskaper og ferdigheter individet besitter (Hackman & Oldham 1976; Kuvaas 2005b; Waterman et al. 2003). Selvrealisering er knyttet til den følelsen man får av å utføre aktiviteten, kan også kalles mestringsfølelsen (Kuvaas 2005b). Waterman et al (2003) sin forskning gjorde klart at selvbestemmelse korrelerte med en veldig stor grad av de mange ulike faktorene som kunne påvirke indre motivasjon og er kanskje derfor den viktigste av de tre faktorene selvbestemmelse, kompetanse og selvrealisering. Igjennom selvbestemmelse kommer tillit inn som en viktig faktor, ansatte er i slike tilfeller mye overlatt til seg selv og at de føler ledelsen har tillit til deres arbeid er en faktor som fort kan bidra til økt indre motivasjon.

Selv om indre og ytre motivasjon virker veldig forskjellig så er ikke alltid dette tilfelle. For å presentere ulikhetene i disse motivasjonsformene har det blitt fokusert på rendyrkede situasjoner fram til nå. Altså situasjoner hvor det er snakk om enten indre eller ytre motivasjon, men i mindre rendyrkede situasjoner oppstår det ofte en krysning mellom disse. For eksempel vil en ekstern motivator som penger kunne ha effekt på motivasjon hvis individet har et indre ønske om å tjene mer penger (Heath 1999). I motsatt tilfelle vil ikke en aktivitet som skal påvirke indre motivasjon fungere med mindre individet finner noe i det eksterne miljøet som gjør aktiviteten verdt å gjøre (Heath 1999). Men hva er egentlig best av indre og ytre motivasjon?

2.2.2. Indre versus ytre motivasjon

Som nevnt tidligere er det ikke alltid rendyrkede situasjoner hvor det er enten indre eller ytre motivasjon som ligger bak utførelsen av en aktivitet, i de fleste tilfeller vil det være en kombinasjon av de to. I et slikt tilfelle vil begge formene for motivasjon spille inn, men for å kunne vurdere indre og ytre motivasjon hver for seg vil jeg nå fokuseres på rendyrkede situasjoner hvor disse kan skilles. Det grunnleggende i diskusjonen om hvilken form som er best er å se på hva som skal gjøres, og hvilke egenskaper krever aktiviteten? Relativt enkle aktiviteter med mye repeterende arbeid ser ut til å være godt egnet for ytre motivasjon. Allerede så tidlig som i 1911 kom Frederick W Taylor opp med en ledelsesform som ga høyere lønn og bedre sikkerhet i bytte mot mer effektiv jobbing (Heath 1999). Denne effektive jobbingen var ofte samlebåndsjobbing, altså «kjedelige og repeterende» jobber som sjelden bød på utfordringer eller variasjon, men som betalte bedre. *“What workers want most from their employers beyond anything else is high wages”* Frederick W Taylor 1911 (Heath 1999, s.27).

I tilfeller hvor det viktigste er å få aktiviteten gjennomført på en «god nok» måte ser ytre motivasjon ut til å være godt egnet (Kuvaas 2005b). Dermed kan det sies at ytre motivasjon fokuserer mer på kvantitet ovenfor kvalitet.

Når det gjelder den indre motivasjon er det ofte fokus på at jobben skal gi den ansatte noe som er internt viktig for han/henne. Det kan være læring, forståelse eller utvikling (Kuvaas 2005b), altså fokuseres det på kvalitet i aktiviteten fremfor kvantitet. Indre motivasjon er godt egnet i situasjoner hvor aktiviteten krever en del selvstendig arbeid, hvor det ønskes at de ansatte skal få noe igjen for å utføre oppgaven, altså at en utvikling skal forekomme (Kuvaas 2005b). I organisasjoner med et fokus på kunnskap vil indre motivasjon være en viktig drivkraft, her vil individer se på jobben sin som en mulighet til å gjøre en forskjell og ha en sterk tro på det de driver med (Kuvaas 2005b). I motsetning til situasjoner hvor ytre motivasjon er egnet seg godt vil disse situasjonene bli preget av at individene finner tilfredsstillelse i godt gjennomførte oppgaver og er stolte av sitt arbeid (Deci & Flaste 1996; Kuvaas 2005b). Her vil individene jobbe mye selvstendig og organisasjonen fokuserer på kunnskap og kvalitet.

Hvilken form for motivasjon som egner seg best vil da avhenge av aktiviteten som skal utføres. Er det en aktivitet preget av standardisert og repeterende arbeid er ytre motivasjon veldig godt egnet. Skulle det derimot dreie seg om en organisasjon som er kunnskapssøkende og som ønsker at sine ansatte skal jobbe selvstendig og innovativt, da vil ikke lenger ytre motivasjon være nok. Dermed ser vi at indre motivasjon er nødvendig for å skape et større initiativ og engasjement til å utføre aktivitetene (Kuvaas 2005b). Samtidig vil også eventuelle langtidseffekter som endring av adferd eller holdning avhenge av indre motivasjon.

Hvis ledelsen fokuserer for mye på den ytre motivasjonen og tar i bruk belønning for å skape og opprettholde motivasjon kan fort den ytre motivasjonen presse ut den indre motivasjonen (Kuvaas 2005b). Dette kalles en «crowding out effect» (Kuvaas 2005b). Dette kan være veldig alvorlig hvis indre motivasjon er en større del av kilden til gode prestasjoner enn ytre motivasjon (Kuvaas 2005b). Et lignende problem vil kunne oppstå hvis ledelsen benytter ytre belønning for aktiviteter som egentlig er indre motiverende, dette kan redusere den indre motivasjonen (Kuvaas 2005b). Ytre motiverings faktorer som tidspress, kontroll og konkurranse kan også redusere motivasjonen (Ryan et al. 2000). Et press på å levere kombinert med høy grad av kontroll kan ødelegge den opplevde grad av tillit samt redusere individets selvbestemmelse hvilket igjen vil redusere den indre motivasjonen (Ryan et al. 2000).

2.2.3. Hvordan påvirke motivasjon?

Ifølge Tracy (2013) er det i hovedsak fire faktorer som bygger opp motivasjon. Disse faktorene er ledelsesstil, belønningssystem, organisasjonskultur og jobb design (Tracy 2013). Ifølge han er disse fire faktorene det essensielle i hvordan bygge motivasjon hos dine ansatte. Hvis en leder forstår og utnytter disse ville han/hun kunne skape og vedlikeholde motivasjon hos sine ansatte.

Ledelsesstil er en viktig faktor når det gjelder hvordan ansatte oppfatter arbeidet som skal utføres, en endring i ledelsesstil kan ofte påvirke de ansatte på mange måter både positivt og negativt (Tracy 2013). Ta for eksempel en leder som føler seg presset til å nå et mål, han/hun vil fort kunne skyve dette presset over på de ansatte noe som kan ha en negativ effekt på den indre motivasjonen (Ryan et al. 2000). En annen leder kan risikere mer ved å la sine ansatte få mer selvbestemmelse og stole på at de fullfører sine oppgaver på en god måte. Dette vil styrke den indre motivasjonen, noe som er en kilde til gode prestasjoner (Deci & Flaste 1996; Matthiesen 2015; Ryan et al. 2000; Waterman et al. 2003). Utformingen av ledelsesstilen er avhengig av faktorer som organisasjonens mål og visjon, individene innad i organisasjonen, intern kultur og organisasjonens eksterne miljø (Tracy 2013).

Et eksempel på en ledelsesstil som er mindre akseptert i dagens næringsliv er «top-down» lederskap hvor de ansatte kun skal følge ordre fra sine overordnede, og ikke handle på egenhånd (Tracy 2013). Denne formen for ledelsesstil forsvinner mer og mer da dagens ansatte forventer å kunne bli hørt og ha en innflytelse på hvordan deres arbeidssituasjon skal se ut (Tracy 2013). Det motsatte av denne ledelsesstilen er den kollegiale stilen hvor en leder bestemmer, men arbeider mer som en medarbeider enn som en leder. Dette promoterer kunnskap, ferdigheter og evne til å utføre jobben, som vi nevnte tidligere kan dette bidra til å bygge indre motivasjon (Kuvaas 2005b; Tracy 2013; Waterman et al. 2003). «Top-down» ledelse og kollegial ledelse er to av mange ulike former som kan benyttes, som sagt avhenger type ledelse av mål og visjon, kultur osv. Samtidig kan den rette ledelsesstilen variere fra en ansatt til en annen, noen ønsker en veldig direkte ledelse mens andre ønsker en mer fri arbeidshverdag derfor må en leder modifisere sin stil etter sine ansattes behov (Tracy 2013).

Der en leder kan ha stort potensielle til å påvirke motivasjon er gjennom jobbdesign (Tracy 2013). Hvordan lederen lar sine ansatte løse arbeidsoppgaver kan ha stort effekt på deres motivasjon. Noen oppgaver er ikke egnet for annet enn standardisert repeterende arbeid (Tracy 2013), noe som fort er kjedelig for den ansatte og i liten grad motiverende (Kuvaas 2005b). I

disse tilfellene må en leder motivere sine ansatte gjennom ytre motivatorer, men i de tilfellene hvor en leder faktisk kan gjøre noe med arbeidsoppgavenes utforming har han/hun en stor mulighet til å skape indre motiverte ansatte. Arbeid som innebærer kommunikasjon, forhandling og samhandling med andre mennesker for å få gjort en jobb har en tendens til å få fram den beste energien i individet (Tracy 2013). Denne formen for jobb er spennende og utfordrende og vil ofte virke indre motiverende på individene (Tracy 2013; Waterman et al. 2003).

Jobbdesign kan altså både påvirke indre motivasjon gjennom utfordrende, spennende og kreative oppgaver, og mange bedrifter anser det som viktig å promotere slikt jobbdesign framfor det rutine pregede og standardiserte arbeidet (Kuvaas 2005b). Likevel vet vi at alle jobber har arbeidsoppgaver hvor rutine og standardiserte oppgaver er unngåelig, men som vi nevnte tidligere kan også ansatte som jobber med disse arbeidsoppgavene motiveres gjennom ytre motivasjon som for eksempel belønning. Dermed er det viktig at en designer jobben så den er så spennende og utfordrende som mulig samtidig som den passer med kjernen i jobben, altså at den løser oppgaven så effektivt som mulig (Tracy 2013).

Organisasjonens kulturer er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon (Bang 1995). Organisasjonskulturen er også en viktig faktor når det gjelder motivasjon. Hvordan du føler deg på jobb? Hvordan behandler dine kolleger deg? Er de ansatte en del av et team som jobber mot et felles mål? Alle disse faktorene kan påvirke motivasjonen til å gjøre arbeidet. En organisasjonskultur er ofte bevisst innført og styrt av ledelsen og bygger ofte på noen kjerne prinsipper om hvordan organisasjonen ønsker deres interne kultur skal se ut (Tracy 2013). Et av disse prinsippene kan for eksempel være respekt for hverandre. Da vektlegges dette internt og det vil bli slått ned på hvis noen oppfører seg respektløst ovenfor andre. En god organisasjonskultur kan gjøre arbeidsplassen ettertraktet, noe som igjen gir en positiv energi som videre kan bygge indre motivasjon til arbeidet (Tracy 2013).

Organisasjonskultur, jobbdesign og ledelsesstil er alle faktor som kan bidra til å motivere individer. Og i de fleste tilfellene er dette faktorer ledelsen har mulighet til å påvirke til en viss grad, men det finnes ikke noen overordnet fasit for hvordan ledelsen bør forme disse for motivere ansatte på best mulig måte (Tracy 2013). Hvert individ har sin oppfatning av hva som motiverer dem og det kan veksle mellom indre og ytre faktorer. Derfor vil det alltid være noe ledelsen kan foreta seg for å motivere sine ansatte. Den siste faktoren ledelsen kan bruke for å påvirke motivasjon er belønningssystemer (Tracy 2013). Her forsøker å ledelsen å skape et insentiv for den ansatte til å utføre en oppgave etter ledelsens krav (Douma & Schreuder 2013;

Kuvaas 2005b). Gjennom å tilby en belønning kan ledelsen motivere den ansatte økt innsats, belønningen har vist seg som et sterkt insentiv som kan stor påvirkning på den ansatte og det har blitt et system som store deler av næringslivet har tatt i bruk (Bragelien 2011; Kuvaas 2005b). Det har vist seg som den metoden som kanskje raskt, enkelt og kraftigst påvirker en ansatts motivasjon hvis benyttet riktig (Bragelien 2011; Cæker & Olve 2013; Murayama et al. 2010; Van der Stede & Merchant 2011).

2.3. Belønningssystemer

I motsetning til lønn som er en fast kompensasjon, menes det med belønning noe ekstra vi mottar for å ha utført en handling eller gjort en innsats for noe. Det kan være alt fra at foreldre lar barna være oppe en halv time lenger (Kuvaas 2005a), til arbeidere som mottar penger for å ha nådd et finansielt mål satt av bedriften. Et belønningssystem er når en bedrift har klare belønninger for å ha utført klare oppgaver eller klart fastsatte mål. For eksempel hvis ansatte når et fastsatt salgsmål vil de motta en avtalt belønning, altså et klart fastsatt system av belønninger. I likhet med motivasjon kan vi skille mellom to grupper belønning, indre og ytre (Sander 2014).

Indre belønning er noe man mottar som man ikke kan ta eller føle på, men som har verdi for individet. Det er en belønning man finner i det å gjøre jobben fordi man finner tilfredsstillelse i utførelsen, ikke fordi man får noe av monetær verdi for det (Murayama et al. 2010; Sander 2014; Van der Stede & Merchant 2011). Ytre belønning er den kanskje mest effektive formen for belønning, i form av at resultater vil synes raskt. Belønning i form av penger, aksjeopsjoner, forfremmelse og lignende er eksempler på ytre belønning som ofte benyttes med stor effektivitet, men når bør de brukes?

Mange bedrifter vil benytte belønningssystemer når det er snakk om å nå finansielle mål, altså at bedriften har et salgsmål de ønsker å oppnå, men en leder vet at det er mer enn bare ekstra motivasjon som er ønsket av de ansatte (Bragelien 2011; Cæker & Olve 2013; Van der Stede & Merchant 2011). Rett fokus, godt initiativ eller god holdning er ettertraktede egenskaper hos ansatte, derfor er å promotere slik adferd viktig for en leder (Cæker & Olve 2013; John & Weitz 1989; Van der Stede & Merchant 2011). Gjennom å belønne denne adferden viser ledelsen at innsatsen eller holdningen er ettertraktet. For de ansatte viser belønningen at deres innsats blir anerkjent, noe som igjen skaper tettere bånd til ledelsen, hvilket bidrar til økt lojalitet og tillit.

Monetær belønning i form av for eksempel bonuser vil ofte være mer effektiv som kortsiktig belønningsmetode, da disse vil ha sterk påvirkning på kort sikt, men kan fort gjøre de ansatte immune mot effekten da de blir vant til at belønningen er der (Cæker & Olve 2013; Van der Stede & Merchant 2011). Dette er en av belønningssystemets største utfordringer, det er meget effektivt på kort sikt, men det har vist seg vanskelig å opprettholde effekten over lenger tid (Cæker & Olve 2013).

2.3.1. Belønningssystemets utvikling

De siste 25-35 årene ser man noen klare trender i næringslivet, en av de største trendene er framveksten av variabel avlønning (Bragelien 2011). Med variabel avlønning menes det tilfeller der en person mottar for eksempel en del fastlønn og en del variabel lønn, ofte i form av bonus for å ha oppnådd mål ønsket av bedriften. Denne formen for avlønning stammer blant annet fra et ønske om å øke insentivet til toppledere til å gjøre en god jobb for aksjonærene. Dette utviklet seg så videre gjennom bedriftene, fra toppledere til mellomledere og tilslutt ble det mer vanlig med at hele organisasjoner benyttet denne formen for avlønning (Bragelien 2011).

Samtidig kom utbredelsen av et nytt verktøy «the balanced scorecard» (Bragelien 2011). Fram til nå hadde prestasjon hovedsakelig blitt målt gjennom finansielle mål, the balanced scorecard endret dette ved å dra inn flere aspekter i prestasjonsmålingen og dermed få et mer helhetlig bilde av bedriften (Kaplan & Norton 1992). Kundeservice, interne prosesser, innovasjon og utvikling i tillegg til finans ble nå alle aspekter hvor ansattes prestasjoner ble målt (Kaplan & Norton 1992). Gjennom dette verktøyet kunne det oppdages hvem som gjorde en ekstra god jobb på enkelte aspekter og dette kombinert med mer spredning i prestasjonsmål fra bedriftens side skapte et større behov for variabel avlønning (Bragelien 2011).

Ledelsen i bedrifter erfarte etter hvert at belønningsordninger som bonuser og lignende var en effektiv styringsmekanisme (Bragelien 2011). Satte de mål innenfor enkelte aspekter som trengte forbedring (Cæker & Olve 2013), for eksempel interne prosesser, kunne de styre de ansatte til å fokusere på dette og dermed effektivisere bedriften. I 2002 var 34 % av alle ledere og mellomledere i Norge omfattet av en form for bonusordning, i dag antar man at tallene har passert 50 % (Bragelien 2011). I 2005 omfattet bonusordningen omkring 30 % av alle som jobbet i den private sektor (Bragelien 2011), selv om finanskrisen har preget denne type ordning er det ikke urimelig å anta at nærmere 40 % av alle i privat sektor i dag mottar en form for bonus og dermed er variabelt lønnet (Bragelien 2011).

2.3.2. Formål med belønningssystemer

Et ønske om å motivere ansatte kombinert med en måte å koble sammen ansattes interesser med bedriftens mål var en stor del av grunnen til belønningssystemets utvikling (Van der Stede & Merchant 2011). Belønningssystemet er dermed både en motivasjonskilde for de ansatte og et styringsverktøy for ledelsen gjennom å oppnå felles interesser mellom ledelsen og de ansatte (Bragelien 2011; Van der Stede & Merchant 2011). Gjennom felles interesser jobber både ledelsen og deres ansatte mot et mål som begge har et ønske om å oppnå. Ved å benytte belønningssystemet kan ledelsen skape bedre kontroll på sine ansatte gjennom tre aspekter; motivasjon, informasjon og personell.

Gjennom å tilby en belønning gir ledelsen de ansatte et insentiv for å utføre en oppgave. Mange av arbeidsoppgavene ansatte må utføre er kjedelige og repeterende oppgaver som de egentlig kanskje kunne tenke seg å avstå fra. Når ledelsen tilbyr en belønning kan det motivere de ansatte til å gjennomføre arbeidet etter ledelsens krav (Van der Stede & Merchant 2011). Ledelsen kan dermed benytte belønningssystemer for å skape motivasjon slik at de fokuserer de ansattes arbeid, hvilket gir dem en høyere grad av kontroll.

Den informative siden er relatert til å minne de ansatte på hva som er viktig (Van der Stede & Merchant 2011). Gjennom å tilby belønning for en oppgave eller et mål tiltrekkes ansattes oppmerksomhet og minner dem på hva som er viktig for bedriften (Cæker & Olve 2013; Van der Stede & Merchant 2011). Ser vi litt tilbake på den historiske utviklingen ser man også der at den informative siden var en del av grunnen til utviklingen av belønningssystem. Ved å inkludere for eksempel kundeservice mål som bonus krav vil ledelsen vise og minne de ansatte på hva de anså som viktig (Van der Stede & Merchant 2011).

Det siste aspektet er personell. Skulle det dukke opp bedre betalte jobber eller mer attraktive jobber for bedriftens ansatte vil de sannsynligvis søke på disse, derfor er det bedriftens ansvar å gjøre sin arbeidsplass så attraktiv og interessant som mulig slik at de både holder på sine ansatte og tar en offensiv posisjon for å tiltrekke nye ansatte (Van der Stede & Merchant 2011). Belønningssystemer kan bidra med dette, gjennom å vise de ansatte at prestasjon belønnes, skapes det et godt rykte rundt bedriften noe som både kan hjelpe til å holde på ansatte samt gjøre bedriften attraktiv for rekruttering (Kuvaas 2005b).

Belønningssystemer har også den fordel at de ofte er tilknyttet prestasjonene til bedriften (Van der Stede & Merchant 2011), dermed er det sjelden store belønninger hvis bedriften går dårlig. I noen land får også bedrifter skattetrekk for å benytte belønningssystemer hvis de er designet etter gjeldende myndighetskrav (Van der Stede & Merchant 2011). Bedriftens prestasjon er ofte summen av de ansattes prestasjoner og et belønningssystem som illustrerer dette er provisjonslønn, som både er lønn og belønning i samme system.

2.3.3. Provisjonslønn

En vanlig form for variabel avlønning i selgeryrket er provisjonslønn. Her får selgeren lønn basert på hva han/hun har solgt. Lønnen er da ofte en prosentandel av verdien på de solgte produktene, har selgeren 25 % provisjonslønn og selger for 1 000.000 vil han/hun tjene 250.000. På denne måten knytter ledelsen selgerens lønn direkte til salget, slik at mottatt lønn vil reflektere selgerens salgstill. Samtidig er også bedriftens totale resultater knyttet til hver enkelt selgers prestasjon, hvis selgeren selger mye vil ikke bare han/hun tjene mye penger, men det samme vil bedriften. Om provisjonslønn er positivt eller negativt for bedriften vil da avhenge av flere faktorer. Hvorvidt selgerne legger ned mye innsats samt er flinke til å selge, og hvorvidt provisjonen de tjener er attraktiv nok til å motivere uten at den er så høy at bedriften ikke tjener penger. Dermed ser vi at hvordan bedriften utformer sin provisjonslønn kan være like viktig som selgerens evne til å selge (Van der Stede & Merchant 2011).

Gjennom provisjonslønn har en selger som evner å selge mulighet til å tjene langt mer enn «folk flest» (Van der Stede & Merchant 2011). På den andre siden kan de ansatte med denne formen for lønn også risikere å tjene godt under gjennomsnittet. Forskning har derfor vist at risikoaverse mennesker sjelden velger en slik type lønn (Holt & Laury 2002; Van der Stede & Merchant 2011). Med risikoavers mener vi mennesker som i høyest mulig grad unngår risiko. Mennesker som velger denne formen for lønn er ofte sikre på sine evner samt villige til å ta risiko for å lykkes, i selgeryrket er dette ofte ettertraktede mennesker.

Motivatoren gjennom et belønningssystem som provisjonslønn blir hovedsakelig penger, selges det mye vil man tjene mye. Men det som fort blir oversett er bruken av straff som motivator i provisjonslønnssystemet. Skulle en ansatt selge lite risikerer de som sagt å tjene veldig lite og det er også en motivator gjennom straff. Presterer ikke de ansatte vil de bli straffet gjennom å ikke tjene nok penger. Dermed ser vi at et system som er designet for å belønne ekstra innsats og salg også kan straffe i enkelte situasjoner, det vet vi også kan ha en demotiverende effekt (Kuvaas 2005b).

2.3.4. Hvordan utforme et belønningssystem?

Å utforme et velfungerende belønningssystem er ikke så enkelt som det høres ut, det er flere kriterier som bør oppfylles for at systemet skal fungere. Først og fremst må belønningen blir ansett som verdifull av mottaker (Van der Stede & Merchant 2011). Belønninger som ikke er verdifull for de ansatte vil ikke fungere som motivator og dermed miste store deler av sin funksjon. Den må også være såpass stor at den har en innvirkning på de ansatte. For små belønninger kan fort ha negative effekter som at de ansatte blir fornærmet og mister respekt for ledelsen (Van der Stede & Merchant 2011). Belønningssystemet må heller ikke utelukkende fokusere på ytre belønninger som bonuser og lignende. Anerkjennelse og respekt er også viktige faktorer for jobb tilfredstillelse (Van der Stede & Merchant 2011).

Videre må ansatte forstå hva som kreves for å motta belønningen samt nøyaktig hva den er (Van der Stede & Merchant 2011). De ansatte må vite nøyaktig hva som skal til for å motta belønningen de jobber for, enten om det er fastsatte salgsmål eller antall nye kunder så må bedriften klargjøre nøyaktig hva som skal til for å oppnå denne belønningen. Det siste punktet som må vurderes er kostnadseffektivitet (Van der Stede & Merchant 2011). Bedriften må ikke benytte en form for belønninger som de taper penger på (Van der Stede & Merchant 2011). Belønningen skal motivere de ansatte og dermed må den være av en viss størrelse. Hvis bedriften velger for høy belønningen, risikerer de å lide et større tap enn belønningen kan gi dem i fortjeneste.

Som vi da ser, er et effektivt belønningssystem ingen enkel sak å utforme. Ledelsen i bedriften må ta mange valg tilknyttet formen; Hvem skal belønnes, individet eller grupper? Hva skal belønningen være, bonus, aksje opsjon, forfremmelse? Størrelse på belønningen? Kort eller langsiktig? Opplevs belønningen rettferdig? Alle disse aspektene spiller inn på hvordan ledelsen utarbeider belønningssystemet i sin bedrift, og derfor vil belønningssystem varierer fra bedrift til bedrift.

2.3.5. Belønningssystemets utfordringer

Mennesker er sjelden villig til å ta på seg mer ansvar uten ekstra betaling (Kuvaas 2005a), derfor er det tydelig at belønningssystemer kan være en effektiv kilde for kontroll og motivasjon, men det avhenger helt av riktig bruk. En av de største utfordringene er knyttet til tidsperspektivet, om belønningssystemet skal være kort eller langsiktig. Kortsiktighet i belønningssystemet kan

vise til store resultater (Cæker & Olve 2013) og er derfor ofte brukt av bedrifter for å oppnå finansielle kortsiktige mål eller for å skape endringer i holdninger og adferd (Kuvaas 2005a), men denne kortsiktigheten kan fort være en stor utfordring. Bruk av belønningssystemer på langsikt er vanskelig, det er kostbart og vanskelig å designe, men likevel tyder mye på at et balansert belønningssystem på langsikt er den beste løsningen (Van der Stede & Merchant 2011). Med et balansert system menes det en blanding av monetære og ikke monetære belønningsformer, (Van der Stede & Merchant 2011), der målet er å få de ansatte til å finne en indre belønningen i jobben/handlingen de utfører.

Som nevnt tidligere er mennesker sjelden villige til å ta på seg mer ansvar uten ekstra betaling, dette kan være et problem for belønningssystemet over lengre tid. Ved hyppig bruk av belønning forventer ansatte at de skal få noe ekstra for innsatsen de legger inn, men til slutt vil de bli så vant til belønningen at den ikke er noe ekstra lenger og da mister belønningssystemet fort sin effekt (Murayama et al. 2010). Samme problemet kommer hvis bedriften velger å kutte ut belønningssystemet helt. Forskning viser at når mennesker først har blitt belønnet for en handling, kan det ødelegge lysten til å utføre den handlingen igjen uten belønning (Deci & Flaste 1996; Murayama et al. 2010).

Belønning er altså en metode for å øke innsats og endre holdninger, men hvem bør belønnes? Skal belønning være lik for alle i et team/gruppe eller er det individer som skal belønnes? Dette kan fort skape problemer, for selv om det kan skape et insentiv til samarbeid så kan det like fort føre til opportunistisk adferd ved at enkelte individer innad i gruppen ser at de kan unnlate å utføre jobben uten at dette oppdages, samtidig som de fremdeles vil motta belønning (Douma & Schreuder 2013). Gjennom å belønne individet vil de ansatte kunne se en kobling mellom innsats og belønning (Atkinson 2011) og dermed reduseres risikoen for opportunistisk adferd. Men dette kan igjen føre til et individualistisk arbeidsmiljø hvor samarbeid ikke vil være i alles beste interesse (Atkinson 2011). Derfor er en miks mellom individbelønning og gruppebelønning en utfordring for et velfungerende belønningssystem.

Vi har sett i dette kapitlet at belønningssystem har potensiale for å fungere meget bra både for å motivere og styre de ansatte, men vi har også sett at systemet har mange utfordringer og konsekvensene av feil bruk kan være store.

2.4. Oppsummering av teori

Prinsipal-agent teorien forteller oss at mennesker kan bli preget av egoistisk adferd (Shapiro 2005). Som en prinsipal vil en bedrift/leder bli sittende med all risiko i forbindelse med utførelsen av en oppgave (Shapiro 2005). Ledelsen vil være den som har noe å tape på at oppgaven ikke utføres i henhold innenfor ønsket rammeverk. Et insentiv som for eksempel et belønningssystem kan forandre dette (Kuvaas 2005b; Van der Stede & Merchant 2011). Ved at et insentiv utloves for et gjennomført mål skapes en felles interesse mellom ledelsen og de ansatte som ellers kanskje ikke hadde vært tilstede (Shapiro 2005). Dette vil også redusere risiko da også de ansatte har noe å tape (insentivet) på å ikke gjennomføre oppgaven i henhold til rammeverket. Videre kan motiverte agenter (ansatte) redusere prinsipalens (leder) behov for kontroll hvilket igjen kan redusere kostnader og ressursbruk forbundet med kontroll.

Vi har sett at motivasjon kan være en viktig drivkraft bak handlingene vi foretar oss (Deci & Flaste 1996; Ryan et al. 2000). Motiverte ansatte kan være den forskjellen som skyver en bedrift i en positiv retning (Bühner 1997; Tracy 2013). Derfor er det lett å se at å påvirke denne motivasjonen kan ha stor betydning for prestasjonene til en bedrift. En måte å skape og opprettholde motivasjon er igjennom et belønningssystem (Van der Stede & Merchant 2011).

En bedrift som benytter tid og ressurser på å utforme et godt belønningssystem for sine ansatte kan sitte igjen med mange fordeler (Bragelien 2011; Cæker & Olve 2013; Van der Stede & Merchant 2011). Gjennom et velfungerende belønningssystem kan både motivasjon for ansatte skapes og styringsfordeler for ledelsen opprettes (Cæker & Olve 2013; Van der Stede & Merchant 2011). Et belønningssystem gir de ansatte et insentiv for å utføre en arbeidsoppgave (Kuvaas 2005b). Enten det er belønning i form av penger, forfremmelse, anerkjennelse eller respekt vil de ansatte få et insentiv for å utføre oppgaven som ellers ikke hadde vært tilstede (Kuvaas 2005b; Van der Stede & Merchant 2011).

3. Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere hvilke valg jeg har gjort for å komme fram til de data som kan gi meg en god innsikt og forståelse for temaet, slik at problemstillingen kan besvares på best mulig måte.

3.1. Vitenskapsteoretisk ståsted

Et krav i et hvert godt forskningsprosjekt er et forsøk på å være objektiv, altså et upartisk syn på forskningsobjektet (Tjora, 2012). Jeg vektlegger ordet forsøk, for det er godt etablert at alle mennesker er preget av deres bakgrunn og ståsted og det vil spille inn på hvordan vi oppfatter situasjoner (Hatch 1997; Tjora 2012). Denne oppgaven fremmer dette ved å ta i bruk den hermeneutiske vitenskapsformen.

Hermeneutikken er en vitenskapsmetode som omhandler forståelse som sentralt for tolkning (Ryen 2002). I følge hermeneutikken vil en fortolkning være preget av en «forforståelse» av temaet (Ebdrup 2012). Denne «forforståelsen» er preget av forfatters kunnskaper og bakgrunn innenfor temaet det forskes på (Ebdrup 2012; Hatch 1997). Altså vil min forståelse av provisjonslønn som belønningssystem for å fremme motivasjon avhenge av mine kunnskaper og bakgrunn. En forsker må forsøke å hindre at dette kommer i veien for forskningen slik at en grad av objektivitet sikres. For å redusere risikoen for at forskerens bakgrunn og kunnskap kommer i veien for forskningens pålitelighet gjøres denne bakgrunnen tydelig slik at hvordan det kan påvirke oppgaven tydeliggjøres.

Min kunnskap om temaet er tilegnet gjennom masterstudiet i økonomi og administrasjon. Jeg har også sett hvordan et belønningssystem kan brukes både på en god og dårlig måte i praksis. Dette kan ha påvirket min tolkning av data i denne oppgaven, men jeg føler at jeg evnet å tilegne meg nye kunnskaper underveis, samtidig som jeg var åpen for å justere på kunnskapen jeg besatt. Videre skal mine refleksjoner være forankret i en teoretisk bakgrunn slik at mine subjektive meninger ikke preger oppgaven for mye.

3.2. Forskningsdesign

Et forskningsarbeids kanskje største utfordringer knytter seg til det å avgrense det empiriske feltet det skal forskes på, dette kan gjøres ved å velge en bedrift, en organisasjon, en kommune, et nærmiljø eller lignende som oppgaven skal fokusere på. Dette kalles da et casestudie (Tjora

2012). Man benytter case studie fordi en kvalitativ studie arbeider i dybden med relativt få strategiske utvalgte enheter (Tjora 2012). Ved å benytte et casestudie begrenses det empiriske feltet samtidig som man kan gå i dybden på temaet (Tjora 2012). Altså får man et dybde perspektiv på oppgaven, gjennom få respondenter og dyptgående undersøkelse, i stedet for flere respondenter og mer overfladiske undersøkelser.

Jeg ønsket i min oppgave å se nærmere på belønningssystemer og motivasjon blant eiendomsmeglere. Dette utviklet seg videre til provisjonslønn og motivasjon. Ettersom jeg skjønnte at de fleste eiendomsmeglerne i Trondheim benyttet provisjonslønn i en eller annen form, valgte jeg å kontakte EM1 Midt-Norge og benytte dem som en casestudie. Jeg begrenset videre utvalget mitt til EM1 Midt-Norge i Trondheim. Videre er denne oppgaven en tverrsnitts undersøkelse, hvilket vil si at den er begrenset til å bli foretatt på et tidspunkt og ikke over lenger tid.

3.3. Forskningsmetode

Innenfor samfunnsforskning er det gjerne to metoder å velge mellom, kvalitativ eller kvantitativ (Tjora 2012). Hvilken vei man bør velge er avhengig av hva man forsker på samt problemstillingen. Min problemstilling er følgende; «Hvordan benytter salgsfokuserte bedrifter provisjonslønn for å motivere sine ansatte?» Her bruker jeg ord som «hvordan benytter» i stedet for «hvordan påvirker». Jeg viser da at jeg ønsker å se på hvilke subjektive valg mine respondenter har gjort og deres meninger, det er et typisk eksempel på kvalitativ forskning (Tjora 2012). At jeg benytter en kvalitativ studie er enda klarere utfra mine forskningsspørsmål da disse benytter begreper som mener og føler som er typiske eksempler på hva en kvalitativ studie fokuserer på (Tjora 2012). En kvalitativ studie forholder seg gjerne til et fortolkende paradigme med fokus på informantens opplevelser og meninger, mens en kvantitativ studie vil fokusere mer på forklaring igjennom tall (Tjora 2012). Min oppgave blir dermed tydelig en kvalitativ studie. Jeg ønsker å finne fram til mine informanternes meninger og følelser knyttet til mitt tema noe som hadde vært vanskelig å finne i en tallpreget kvantitativ studie. Videre er EM1 fokus i min oppgave, altså er oppgaven et case studie.

Som sagt ønsket jeg i denne oppgaven å komme fram til mine respondenters meninger, erfaringer, holdninger og følelser, derfor ble det tidlig klart at jeg måtte benytte dybdeintervju for å fremskaffe disse dataene. Målet med dybdeintervju er å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke rammer som forskeren har bestemt på forhånd (Ryen 2002; Tjora 2012). Når man benytter seg av dybdeintervju er det ønskelig å skape en

atmosfære hvor respondenten kan reflektere over sine meninger og følelser angående det aktuelle temaet (Tjora 2012). For å tilrettelegge for denne refleksjonen er det viktig at respondenten får åpne spørsmål og god tid til å besvare (Tjora 2012). Videre kan denne formen for dybdeintervju legge til rette for digresjoner fra respondentens side, dette kan føre samtalen inn på momenter som er aktuelle for temaet, men som forsker ikke hadde tenkt på (Tjora 2012).

Jeg har også benyttet en liten grad av dokumentstudie i forbindelse med å studere lønssystemet til EM1 Midt-Norge. Jeg fikk tilgang på et dokument som presist forklarte hvordan lønssystemet deres fungerte. Et dokumentstudie er en «ikke påtrengende» metode hvor data genereres uten at ikke forskende deltakere er involvert (Tjora 2012). Ved å analysere disse dokumentene tilegnes informasjon om saksforhold som er nedtegnet på bestemte tider og steder til ulike formål (Tjora 2012). Dokumentene jeg studerte omfattet utformingen av og detaljer rundt lønssystemet til meglernes og saksbehandlerne i EM1 Midt-Norge. Dokumentene var utformet etter endringene i lønssystemet som ble foretatt i 2015 derfor var de meget aktuelle for min forskning. Metodene jeg har benyttet er grunnlaget for å sikre relevansen i dataene jeg har innhentet.

Utfordringene en kvalitativ metode har i denne oppgaven er antall respondenter og tidsperspektivet studien foregår over (Ryen 2002; Tjora 2012). For å kunne se en større sammenheng i feltet utenfor det caset jeg forsker på må forskeren benytte et større antall respondenter fra flere områder, for eksempel flere bedrifter. Samtidig bør også forskningen foregå over et lenger tidsperspektiv slik at mer nøyaktige konklusjoner kan bli gitt. Disse utfordringene bør vurderes hvis en forsker ønsker at studien skal være relevant for større deler av feltet enn kun EM1 Midt-Norge og lignende bedrifter.

3.4. Forskningsprosessen

Respondentene ble valgt på bakgrunn av deres tilknytning til provisjonslønssystemet. Respondentene fra ledelsen er mennesker som jobber med meglernes og provisjonssystemet. Alle meglernes i selskapet bruker provisjonslønn så hvilke meglere jeg valgte var av mindre viktighet. Jeg valgte de fleste meglernes selv, men min kontaktperson anbefalte noen han/hun mente jeg burde prate med. Risikoen med å velge respondenter som min kontaktperson anbefalte er at de kan være mindre villige til å prate åpent da de vet at deres overordnede er klar over at jeg prater med dem.

Jeg foretok intervjuene mine på respondentens egen arbeidsplass samtidig som jeg ikke ville legge noe spesielt tidspress på intervjuet. Håpet mitt var at dette skulle være et trygt og velkjent miljø som skulle føre til en avslappet holdning til intervjuet slik at det ble sett på som en samtale mer enn et intervju. Jeg hadde på forhånd satt opp en intervjuguide (se vedlegg 1) angående mitt tema som skulle styre samtalen inn på aktuelle momenter mens jeg samtidig forsøkte å «grave så mye som mulig» i de svarene jeg fikk.

Jeg ønsket å klargjøre hva respondentene personlig mente, og hva de hadde opplevd knyttet til mine temaer. Når det gjelder respondentene var dette tre personer i ledelsen i EM1 Midt-Norge samt fem meglere fra ulike kontorer i Trondheim. Intervjuene varierte i lengde fra 25 min til 40 min.

For å kunne fokusere mest mulig på samtalen med respondenten i stedet for å notere ned svarene benyttet jeg meg av lydopptak for å lagre dataene jeg mottok. Lydopptakene ble deretter transkribert og sendt tilbake til respondenten for godkjenning slik at jeg kunne benytte konkret informasjon og sitater fra hvert enkelt intervju i empiri delen av oppgaven. Deretter ble lydopptakene slettet. Hver av respondentene ble spurt om godkjenning til å benytte lydopptak før intervjuet startet og ingen hadde noen innvendinger mot det. Opptak av lyd er den mest brukte formen for å få med seg mest mulig data når det gjelder intervjuer, eneste risikoen forbundet med dette er muligheten for at respondenter ikke vil være like villig til å dele sine subjektive meninger når dette blir tatt opp (Tjora 2012).

For å sikre anonymiteten til respondentene har jeg valgt å kun referere til dem som megler eller leder, ettersom enhver annen benevnelse vil kunne avsløre hvem jeg har pratet med.

3.5. Analyse av data

Etter gjennomføringen av intervjuene, ble de transkribert og tilbakesendt respondent for godkjenning. Noen få endringer ble gjort etter respondentenes ønsker og deretter ble alt godkjent. Deretter kategoriserte jeg svarene etter mine temaer og etter forskningsspørsmålene før jeg trakk ut det relevante og presenterte det i det empiriske funn kapitlet. Deretter ble funnene analysert opp mot teorien før jeg kunne trekke en konklusjon ut av analysen.

3.6. Kvalitet i studien

Når det gjelder kvalitetssikring av forskningen er reliabilitet og validitet viktige kriterier. Disse kriteriene indikerer kvaliteten på forskningen (Tjora 2012). Reliabilitet, bedre kjent som pålitelighet knytter seg til hvorvidt oppgaven er pålitelig slik at man kan stole på resultatene som er funnet (Tjora 2012). Validitet, bedre kjent som gyldighet handler om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn og de spørsmålene man ønsker svar på (Tjora 2012).

Reliabilitet

Reliabilitet er knyttet til selve utførelsen av prosjektet og hvorvidt dataene jeg har funnet er pålitelige (Tjora 2012). Før jeg begynte gjennomføringen av intervjuene hadde jeg fullført teori grunnlaget, derfor følte jeg at min kunnskap om de aktuelle temaene var gode. Denne kunnskapen styrker reliabiliteten til min undersøkelse, men kunne fort føre til at jeg hadde hatt en del forutinntatte holdninger om hvordan ting bør være og det kunne fort preget spørsmålsformuleringene mine (Tjora 2012). Gjorde noen få endringer på intervjuguiden etter første intervju, men ellers fikk alle respondentene de samme spørsmålene samtidig som jeg fokuserte på mest mulig åpenhet i intervjuet. Dette styrker sammenligningsgrunnlaget mellom intervjuene noe som kan styrke reliabilitet.

Som nevnt tidligere benyttet jeg lydopptak for å sikre at jeg fikk registrert alt som ble sagt under intervjuet. Deretter ble intervjuet transkribert og tilbakesendt respondenten for godkjenning. Dette vil styrke reliabiliteten til prosjektet da respondentens stemme gjøres synlig i noe grad helt fram til leseren (Tjora 2012).

Validitet

Validitet er knyttet til hvorvidt svarene som avklares i forskningen faktisk er svarene på de spørsmålene vi forsøker å stille, altså at dataene jeg finner er gyldige i forhold til det min problemstilling skal besvare (Tjora 2012). For å forberede meg til oppgaven leste jeg mye på tidligere forskning og relevant teori slik at spørsmålene jeg utarbeidet skulle kunne reflektere dette og dermed avdekke så mye relevant data som mulig. Jeg diskuterte spørsmålene kort med veileder og gjorde noen få endringer slik at mitt grunnlag for intervjuet skulle være best mulig. Noen få endringer ble gjort underveis da jeg så at enkelte spørsmål ble oppfattet ulikt, men spørsmålene var i stor grad åpne så ulike tolkninger var akseptert.

Når det gjelder respondentene er det vanskelig å si om de jeg valgt var de som var best egnet for å svare på min problemstilling. Jeg valgt folk i ledelsen som arbeidet med mitt tema og jeg valgt meglere med ulike posisjoner i selskapet, altså har jeg gjort et strategisk utvalg av respondenter. Mitt strategiske utvalg støtter opp at jeg tror respondentene var riktig valgt, noe som igjen støtter validiteten i undersøkelsen min. Respondentene blir også holdt anonyme i denne undersøkelsen noe som sikret åpenhet uten å frykt for å snakke negativt om eget selskap. Likevel er jeg klar over at min kontaktperson bidro til å velge noen respondenter innad i selskapet. Dette kan føre til redusert åpenhet i intervjuet, men ettersom svarene jeg fikk var i stor grad like både blant respondentene jeg plukket selv og de kontaktperson anbefalte skal ikke dette ha vært et problem.

Jeg benyttet både dybdeintervju og dokumentstudie hvilket vil si at jeg også opplever en grad av triangulering. Det vil si at disse to metodene sammen viser til en felles virkelighet (Ryen 2002). Bruk av bare dokumentstudie kan vise resultater som peker i en retning, når dybdeintervjuet også peker i sammen retning støtter begge metodene opp samme resultat hvilket tyder på en høyere grad av validitet (Ryen 2002). Dette gjelder også i min oppgave. Dybdeintervjuene fremlegger de meste dataene. Dokumentstudie presenterer vesentlig mindre data, derfor blir de ikke presentert som egen empiri. Men de dataene dokumentstudie viser støtter opp resultatene fra dybdeintervjuene, dermed støttes validiteten i min oppgave.

3.7. Forskningsetikk

Ettersom en undersøkelse som dette bryter brått og brutalt inn i hverdagen til respondentene er det viktig at jeg som forsker tar etiske hensyn (Tjora 2012). I en kvalitativ studie som dette kommer man nær innpå respondentene og selv om man ikke kjenner hverandre så er en viss grad av tillit mellom forsker og respondent viktig (Tjora 2012). Tillit fra respondenten til forskeren gjør at det er lettere å få åpne og spennende svar angående de temaene det forskes, men respondenten må stole på at forskeren behandler svarene han/hun får på en måte som ikke ender med å sette respondenten i et dårlig lys. Respondenten må ha tillit til at forskeren holder hans/hennes identitet konfidensielt. Dette er også viktig for forskeren da respondenter kan være mindre åpne hvis tillit til konfidensialitet ikke er tilstede. Forskeren må også ha tillit til at de svarene respondenten kommer med er hva respondenten virkelig mener og ikke hva de tror forskeren eller deres overordnede ønsker å høre.

Konfidensialitet har hele tiden vært i fokus i denne oppgaven og norsk senter for forskningsdata har godkjent hvordan jeg behandler personopplysninger.

Alle mine respondenter stilte helt frivillig og deres identiteter blir helt anonymisert i oppgaven. Videre brukte jeg båndopptaker under intervju prosessen, men disse opptakene ble transkribert og sendt til respondentene slik at de hadde mulighet til å trekke tilbake utsagn de ikke ønsket publisert. Jeg hadde god kontakt med ledelsen i EM1 Midt-Norge underveis i prosjektet og deres eneste bekymring var at det skulle kreve mye tid. Jeg var fleksibel i når intervjuene skulle foretas og respondentene fikk bestemme når og hvor. Slik at det ikke skulle være noe hinder for deres arbeidsoppgaver.

4. Case bedriften

4.1. EiendomsMegler 1

EiendomsMegler1 ble opprettet i etterkant av etableringen av SpareBank1 Gruppen i 1996 (EiendomsMegler 2015). SpareBank1 Gruppen er en samarbeids allianse mellom et stort antall lokale banker, blant annet i den hensikt å kunne konkurrere mot store nasjonale banker som for eksempel DNB. Mange av disse bankene hadde mindre eiendomsMegler avdelinger og sammen ble disse til EM1 (EiendomsMegler 2015). EM1 selskapene er heleide datterselskaper av de lokale SpareBank1 bankene på stedene de opererer (EiendomsMegler1 2015b).

I dag er dette en bedrift med om lag 800 ansatte fordelt mellom 160 kontorer spredd rundt hele landet. Pr 2014 kjemper EM1 tett med DNB om hvem som har størst markedsandel i Norge innenfor eiendomsMegling, hvorav EM1 ligger foran på antall solgte boliger, mens DNB har flere solgte boliger pr megler (Parr 2014).

4.1.1. EiendomsMegler 1 Midt-Norge

EM1 Midt-Norge har 30 kontorer og ca. 230 ansatte spredd mellom Møre og Romsdal, Nord og Sør Trøndelag. Ledelsen i EM1 Midt-Norge holder til på administrasjonskontoret som er lokalisert i Trondheim sentrum (EiendomsMegler1 2015a). I Trondheim by alene er det 12 kontorer hvorav 11 av disse er meglerkontorer og det siste er administrasjonen. Selv med mange konkurrerende aktører er EM1 Midt-Norge klart størst og dominerer markedet med en markedsandel på over 45% i Midt-Norge.

EM1 Midt-Norge er organisert slik at meglerne jobber i aller største grad selvstendig fra ledelsen. Hvert kontor eller avdeling har ansvaret for salg og kundekontakt i et spesifikt område, ofte i det samme området som kontoret befinner seg. Hvert kontor har en avdelingsleder som rapporterer direkte til salgsleder på administrasjonskontoret. Avdelingslederne på de ulike kontorene er også meglere slik at alle på de ulike kontorene er meglere og jobber dermed selvstendig fra ledelsen som sitter i administrasjonskontoret.

EM1 Midt-Norge opererer etter en såkalt «back office» løsning, det vil si at på de fleste kontorene sitter det et par saksbehandlere som hjelper meglerne med innhenting og kvalitetssikring av opplysninger slik at prospekter kan bli klargjort. Noen av meglerkontorene er ofte ikke sammensatt av mer enn 2-3 meglere derfor vil det ikke lønne seg å ha en

saksbehandler tilstede på alle kontorene. Med dette som bakgrunn har ledelsen begynt å samle saksbehandlerne fra de mindre kontorene til en større saksbehandlingsgruppe som holder til på administrasjonskontoret.

Saksbehandlerne er mye involvert og gjør mye arbeid i prosessen fra meglernes er ute på befaring hos en kunde til boligen er markedsført og tilslutt salg. På denne måten får meglernes tid til mer kunde kontakt uten å ofre noe annet.

Meglernes ansatt av EM1 Midt-Norge vil i de fleste tilfeller gjennomgå et tre årig trainee program før de blir meglerfullmektige i EM1 Midt-Norge. Ofte er dette nyutdannede meglere som blir rekruttert direkte etter fullført bachelorgrad. Gjennom dette trainee programmet gjøres de kjent med EM1 og deres prosesser, de får skygge meglerfullmektige, de får salgstrening og noe erfaring og etter endt program vil de fleste bli tilbudt full jobb i EM1 Midt-Norge.

4.1.2. Lønn og belønning

EM1 Midt-Norge benytter provisjonslønn for å lønne sine meglere. Det vil si at meglernes får en prosentandel av hva de omsetter for. De inntektene EM1 får fra et bolig salg er omsetningen. Rundt årsskifte 2014-2015 gikk EM1 bort fra en progressiv provisjonsandel altså en provisjonsandel som økte i takt med omsetningen, til dagens ordning hvor de benytter en fast provisjonsandel fra 1 inntjente krone opptil omsatt 6 millioner. Skulle omsetning for en megler overstige 6 millioner vil hans/hennes provisjonsandelen øke fra 30 til 40%. Saksbehandlere får til dels også provisjonslønn, men deres provisjonsandel er vesentlig lavere da de i hovedsak har fastlønn. I lønssystemet heter det at saksbehandleres provisjonsandel skal gradvis reduseres og skal i 2017 være på maks 5%. EM1 Midt-Norge har også en bonusordning som gjelder alle sine ansatte, 1/3 av firmaets driftsresultat utover 10% driftsmargin fordeles på alle ansatte i alle avdelinger som har bidratt med 10% driftsmargin eller mer. Når det gjelder meglernes så kan de også risikere å få fradrag i provisjonsgrunnlaget hvis det skulle være situasjoner med reklamasjon, klager og erstatningssaker, hvor det ytes erstatninger eller deler av vederlaget frases.

Antall muligheter for å selge boliger er viktig når meglernes lønn er basert på hva som blir solgt. Her fokuserer EM1 Midt-Norge på å opptre veldig rettferdig. Alle meglere som har fått kunder referert til seg fra tidligere kunder eller lignende får selvfølgelig disse kundene, men når det gjelder nye kunder så spres de likt ut innad i kontoret slik at alle får en del muligheter til å selge. Hvor mange kunder hvert kontor får er selvfølgelig avhengig av flere faktorer som

markedssituasjon, trender, fraflytting, tilflytting osv, men alle som skal selge boliger i kontorets ansvarsområde og som ikke har en spesifikk megler fra et annet kontor de vil benytte vil bli fordelt på kontoret. Kundekontakt er veldig viktig for en megler, derfor er det bare naturlig at de benytter en del tid og ressurser for å bygge seg opp en kundebase og å markedsføre seg selv slik at de kan få flere referanse kunder.

For å sikre meglerne fra å risikere å ikke tjene nok har EM1 Midt-Norge innført garantilønn på 25000 kr i måneden. Det vil si at skulle en megler ikke klare å tjene over 25000 kr i provisjon på en måned vil alltid 25000 kr bli utbetalt. Men lønnen skal være provisjonsbasert derfor må megleren betale tilbake det beløpet EM1 ga for at 25000 kr skulle bli utbetalt. Et eksempel på dette kan være at en megler i januar tjener 20000 kr i provisjon da vil lønnen bli 25000 kr for januar, men megleren befinner seg nå i en situasjon hvor han/hun må tilbakebetale de 5000 kr ved neste lønning over 25000 kr. Tjener megleren da 30000 kr i provisjon i februar så vil fremdeles lønnen bli 25000 kr, de resterende 5000 kr tilbakebetales selskapet for mangelen i januar.

Meglerne deltar også i en årlig konkurranse hvor de 5 meglerkontorene og de 10 meglerne i EM1 Midt-Norge med høyest omsetning belønnes med en premie. Nylig var premien gratis tur og opphold i New York. Vinnerne av denne konkurransen blir offentliggjort på et årlig «kickoff» for hele EM1 Midt-Norge, her blir de kalt opp på scenen og presentert for resten av selskapet. På grunn av et ønske om å være miljøbevisste vil en eventuell reisepremie sannsynligvis bli mer kortreist enn New York i framtiden.

Når det gjelder selve arbeidsplassen har alltid EM1 Midt-Norge vært høyt oppe på rangeringer av gode arbeidsplasser. «Great place to work» rangerte dem som nr 4 i 2015 og nr 1 i 2016 i sin størrelses gruppe. «Great place to work» er et globalt ledende konsulent- og analyse institutt som hjelper organisasjoner med å identifisere, skape og opprettholde fremragende arbeidsplasser (Greatplacetowork 2014). De baserer sin rangering på evnen til å bygge sterke tillitsbånd, stolthet til jobben og felleskap mellom medarbeidere, dette mener de er kjernen til glede på arbeidsplassen og forbedring av resultater (Greatplacetowork 2014). Det vil med andre ord si at ansatte hos EM1 Midt-Norge er meget fornøyde i sitt arbeidsmiljø. Videre skal vi nå se på hva jeg har funnet i mine intervjuer med meglere og ledere i EM1 Midt-Norge og hvordan dette relaterer til min problemstilling.

5. Empiriske funn

Jeg intervjuet tre personer i ledelsen og fem meglere for å finne fram til empirien som best skulle kunne svare på min problemstilling: «*Hvordan benytter salgsfokuserte bedrifter provisjonslønn for å motivere sine ansatte?*» Og mine to forskningsspørsmål: «*Hvordan mener ledelsen at provisjonslønn motiverer meglerne?*» «*Hvordan føler meglerne at provisjonslønn motiverer dem?*». Faktorene jeg fokuserte på var motivasjon, lønn og belønning, men innunder disse var det flere faktorer som var relevante. Faktorer som salgskultur (adferd i forhold til salg), informasjon, risiko og kontroll er alle aspekter som er viktige for mitt tema. Dette er gjennomgående faktorer i teorien som er benyttet derfor er det relevant å kartlegge disse nærmere. Mine to forskningsspørsmål ser på to forskjellige perspektiver av samme sak, ledelsens perspektiv og meglernes. Derfor vil jeg nå ta for meg disse to forskningsspørsmålene og klargjøre empirien tilknyttet disse.

5.1. Hvordan mener ledelsen at provisjonslønn motiverer meglerne?

I denne delen vil jeg kartlegge ledelsens holdninger og synspunkter rundt meglernes motivasjon, lønn, belønning og kontroll. Jeg benyttet disse faktorene som overordnede temaer i intervjuene og vil derfor legge fram empirien etter samme oppsett.

Lønn

Ved å benytte seg av provisjonslønn ønsker ledelsen å legge fokuset på salg. De ansatte lønnes etter hva de presterer å selge og alle har i prinsippet de samme mulighetene. Dette illustreres gjennom denne uttalelsen fra ledelsen i EM1 Midt-Norge «*Ønsker å få de ansatte til å yte maksimalt innenfor den rammen man har. Man får lønn som fortjent. Og vi føler at de ansatte får rettferdig lønn for innlagt innsats. Og det er ikke sånn at man risikerer å ikke tjene noe, vi har jo garantilønn så folk skal kunne klare seg. Men med provisjonslønn er man helt avhengig av egen prestasjon.*» Fokuset ligger altså på salg, lønn betales på bakgrunn av salgstall, da er det en risiko for at meglere skal kun fokusere på kvantitet i antall salg i stedet for kvalitet i salget. Likevel mener ikke ledelsen at salgsadferd er noe problem blant meglere og de tror meglere innser at de ikke blir noe salg uten kunder og kundene kan vektlegge flere faktorer enn et raskt salg som for eksempel at de føler seg trygge og ivaretatt som vist i dette sitatet: «*Det er viktig at kunden føler seg trygg og ivaretatt. Trygg både på megleren personlig og på hans kompetanse nivå.*» Ledelsen i EM1 Midt-Norge bedriver også en del adferdstrening for å

sikre et fokus på kvalitet over kvantitet. «*Den treningen går på mye forskjellig, en form er personlighetstesting. Her blir man selv bevist sin egen profil og hvordan du håndterer ulike andre profiler slik at du er mest mulig tilpasningsdyktig.*» Gjennom denne formen for adferdstrening ønsker ledelsen å gi meglernes den støtten de trenger for å ivareta sine kunder på en best mulig måte.

«*Man får lønn som fortjent*» ble uttalt og det er noe det blir referert mye til. Lønnen er avhengig av salget, men salget er igjen avhengig av kundene man har og mulighetene man har til å selge. Kundene til EM1 Midt-Norge blir likt fordelt blant meglernes så lenge kunden ikke har spesifikke meglerønsker som for eksempel at de har blitt referert til en spesifikk megler og ønsker å benytte seg av hans/hennes tjenester. Derfor legger ledelsen stor vekt på at de ønsker at meglernes skal anse kundene som det viktigste ved sin jobb, noe som blir klargjort i disse sitatene «*Fokus på kunden, ønsker at meglernes skal fokusere på kunden slik at den kan bli en referansekunde.*» «*Jeg ønsker at megleren skal ha kundetilfredshet som det viktigste ved sin jobb. Jeg tror at meglernes oppfatter at dette på samme måte som meg og at det blir fokusert på.*»

Videre mener ledelsen at variabiliteten til provisjonslønnen er en kilde til innsats blant meglernes og ved spørsmål om hvordan provisjonslønn påvirker fikk jeg følgende svar: «*Jeg tror det gjør at folk er villig til å legge inn mer innsats enn om de skulle hatt en fastlønn og en bonusordning på toppen. (..) jeg tror ikke meglernes hadde vært like sultene til å stå på hvis de hadde hatt en forutsigbar inntekt.*» Garantilønnen er også tilstede for å sikre mot å tjene for lite, men denne må tilbakebetales slik at det provisjonsbaserte systemet vedlikeholdes. Ledelsen anser denne garantilønnen som en måte å trygge meglernes samtidig som ledelsen får god oversikt over salg slik at de kan bryte inn hvis det er mye dårlige resultater: «*(..) og hvis vi ser at noen blir skyldige store beløp og aldri klarer å komme i balanse, da må vi ta tak i vedkommende å forsøke å finne årsaken til dette.*» Garantilønn er generelt sett lite brukt, men det er enkelte perioder i året hvor det blir brukt i høyere grad som dette sitatet viser: «*Markedet går jo litt opp og ned og ved årsskifte er det ofte vesentlig mindre salg og mange da må ha garantilønn.*»

Om tidligere lønssystem uttales det: «*I 2014 satte vi ned et utvalg for å se på lønssystemet vårt. Inntil da hadde meglernes hatt en liten fastlønn og en provisjonslønn som var knyttet til en stigeprovisjon. Solgte du for 1,5 million ville du få en lav provisjon, ca 10% og fra neste million var det 15-20% og over 2,5 millioner var det 30%.*» Utvalget var satt sammen av meglere og ledere og i felleskap foretok de endringer i systemet, om denne endringen kom følgende fram: «*Det var ikke en ønsket situasjon og det var heller ikke konkurranse dyktig da konkurrenter*

hadde lønssystem med flat sats slik som vi har nå. Innføringen av provisjonslønn var dermed en demokratisk løsning.»

Belønning

Provisjonslønn er en kombinasjon av et lønnings og belønningssystem hvor fokuset ligger på en ytre belønning i form av penger. At innsats skal stemme overens med utbetalt lønn og på den måten være rettferdig er et viktig fokus i ledelsens holdning til belønninger, noe som også ble klargjort i sitatet: *«(...) det at innsatsen belønnes med opplevd fortjent lønn er nok også en fordel.»*

EM1 Midt-Norge benytter seg også av en konkurranse hvor vinneren får en reise. Denne belønning er både for individuelle meglere og for meglerkontorene hvor de 10 beste meglerne og 5 beste meglerkontorene belønnes med reise. Dette fremmer intern konkurranse innad i selskapet både mellom meglerne og de ulike kontorene, om dette fikk jeg følgende sitat: *«Føler det er en ganske sunn konkurranse mellom dem og i den grad vi får inntrykk av at det ikke er sunn konkurranse lenger blir det flagga ganske tidlig slik at vi får gjort noe med det.»*

Selv om meglerne både jobber veldig individuelt og konkurrerer med hverandre er samarbeid en viktig faktor da meglerne opererer på ulike kontorer i ulike områder og ofte får kunder utenfor deres kontors område. Ledelsen uttalte følgende angående dette: *«Tidligere skulle meglerne opprinnelig operere innenfor sitt område, men det fungerte ikke for ofte har kundene en relasjon til en megler som egentlig holder til på et bydelskontor som ikke er der kunden skal selge bolig, det ble litt problemer til å begynne med. Noen områder har også mindre prisforskjeller derfor er samarbeid mellom avdelingen viktig.»* Ledelsen mener at dette bare er en sunn konkurranse, men som sagt overvåker de situasjonen og nøler ikke med å bryte inn skulle behovet oppstå.

Provisjonslønn er i hovedsak et individuelt belønningssystem, noe som kan være en videre hindring for fellesskapet. Dette sitatet fra ledelsen illustrerer også dette: *«Megleryrket er et veldig individuelt yrke med et belønningssystem som også er individuelt.»* Likevel viser undersøkelser innad i selskapet høye resultater på fellesskaps målinger. Følgende uttalelse viser det: *«(...) jeg har aldri vært i et miljø med så høy fart samt mange dedikerte medarbeidere som det er i EiendomsMegler1, og jeg har heller ikke vært et sted hvor fellesskapet og det relasjonelle er så sterkt som det er her.»*

Generelt sett mener ledelsen at provisjonslønn er et godt lønns og belønningssystem og grunnen til det kan sees blant annet i dette sitatet: *«(...) det at innsatsen belønnes med opplevd fortjent lønn er nok også en fordel.»* Fortjent og rettferdighet er begreper som blir brukt mye for å illustrere hvorfor de mener provisjonslønn er et godt lønns og belønningssystem. Ved spørsmål om det kunne vært et annet belønningssystem som ledelsen mente kunne vært bedre for meglerne fikk jeg følgende uttalelse fra ledelsen: *«Nei egentlig ikke, det er jo ikke så lenge siden vi byttet. Jeg har vært veldig delaktig i hele prosessen, men hele prosessen var jo et felles samarbeid mellom ledelsen og de ansatte hvor vi satt ned en ganske stor gruppe som skulle gi oss tilbakemeldinger på hva som er viktig i en ny modell. Jeg føler vi har kommet fram til en bedre modell enn det vi hadde tidligere.»*

Kontroll

Som prinsipal-agent teori har vist oss kan fort en mangel på kontroll fra ledelsen over sine ansatte føre til egoistisk adferd. Samme gjelder for EM1 Midt-Norge, meglerne jobber helt separert fra ledelsen noe som gjør risikoen høy for egoistisk adferd, noe dette sitatet illustrerer: *«(...) vi har veldig lite daglig kontroll så det krever jo at vi både finner rett kandidater og lærer dem opp på best mulig måte.»* Ledelsen forteller også at de har hatt noen tilfeller av egoistisk adferd: *«Vi har hatt problemer med egoistisk adferd og unnaslutning og har derfor avviklet mye folk, men vi har forsøkt å få det til så naturlig som mulig, vi har ikke hatt noe ansatte saker på det. Vi forsøker å avdekke slike problemer så tidlig som mulig.»*

Det benyttes et såkalt «scorecard» system i EM1 Midt-Norge som rangerer meglerne derfor mener andre i ledelsen at det ikke er noe stort behov for kontroll: *«Det er for meg irrelevant at vi har lite kontroll på meglerne for vi har så mye oversikt i andre enden over hva som skapes og kvaliteten på det i etterkant, så det vil avklees relativt fort.»* Det mottas jo også en del kunde feedback og der vil det også oppdages dårlig arbeid eller kvalitetsmangler. Videre er tillit en faktor som kan redusere behovet for kontroll, og ifølge dette sitatet er ikke mangel på tillitt et problem: *«(...) det er jo en gjensidig tillit så man føler seg nok trygg på at man har støtte og at forventningene blir tydelig kommunisert og at gode resultater leveres.»*

Motivasjon

Provisjonslønn er ment å motivere de ansatte gjennom ytre belønning i form av penger som skal påvirke de ansattes ytre motivasjon. Generelt sett mener ledelsen at provisjonslønn er en kilde til god innsats, og motivasjon er det som ligger bak den innsatsen, men enkelte personer i ledelsen gir uttrykk for at de ikke tror ytre motivasjon er nok for meglerne. Dette sitatet viser

dette ganske klart: «*Det er flere som har veldig klare indikasjoner på at det ikke er en drivkraft på motivasjonen, og for min egen del vet jeg at det ikke ville motivert.*» Videre går denne personen videre å gir uttrykk for at indre motivasjon og indre stimuli er viktigere enn ytre motivasjon. I følge denne personen er det tre trekk som skal til for indre motivasjon, disse er mestring, mening og autonomi: «*(...) de motiverte medarbeiderne krever en hverdag hvor de opplever mening, mestring og autonomi. Har man disse 3 elementene får man de mest engasjert og motiverte medarbeiderne (...).*»

Generelt sett mener ledelsen at konkurranse instinktet til meglerne gjør at ytre belønning er en god måte å påvirke motivasjon. Likevel er det også bekymring for at den ytre motivasjonen kan skyve ut den indre, som illustrert her: «*Noen sier jo det at det er helt umulig å kombinere indre og ytre motivasjon, du kan ikke drive med den indre delen samtidig som du har bonusmodell og det er jo litt her vi står i dag.*»

Ledelsen gir uttrykk for at de ønsker at meglerne skal motiveres av mestring av det å ivareta og bygge en kundebase, noe dette sitatet også uttrykker: «*(...) ønsker at megleren skal ha kundetilfredshet som det viktigste ved sin jobb. Jeg tror at meglerne oppfatter at dette på samme måte som meg og at det blir fokusert på.*» Samtidig er arbeidsstrukturen slik at meglerne jobber individuelt fra ledelsen, dermed er autonomi også lagt vekt på fra ledelsens side. Ledelsen gir også uttrykk for at mulighetene til å bygge karriere å bevege seg oppover i hierarkiet fra megler posisjonen er absolutt mulig, og det tror de kan motivere meglerne. Dette sitatet viser det: «*Når man jobber i et så stort foretak er det ganske innlysende at det er mange muligheter til å bygge karriere og komme videre innad i konsernet hvis man gjør en god jobb.*»

Angående arbeidsmiljø mener også ledelsen at dette kan ha stor betydning for meglernes motivasjon, derfor fokuserer de en del på «*great place to work*» som dette sitatet illustrerer: «*(...) det er jo derfor vi jobber mye med «great place to work» og grunnlaget for dette er en god arbeidsplass (...).*» Innunder dette blir også fellesskapet lagt vekt på som en motivator og et verdsatt aspekt av arbeidsmiljøet, noe dette uttrykker: «*Vi arrangerer sosiale turer og det investeres mye kapital i fellesskapsaktiviteter, men vi ser at folk føler det er veldig sterkt fellesskap her og det mener jeg har høy verdi.*»

Denne delen av oppgaven har vist at ledelsen mener meglerne generelt sett motiveres godt av provisjonslønn. De har opplevd en grad av egoistisk adferd, men likevel føler de at den lave graden av kontroll de har over meglerne er nok. Ledelsen ønsker at meglerne skal anse kundetilfredshet som det viktigste ved sin jobb og de tror meglerne også gjør det. Det er også

en frykt blant enkelte at å påvirke ytre motivasjon gjennom penger ikke er nok og indre motivasjon gjennom mestring, mening og autonomi er sterkere. Ledelsen investerer også mye i fellesskapsfølelsen da de mener et høyt fellesskap er av høy verdi.

5.2. Hvordan føler meglerne at provisjonslønn motiverer dem?

Denne delen av de empiriske funnene er rettet mot hva meglernes holdninger og følelser er angående provisjonslønn og motivasjon. Jeg vil benytte de samme faktorene som under forskningsspørsmål 1, altså motivasjon, lønn, belønning og kontroll for å kartlegge hva meglerne mener og føler slik at jeg i analyse kapitlet kan vurdere det opp mot ledelsens synspunkter.

Lønn

Meglere i EM1 Midt-Norge er av den oppfattelsen at de trives godt med provisjonslønn som et lønningssystem og at et fastlønnssystem hadde fungert dårlig. En megler uttalte følgende som viser dette: *«(...) i yrket vårt kan du ikke ha en fastlønn der du blir lønna likt uavhengig av hva du selger. Provisjonslønn er jo ikke basert på timer, det er basert på prestasjon. Hvis du hadde tjent 600000 i året uansett om du selger 60 eller 120 boliger så tror jeg ikke mengden hadde solgt 120 boliger.»* Altså ser de provisjonslønn som et insentiv til å øke salget sitt.

Ved spørsmål om de kunne tenke seg å bli forfremmet lenger opp i systemet peker flere på at de ønsker det, men at lønnen som megler er utrolig god er viktig for trivsel i megler jobben. Dette sitatet illustrerer dette poenget: *«På sikt så vil jeg nok avansere i hierarkiet, men man tjener jo utrolig godt som megler så det er jo litt vanskelig.»*

Akkurat som ledelsen er rettferdighet og å bli lønnet etter innsats faktorer som meglerne anser som viktig i sitt lønningssystem. På spørsmål om hva de mener om lønningssystemet uttalte en megler følgende: *«Synes det er et rettferdig system hvor du får i stor grad betalt for den tiden du legger ned. Det vil alltid være en diskusjon på at noen mener de jobber mer enn de får betalt for, men det er i utgangspunktet veldig rettferdig, alle har fått utdelt de samme verktøyene og det er opp til deg selv hvordan du klarer deg.»*

Men meglerne klargjør også at lønn ikke er det viktigste for dem: «*Ville foretrukket å jobbe her selv om jeg hadde fått 5% høyere provisjon hos DNB. Der hadde jeg heller ikke solgt så mye boliger.*» Meglerne gir inntrykk av at dette er på grunn av all støtte de får rundt gjennomføringen av salget, ikke alle har den støtten som EM1 Midt-Norge tilbyr sine meglere gjennom saksbehandlere og salgstrening.

Når det kommer til salgstrening er jo dette for å hjelpe meglerne å selge, men også for å klargjøre god salgskultur/adferd. Provisjonslønn kan risikere å få et høyt fokus på kvantitet i stedet for kvalitet ved salget noe som kanskje kan skade fremtidig kunderelasjoner. Gjennom å gi meglerne denne treningen viser ledelsen hva de ønsker meglerne skal fokusere på og gir dem samtidig verktøyene de trenger for å klare dette. Meglerne forteller at de har oppfattet dette fokuset på salgsadferd «*Adferd er i fokus, du skal drive salg på en ryddig og ordentlig måte.*»

Meglerne frykter ikke å tjene for lite selv om de i enkelte måneder må benytte seg av garantilønn: «*(...) jeg har hatt provisjonslønn i 7 år, helt siden jeg begynte og jeg har aldri hatt noe behov for å bruke garantilønna.*». Andre meglere forteller at når de har benyttet garantilønningen har de rettet opp dette allerede neste måned ved å betale tilbake det skyldige beløpet. Dette kombinert med at de ikke ønsker et bytte til fastlønn med bonus på toppen viser stor tilfredshet med provisjonslønnssystemet som lønningssystem. «*(...) jeg vil helst ha ren provisjonslønn som i dag. Takket være endringen i lønningssystemet som kom i fjor så har vi en nå mye mer forutsigbar inntekt enn vi hadde før. Og jeg vet jo alltid at jeg vil selge boliger, spørsmålet er bare hvor mange.*»

Belønning

Når det kommer til provisjonslønn som belønningssystem er den generelle enigheten mellom meglerne at det er et veldig rettferdig system og at innsatsen blir belønnet og at uten dette variable avlønningssystemet tror ikke meglerne at de ville vært villig til legge inn like mye innsats, noe dette sitatet reflekterer: «*Jeg hadde ikke jobbet 12-14 timer om dagen hvis jeg hadde hatt fastlønn.*»

Reise konkurransen er også en viktig gulrot for meglerne for å yte ekstra, en megler illustrerer dette her: «*Den reise konkurransen med de 5 beste kontorene og de 10 beste meglerne er også en flott løsning for å motivere. Og hvis de skulle kutte ned en plass så tror jeg det er viktig at de ikke fjerner denne.*» Denne konkurransen kan fort ha den effekten at den reduserer villigheten til samarbeid mellom meglerne, men etter hva meglerne forteller er samarbeid innad i EM1 Midt-Norge, både mellom kontorene og meglerne individuelt ikke noe problem. «*Selv*

om vi konkurrer med nabo avdelingen er det bare artig så lenge det er i kortere perioder. Du får da et litt mer fokus på gruppa i sin helhet og vi pusher hverandre. En kollega er en kollega så veldig greit å kontakte han eller hun. Men jeg tror det fort kan avhenge av hvordan du er selv som person.» Altså selv om provisjonslønn og belønning gjennom reise konkurransen stort sett er systemer som fremhever individualitet er ikke samarbeidet innad i selskapet noe dårligere. Som en person fra ledelsen bemerket i sitt intervju kan dette stamme fra deres ønske om å bygge en fellesskapsfølelse innad i selskapet.

Denne fellesskapsfølelsen blir også bemerket av meglerne gjennom «teambuilding». En situasjon som blir tatt opp er en tur som ble tatt til VM på ski i Falun, en tur få personer hadde tatt seg fri fra jobb for å reise på egenhånd, men som ledelsen arrangerte og betalte. En person uttalte følgende for å illustrere dette: *«(...) de (ledelsen) er flinke til å tilrettelegge for utenom-jobb tiltak som for eksempel at vi var i Falun og så på ski VM. Vi ble da flydd nedover hele gjengen og koste oss stort der nede.»* Dermed ser man at ledelsen har brukt mye ressurser for å bygge denne fellesskapsfølelsen, og dermed sikre samarbeid innad i selskapet, noe som også har vært suksessfullt etter meglerne å bedømme.

Generelt sett er som sagt meglerne meget fornøyd med provisjonslønn både som lønnsystem og belønningssystem. Ved spørsmål om de kunne tenke seg et annet system som for eksempel fastlønn med et belønningssystem ved siden svarte alle at de var fornøyd med dagens system og vil beholde provisjonslønn. Eneste forslag til noe annet som kom opp var: *«Jeg mener at det burde ses på andre måter å belønne avdelingslederne for å gi dem et insentiv til å hjelpe resten.»* Altså et system som kunne gi avdelingslederne et insentiv til å hjelpe meglerne på sitt kontor til å selge mer.

Kontroll

En sterk overvåkning kan fort ha en veldig negativ effekt på den ansatte. I EM1 Midt-Norge har ledelsen gått mye bort fra overvåkning og i stedet fokusert at meglerne skal ha en høyere grad av selvbestemmelse. Likevel er ikke all form for kontroll borte. Prestasjonsmålinger foretas hele tiden og er blitt en konstant del av hverdagen til meglerne. Det som har skjedd er at disse målingene som skal være et verktøy for ledelsen til å holde kontroll har blitt en motivator for meglerne: *«Det å komme på jobb og ikke være blant de beste er ikke aktuelt for min del.»* *«Å ligge bra plassert på målingslistene og klare å slå de andre, altså konkurranse biten er viktigere for meg enn pengene.»* Disse sitatene viser at «scorecard» systemet til ledelsen har ført til en økning i konkurranseinstinkt og fungert som en motivator blant meglerne. Dette

er selvfølgelig en meget ønskelig situasjon når det motsatte fort hadde vært den demotiverende effekten sterk overvåkning kunne hatt.

Tillitt er også en relevant faktor i kontroll sammenheng. Er det en høy grad av tillitt mellom ledelsen og meglerne kan det redusere behovet for kontroll. Meglerne forteller at de føler de kan stole på ledelsen samtidig som ledelsen stoler på dem og deres ferdigheter til å selge: *«Ja, jeg tror de har tillit til meg, er inne i mitt 6 år og det er folk som har jobbet kortere enn det. Det er jo en bransje der du tjener på provisjon og det er ofte slik at en arbeidstaker merker selv om det går dårlig før ledelsen trenger å ta noe grep.»* Ledelsen viser denne tilliten ved at de lar meglerne utarbeide sine egne salgsmål uten press fra ledelsen.

Motivasjon

Motiverte ansatte er en viktig faktor blant meglere når de opererer med provisjonslønn. Egen innsats er ofte det som avgjør hvor god lønnen blir. Meglere i EM1 gir generelt sett uttrykk for at de er godt motivert til å stå på: *«Det er et høyt nivå innad i selskapet i forhold til hvor mange boliger man selger og hvor mye man drar inn over dørstokken sammenlignet med konkurrerende selskap. Så skal man være i toppen her er man avhengig av å stå på.»* Provisjonslønn er en ytre motivator og motiverer ved å belønne for ekstra salg(innsats). Meglerne forteller at de motiveres av penger til en viss grad og de gir inntrykk av at de mener andre meglere også motiveres av det: *«Noe er selvfølgelig muligheten til å tjene det vi gjør, det er jo et yrke og en utdanning hvor man i løpet av veldig kort tid kan tjene mye penger. Er man dyktig kan man tjene veldig mye penger allerede da man går ut av skolen. Jeg har kommet til det nivået at om man tjener 500000 eller 1 million er ikke lenger det viktigste, jeg har til livets opphold og mer uansett. Det er mer prestasjonen av å lykkes med salget som motiverer meg.»*

Utsagnet viser at fokus ikke bare er på penger, men også prestasjonen av å lykkes eller mestringsfølelsen vil motivere bra. Dette er en av de faktorene enkelte personer i ledelsen også mente var viktig for motivasjon. Mestringsfølelsen er en indre motivasjon og da kommer energien til å utføre en oppgave fra oppgaven selv. Samtidig vises i et tidligere sitat at konkurransen mellom meglerne, kontorene og med andre selskaper også motiverer meglerne til å jobbe ekstra. Meglerne jeg har pratet med forteller at de må være tilgjengelig for kunder stort sett hele tiden og sjelden jobber de under 50 timer i uka: *«(...) jeg vet at det jeg gjør nå er ikke noe jeg kan gjøre i 10 år, skal gjerne ha et familieliv. Ønsker en mer tilnærmet normal hverdag etterhvert og hvis jeg sier om to år at nå skal jeg ha unger og skal bruke mer tid på andre ting, heller selge 70 boliger neste år så er det greit det (...).»* Altså mener meglerne at jobben de har

i dag er midlertidig de vil ikke jobbe med dette resten av livet. Informantene jeg pratet med i ledelsen med megler bakgrunn fortalte at de hadde samme tankegang, men de savner den spennende hverdagen som megler.

Enkelte av meglernes poengterte også at hvordan hverdagen deres er motiverende for dem, noe dette sitatet illustrerer: «*Variasjon, fra det å ha kontorjobb til ut å treffe folk, til visning osv. Den variasjonen og fleksibiliteten denne jobben gir er viktig for meg. Man får i stor grad lagt opp dagene sine slik man selv ønsker, vil man jobbe mye så får du til det, vil du slutte tidlig å ta langhelg så får du til det.*» Andre poengterte at anerkjennelse og respekt både fra kolleger og bekjente er viktige for dem: «*Anerkjennelse og respekt er viktig. Er selvfølgelig lett å si når man tjener godt i tillegg. Men er nok det som betyr mest. Anerkjennelse fra venner og bekjente samtidig som kundene mine. Viktig at folk synes jeg er dyktig.*»

Ledelsen ønsket at meglernes skulle finne motivasjon i kunderelasjoner og mestring, det fortalte flere av meglernes at de også gjør: «*Fornøyde kunder er alltid artig og det er noe som motiverer. At du gjør en så god jobb med kundene at de kommer tilbake neste gang de skal selge eller anbefaler deg til kjent folk som skal selge er grunnleggende for det vi driver med. Noe av det beste i dette yrket for meg er når folk ringer og sier at de fikk meg anbefalt av tidligere kunder. (...) det å bygge denne kontakten med kunder er noe som virkelig motiverer meg.*» Her ser vi at meglernes motiveres av både indre motivasjon som mestring og av ytre som penger.

Vi ser fra dette forskningsspørsmålet at meglernes deler noe av det samme synet som ledelsen, de finner motivasjon i kundetilfredsheten. At de behandler en kunde så godt at han/hun kommer tilbake og blir en referansekunde er noe som motiverer dem mer enn penger. Samtidig gir de også inntrykk av at hadde ikke de tjent såpass mye penger som de gjør ville andre ting motivert mindre. Dermed blir pengene provisjonslønn tilbyr en grunnleggende motivator som indre motivasjon kan bygge videre på. De sier også at konkurransen om å være blant de beste internt i selskapet motiverer til å yte ekstra. Denne konkurransen er heller ikke noe hinder for samarbeid. Litt av grunnen til at samarbeid fungerer så godt selv om det er et individualistisk og konkurrerende jobbdesign stammer fra fellesskapsfølelsen alle har. Både ledelsen og meglernes uttrykker at fellesskapet de er en del av innad i EM1 Midt-Norge er utrolig mye verdt for dem.

Nå skal funnene presentert her analyseres med en bakgrunn i teorien.

6. Analyse

EM1 Midt-Norge har som et økende antall bedrifter valgt å benytte seg av et belønningssystem for å motivere sine ansatte (Kuvaas 2005b; Van der Stede & Merchant 2011). Belønningssystemet de har tatt i bruk for sine meglere er provisjonslønn. Igjennom provisjonslønn kombineres både lønn og belønning ved at megleren vil bli lønnet provisjonsmessig for de boligene han/hun selger samtidig som ekstra salg vil gi belønning i form av økt lønn. Hvordan ledelsen benytter et slikt system kan ha stor betydning for hvilken effekt det vil ha på de ansatte. Med bakgrunn i teorien som er presentert vil jeg nå analysere funnene som er gjort. For å dele inn analysen i et oversiktlig system vil jeg benytte meg av samme kapittelinndeling som under empiriske funn.

6.1. Lønn

Provisjonslønn er et avlønningssystem flere salgsfokuserte bedrifter benytter seg av. Hensikten med et slikt system er å legge fokus på salg ved at det er salget som avgjør lønn (Van der Stede & Merchant 2011). EM1 Midt-Norge vektlegger også dette og klargjør samtidig at det er innsatsen til meglerne som vil avgjøre lønnen de vil få. Dermed skapes et press på å selge for å tjene penger. Dette presset trenger ikke nødvendigvis være en virkning ledelsen ønsker at systemet skal ha, men heller en bivirkning når denne ene faktoren er så avgjørende. Risikoen ledelsen har i forbindelse med et slikt system er at presset på å selge blir større enn fokuset på å kvalitetssikre salget.

Kvalitetssikring av salget er viktig for å kunne bygge en god kunderelasjon slik at kunden kan bli en referansekunde ved senere anledninger. Ved å skaffe seg referansekunder vil megleren øke mulighetene for å lykkes i provisjonslønnssystemet ved å sikre seg fremtidige kunder. Dette vil også øke markedsandelen til selskapet og dermed viktig også for ledelsen.

Alle meglerne har i prinsippet de samme mulighetene til å selge ettersom nye kunder blir fordelt likt blant meglerne. Likevel vil meglere med en høy kundebase kunne ha et større antall muligheter enn resten. Det at meglere ser de potensielt kan tjene mye på referansekunder kan være et insentiv for meglere til å bygge en god kundebase. Dette kan redusere risikoen for at megleren fokuserer for lite på kvalitetssikring.

Ettersom salg er det provisjonslønn er fokusert på vil penger være en viktig faktor. Meglerne vil ha muligheten til å tjene mye penger med dette systemet (Van der Stede & Merchant 2011). Gjennom å bygge seg en god kundebase og skape et godt rykte blant kunder kan megleren sikre mye fremtidige salgsmuligheter som også vil sikre fremtidig god inntekt. Samtidig er det også en risiko for at han/hun kan tjene veldig lite (Van der Stede & Merchant 2011). Skulle en megler ikke være i stand til å bygge gode kunderelasjoner eller ikke kvalitetssikre sine boligsalg godt nok vil lønnen synke over tid. Selv om EM1 Midt-Norge fordeler nye kunder mellom sine meglere vil sannsynligvis ikke disse mulige salgene være nok til å gi meglerne en spesielt god inntekt. Meglerne bør skaffe seg referansekunder for å sikre inntekten gjennom provisjonslønnssystemet. Å skape og vedlikeholde disse kunderelasjonene er tidkrevende og derfor er det ikke unaturlig at en megler må legge inn så mye som 50-60 timer i uka.

Vi har nå sett at faktorer som egen innsats, godt rykte og god kundebase kan påvirke en meglers salg, men eksterne faktorer, som hverken ledelsen eller meglere kan gjøre noe med, kan også påvirke salget. Inflasjon, lånerente, konkurranse og generell markedssituasjon kan redusere en meglers potensielle salg og dermed lønnen. Disse faktorene viser at provisjonslønn kan være et lønnssystem med høy grad av variasjon i lønn. Derfor må en megler være forberedt på at de kan tjene både over og under gjennomsnittlig fastlønnsinntekt hver måned. Frykt for å tjene lite kan dermed bli en relevant faktor.

At man risikerer å tjene veldig lite en måned kan skape frykt som igjen kan være en sterk motivator, men som i de fleste tilfeller blir opplevd mer demotiverende enn motiverende (Kuvaas 2005b). For å forsøke å redusere denne frykten benytter EM1 Midt-Norge seg av en garantilønn for å sikre en megler en inntekt hver måned. Ettersom EM1 Midt-Norge ønsker å operere provisjonsmessig må denne garantilønnen tilbakebetales så snart provisjon er inntjent. Dermed kan garantilønn fort skape videre frykt for å havne i gjeld til EM1 Midt-Norge noe som kan være verre enn å tjene lite. Riktignok fjerner selskapet denne gjelden skulle det vise seg å være en god grunn til det lave salget, men i prinsippet bygger garantilønn seg som gjeld fram til det blir tilbakebetalt.

EM1 Midt-Norge benytter provisjonslønn for å fokusere meglere på salg, de mener også at variabiliteten i lønnen er en kilde til god innsats. Dette stemmer godt med forskning gjort på temaet som tilsier at selgerens evne til å selge kombinert med god innsats vil føre til at provisjonslønn er et effektivt lønnssystem (Van der Stede & Merchant 2011).

Risiko er noe du ikke kommer utenom i dette systemet. Gjennom provisjonslønn er det alltid en risiko for at en megler kan tjene lite en måned selv om meglerne i EM1 Midt-Norge ikke ser ut til å synes det. Dette støttes av forskning som viser at «risikoaverse» mennesker sjelden vil benytte seg av et slikt lønssystem (Holt & Laury 2002; Van der Stede & Merchant 2011). Dermed kan man anta at meglerne ikke er «risikoaverse» og derfor er villige til å ta risiko, noe som kan være et godt utgangspunkt for en variabel lønn som provisjonslønn da meglerne her risikerer å tjene lite (Van der Stede & Merchant 2011). Igjennom garantilønnen forsøker riktignok EM1 Midt-Norge å redusere den risikoen, men som sagt kan garantilønnen fort gjøre dette problemet verre.

At meglere er villig til å ta risiko ved å benytte provisjonslønn kan også føre til at det kan bli mange like personlighetstrekk blant meglerne. Personlighetstrekk som høyt konkurranseinstinkt og villigheten til å ta risiko er gjennomgående blant meglerne, det vil gjøre det lettere for ledelsen å utarbeide et passende lønns og belønningssystem. Ettersom en av de største utfordringen til ledelsen er å utarbeide et system som passer hvert individs ønsker (Shapiro 2005; Tracy 2013). Hvis flere deler lignende personlighetstrekk er det mulig å anta at de vil reagere relativt likt på systemet. Empirien illustrerte også denne likheten med veldig mange like svar fra respondentene.

6.2. Belønning

Provisjonslønn er et av mange belønningssystemer som har kommet i mer aktiv bruk de siste 20-30 årene for å gi ledelsen et styringsverktøy som styrer et bredere aspekt av bedriften enn tidligere (Bragelien 2011). Gjennom belønningssystemer vil ledelsen kunne fokusere på og forbedre flere aspekter i bedriften samtidig (Bragelien 2011; Cæker & Olve 2013; Kaplan & Norton 1992). Samtidig som belønningssystemer ønsker å koble sammen de ansattes interesser med ledelsens (Van der Stede & Merchant 2011).

Provisjonslønn viser meglerne at ledelsen i EM1 Midt-Norge har fokus på salgsperspektivet av selskapet og ved hjelp av den provisjonsbaserte lønnen vil også meglerne ha fokus på salget. Som nevnt tidligere er det en risiko ved provisjonsbasert lønn at det vil bli et for sterkt fokus på antall salg i stedet for at salget skal kvalitetssikres for å skape en god kunderelasjon. Men

ledelsen i EM1 Midt-Norge forsøker å skyve ut dette fokuset ved å drive sterk salgstrening og dermed bygge en salgskultur som fokuserer på adferd og kvalitet til salget. Samtidig har ledelsen gjort saksbehandlere tilgjengelig for meglernes for å kunne gi dem tid til mer kundekontakt.

EM1 Midt-Norge er sterkt fokusert på å rangere sine meglerkontorer og individuelle meglere etter salg og total markedsandel. Dermed oppstår samme utfordring som sett tidligere. Meglere ønsker å være så høyt på disse rangeringene som mulig, dermed kan det fort oppstå situasjonen hvor fokuset blir kun på salget, for å få opp salgstallene, i stedet for å bygge kunderelasjonen. Ledelsen tilbyr ikke meglernes noe insentiv for å bygge kunderelasjon og ifølge prinsipal-agent teori er det da stor risiko for at megleren vil unnlate å gjøre det, ettersom dette ikke er i hans/hennes interesse (Douma & Schreuder 2013; Shapiro 2005). Samtidig er det slik at de fleste meglernes innser at en god kundebase er essensielt på lang sikt for at antall salg skal belønnes og insentivet for meglernes kan da være i dette. Skulle det ikke være åpenbart for megleren kan han/hun fort falle for fristelsen til å selge raskt i stedet for å kvalitetssikre salget ved å bygge kunderelasjoner.

Provisjonslønn som belønningssystem vil sikte på å belønne individet selv om alle meglernes i prinsippet belønnes likt. Alle har de samme grunnleggende rammene på hvor mye de kan oppnå i provisjon, alt ekstra salg vil belønnes etter samme prinsipp gjennom en fast provisjonsandel. Nøyaktig hva individet vil tjene er derimot avhengig av innsatsen og hva han/hun klarer å selge. En individuell belønning er viktig for at individet skal kunne se en sammenheng mellom egen innsats og belønning mottatt (Atkinson 2011).

Individuell belønning fremmer også individualiteten fremfor samarbeid (Atkinson 2011). Gjennom å benytte seg av et belønningssystem som fokuserer på individets salg kan EM1 Midt-Norge risikere at samarbeid innad i selskapet kan bli vanskelig. Likevel forteller alle meglernes at samarbeid fungerer veldig bra de gangene det er nødvendig. Riktignok er meglerens hverdag stort sett preget av individuelt arbeid og samarbeid er sjelden aktuelt i lenger perioder.

Meglerkontorene konkurrerer mot hverandre, men resultatet av disse konkurransene er som regel avgjort av hvordan hver megler har gjort det og summen av individene utgjør totalen. Avdelingslederne har heller ikke noen belønning for å hjelpe sine meglere til å øke salget. Altså har ikke EM1 Midt-Norge noe insentiv til meglernes for å fremme samarbeid annet enn for selskapets beste, likevel ser det ut til at samarbeidet fungerer bra mellom meglernes per i dag. Litt av grunnen til dette kan være fellesskapsfølelsen flere bemerker at EM1 Midt-Norge har

bygd. Ledelsen har brukt mye ressurser på å bygge en slik fellesskapskultur noe som kan reflekteres i villigheten til å samarbeid selv om det utfra teorien ikke er forventet (Atkinson 2011; Shapiro 2005).

«Teambuilding» er et konkret eksempel på hvordan ledelsen har bygget denne fellesskapsfølelsen. For noen år siden arrangerte de en felles tur for meglernes for å se VM på ski i Falun, det sosiale var i fokus på denne reisen og flere meglere bemerket at de syntes dette var et veldig flott arrangement. Gjennom å benytte ressurser på en slik reise og fokusere på det sosiale bygger ledelsen en følelse av tilhørighet mellom meglernes innad i selskapet. Dette kan føre til at de ser på sitt arbeid som en del av helheten til selskapet og ikke bare sitt eget lille hjørne. Denne følelsen av tilhørighet, av å være en del av et stort fellesskap reduserer det individualistiske fokuset som provisjonslønn har, slik at samarbeid kan fungere.

Provisjonslønn er en ytre belønning som er ment å påvirke de ansattes motivasjon gjennom muligheten til å tjene mye penger (Kuvaas 2005b; Sander 2014; Van der Stede & Merchant 2011). Provisjonslønn vil belønne ekstra salg med penger og EM1 Midt-Norge har et sterkt fokus på dette. Denne formen for belønningssystem har også preget kulturen som er bygd innad i selskapet. EM1 Midt-Norge har skapt en premieringskultur innad i selskapet sitt. Med dette mener jeg at de har skapt en kultur hvor det meste belønnes i en eller annen form. I tillegg til provisjonslønn benytter de seg av en årlig reisekonkurranse hvor de 5 mest omsettende meglerkontorene og 10 beste meglernes belønnes med gratis reise. Ved at slik belønning og premierings kultur har blitt etablert har EM1 Midt-Norge skapt en forventning av belønning for sine meglernes noe som kan være farlig ettersom forskning har vist at når noen først har fått belønning å utføre en oppgave er det vanskelig å gå tilbake til å utføre oppgaven uten belønning (Deci & Flaste 1996; Murayama et al. 2010). Det skapes altså en forventning om at belønning skal mottas for utførelsen av oppgaven.

Prestasjon har blitt et viktig konsept innenfor EM1 Midt-Norge, både ledelsen og meglernes liker å fokusere på prestasjon eller mestring som en belønning i seg selv. Enkelte av lederne refererte til meglerkontorene som prestasjonsgrupper, noe som tyder på et fokus på å fremme en prestasjonskultur. Prestasjonsmålinger er et viktig verktøy for alle bedrifter som skal måle de ansatte på ulike aspekter (Bragelien 2011). EM1 Midt-Norge benytter seg av et «scorecard» system hvor de måler meglernes og de ulike meglerkontorene gjennom salg og omsetning. Dette er en måling av salg for ledelsen, men det blir som en rangering av ferdigheter for meglernes. Et fokus på å aldri ligge langt nede på denne rangeringen preger meglernes, alle har tilgang til denne rangeringen slik at de alltid vet hvor de befinner seg forhold til resten.

Rangeringen av ferdigheter vil ikke redusere en meglers allerede sterke konkurranseinstinkt da de gjennom denne rangeringen blir målt opp mot alle andre innad i selskapet. Etter prinsipal-agent teorien kan dette være et insentiv for å prestere (Douma & Schreuder 2013; Shapiro 2005). Ettersom både meglerne og ledelsen anser denne rangeringen som viktig, kan det å være høyt oppe, være grunn for anerkjennelse og respekt fra kolleger og ledelsen noe som også er en form for insentiv (Kuvaas 2005b; Shapiro 2005). Samtidig vil en høy rangering tilsi et høyt salg, hvilket igjen vil bety høy lønn som er en belønning/ et insentiv for å prestere. Reise konkurranse fremmer denne prestasjonskulturen ytterligere ved at vinnerne av denne konkurranse blir kåret på et årlig «kick-off» for hele EM1 Midt-Norge. Disse vinnerne blir invitert opp på scenen og vist fram for alle. Dette er ettertraktet av meglerne og vil dermed være en belønning for den ekstra innsatsen som er lagt inn, eller et insentiv for å yte ekstra slik at de kan være en av disse vinnerne.

At meglerne føler at belønningssystemet er verdifullt, altså at det er av en viss størrelse er viktig for at systemet skal oppnå sin ønskede effekt (Van der Stede & Merchant 2011). En belønning som ikke blir oppfattet verdifull vil ha liten eller ingen effekt på meglers motivasjon (Van der Stede & Merchant 2011). Når det gjelder provisjonslønn er dette mindre relevant ettersom salg belønnes hele veien. En megler som er god til å selge vil definitivt oppfatte belønningssystemet som verdifullt da han/hun fort kan tjene veldig mye penger på et slikt system.

Ledelsen i EM1 Midt-Norge er klare på at innsats og lønn skal ha en klar sammenheng. Det viser også meglerne da enkelte tjener mye penger, men mengden timer de arbeider reflekterer også den store mengden innsats de har lagt inn. Rettferdighet er også en etablert faktor, alle skal ha de samme muligheten til å få god belønning for oppnådde prestasjoner. Provisjonslønnssystemet ledelsen har utarbeidet sikrer jo dette. Provisjonsandelen er lik for alle, selv om de som selger veldig mye vil ha muligheten til å oppnå en litt høyere andel.

Den kanskje største utfordringen med et belønningssystem er kortsiktighet (Cæker & Olve 2013). Ledelsen i bedrifter benytter gjerne et belønningssystem for å påvirke sine ansattes motivasjon for å motivere til å nå kortsiktige mål (Cæker & Olve 2013). Dette har vist seg effektivt, men å benytte det på lang sikt har skapt en del utfordringer (Cæker & Olve 2013; Kuvaas 2005b; Van der Stede & Merchant 2011). Utfordringene er knyttet til hvorvidt den ansatte oppfatter systemet som verdifullt, samt at når en ansatt først har fått belønning for å utføre en oppgave er det vanskelig å gå tilbake til å ikke få det (Murayama et al. 2010; Van der Stede & Merchant 2011). Måten ledelsen i EM1 Midt-Norge har utformet sitt

provisjonslønnssystem har vist seg svært effektivt for å takle disse faktorene. Gjennom at provisjonslønnssystemet er fast for meglerne hele tiden reduseres variabiliteten i belønningen, i og med at belønningen i likhet med lønnssystemet også er fastsatt. Dermed reduseres også korttids aspektet som ofte er et problem i et belønningssystem med fokus på ytre belønninger. Egoistisk utnyttelse av belønningssystemet kan også være et problem bedrifter møter på, kontroll er en faktor som kan redusere dette problemet.

6.3. Kontroll

I følge prinsipal-agent teori er det fare for at ansatte vil opptre egoistisk ved å handle etter sin egen beste interesse og ikke ledelsens (Douma & Schreuder 2013; Shapiro 2005). Gjennom et belønningssystemer gir ledelsen sine ansatte et insentiv til å handle etter ledelsens beste interesse (Shapiro 2005). Samtidig skapes det en felles interesse gjennom at begge parter har noe å tjene på at handlingen utføres på best mulig måte (Shapiro 2005; Van der Stede & Merchant 2011). Et belønningssystem kan dermed også fungere som et styringssystem for ledelsen ved at det gir dem en høyere grad av kontroll (Van der Stede & Merchant 2011).

Ledelsen i EM1 Midt-Norge har strukturert meglernes arbeid slik at fokuset er på individualitet og lite overordnet kontroll fra ledelsen. Dette er bra for meglerens motivasjon, da selvbestemmelse er en viktig faktor i indre motivasjon (Waterman et al. 2003). Men det øker også risikoen for egoistisk adferd gjennom mangel på kontroll (Douma & Schreuder 2013; Shapiro 2005). Det oppstår altså en situasjon med informasjonsasymmetri mellom ledelsen og megleren (Douma & Schreuder 2013). Ledelsen kan ikke vite om megleren handler etter begges interesser eller om egoistisk adferd oppstår (Douma & Schreuder 2013). Riktignok kan motiverte ansatte være nok til at dette problemet reduseres, da de har en energi til å utføre oppgaven som de ellers kanskje ikke ville hatt (Deci & Flaste 1996; Kuvaas 2005b; Ryan et al. 2000; Van der Stede & Merchant 2011). Meglerne i EM1 Midt-Norge er i høy grad motiverte til å utføre jobben sin, men likevel bemerker ledelsen at egoistisk adferd har vært et problem og at de har måtte avvikle (si opp) folk. Provisjonslønn i seg selv bør egentlig være nok til å redusere risikoen for egoistisk adferd, da ledelsens fokus er på salg og meglerens fokus bør være på det samme hvis han ønsker å tjene penger.

Gjennom en felles interesse i å øke salgstall vil behovet for å kontrollere meglerne reduseres. Begge parter har nå en felles interesse og begge har noe investert i oppgaven derfor er risikoen for at meglerne handler egoistisk redusert (Shapiro 2005; Van der Stede & Merchant 2011). Provisjonslønnssystemet viser meglerne direkte hva ledelsen ønsker de skal fokusere på, noe som også vil redusere behovet for kontroll, da provisjonslønnssystemet sikrer de ansattes fokus på rett aspekt (Bragelien 2011; Cæker & Olve 2013; Van der Stede & Merchant 2011). Dette underbygges videre gjennom prestasjonsmålingene hvor salg blir målt til enhver tid.

Ledelsen ønsker også at meglerne skal fokusere på å kvalitetssikre salget slik at gode kunderelasjoner kan skapes, men som nevnt har de ikke noe direkte insentiv for å sikre dette fokuset og det er da fare for at dette blir mindre fokusert på. EM1 Midt-Norge mottar tilbakemelding fra kunden så de føler at de har kontroll på meglerens handlinger gjennom dette. Her ser vi at ledelsen i EM1 Midt-Norge har lite eller ingen direkte kontroll over meglerens daglige arbeid, men ettersom megleren blir målt på salg og ledelsen mottar tilbakemeldinger fra kunden føler de at de har kontroll. Ledelsen er under oppfatning av at de har god kontroll, det vil jeg si er en illusjon. De har ingen mulighet til å gripe direkte inn hvis meglerne handler på en uønsket måte, de vil først kunne gjøre noe i ettertid og da kan skaden allerede være gjort. Dette blir en form for «moral hazard» situasjon, der en part begynner å handle risikabelt (Douma & Schreuder 2013).

Ledelsen tror ikke denne mangelen på direkte kontroll er noe problem, de mener de har nok kontroll gjennom prestasjonsmålingene i ettertid. Tillit kan være en grunn til dette. Både meglerne og lederne påpeker at de har sterk tillit til hverandre. Denne tilliten kan redusere behovet for kontroll gjennom at ledelsen stoler på meglerne og vet at de vil gjøre sitt beste. Denne tilliten vises i at ledelsen lar meglerne utarbeide sine egne salgsmål uten direkte påvirkning fra dem. Riktignok vil ledelsen si ifra hvis de ser at salgsmålene er satt er altfor lave, men ellers viser de tillit til meglernes ferdigheter og avgjørelser. En sterk overvåking for å holde kontroll kan få den effekten at graden av opplevd tillit forsvinner, noe som igjen kan føre til en dårlig relasjon mellom ledelsen og meglerne.

6.4. Motivasjon

EM1 Midt-Norge ønsker å være så effektive som mulig ved å få sine meglere til å yte det lille ekstra. Motivasjon er en måte å gjøre dette på. Motivasjonen er en faktor som driver den ansatte til å yte (Deci & Flaste 1996; Kuvaas 2005b; Ryan et al. 2000). Et belønningssystem er en måte å påvirke motivasjonen på (Kuvaas 2005b). Provisjonslønnsystemet EM1 Midt-Norge benytter er et vanlig belønningssystem i salgsfokuserte bedrifter. Essensen bygger på at «jo mer du selger dess mer tjener du». Belønningssystem er en av de fire aspektene en bedrift kan gjøre noe med for å påvirke de ansattes motivasjon, de andre tre er: organisasjonskultur, jobbdesign, og ledelsesstil (Kuvaas 2005b; Tracy 2013; Waterman et al. 2003).

Ledelsesstil kan påvirke de ansatte på mange måter. Press på lederen kan skyves ned slik at de ansatte føler seg presset, noe som kan ha en negativ effekt på motivasjon (Matthiesen 2015; Ryan et al. 2000). I hvilken grad den ansatte får delta i avgjørelser kan påvirke både positivt og negativt. Ledelsen i EM1 Midt-Norge holder en mer tilbakeholdt ledelsesstil, hvor de lar meglernes få ta de fleste avgjørelsene angående sitt eget arbeid. Dette er en kilde til god motivasjon gjennom selvbestemmelse (Deci & Flaste 1996; Matthiesen 2015; Ryan et al. 2000; Waterman et al. 2003), men åpner også for opportunistisk adferd fra meglernes ettersom ledelsen har lite kontroll (Douma & Schreuder 2013).

Jobbdesign vil reflektere ledelsesstilen i og med at meglernes arbeid er designet etter selvbestemmelses prinsippet. Altså er jobben designet med meglernes individualitet i fokus. En meglers arbeid er ikke standardisert og repeterende, ettersom hver kunde kan ha ulike behov og megleren må tilpasse seg disse behovene. Arbeid som innebærer kommunikasjon, forhandling og samhandling med andre mennesker, for å få gjort en god jobb har en tendens til å få fram den beste energien i individet (Tracy 2013). Meglernes arbeid er individuelt og det er sjelden samarbeid med andre mennesker i EM1 Midt-Norge utenom koordinering med saksbehandlere, men en megler vil ha dette samarbeidet med kunden. En kunderelasjon vil inneholde alle disse aspektene og skal derfor kunne frembringe den beste energien i megleren. Kunderelasjonen kan være utfordrende og spennende og dermed virke indre motiverende for megleren, gjennom utfordrende og spennende oppgaver (Tracy 2013; Waterman et al. 2003).

Organisasjonskulturen er bevisst innført og styrt av ledelsen og bygger på enkelte kjerneprinsipper ledelsen ønsker organisasjonen skal fokusere på (Bang 1995; Tracy 2013). EM1 Midt-Norge fremmer prestasjon som kjerneverdi. Meglernes viser prestasjon ved å selge

mye, havne høyt på prestasjonsmålingene og kultivere kunderelasjoner. Meglerne forteller at de har et indre ønske om å havne høyt på disse målingen, samtidig som organisasjonskulturen som fremmer prestasjon vil gi meglerne anerkjennelse og respekt fra andre organisasjonsmedlemmer ved høye salg. Dette kan virke indre motiverende for meglerne samtidig som provisjonssystemet vil belønne meglerne for dette høye salget og dermed blir det en ytre motivasjon også (Kuvaas 2005b).

Ved å benytte provisjonslønn skapes det et insentiv i form av penger for at meglerne i EM1 Midt-Norge skal utføre arbeidsoppgavene sine etter ledelsens ønske (Douma & Schreuder 2013; Shapiro 2005). Ledelsen legger tydelig vekt på at de ønsker høyere salg for å øke sin markedsandel. Pengene provisjonslønn kan tilby skal da være drivkraften som får meglerne til å yte det lille ekstra for å øke salget sitt. Rettere sagt pengene skal motivere megleren til å legge inn den ekstra innsatsen som er nødvendig for å øke salget. Insentivet vil også føre til at ledelsen og meglerne begge har interesse i at arbeidsoppgavene utføres etter ledelsens ønske. Dette vil redusere risikoen for egoistisk/opportunistisk adferd (Douma & Schreuder 2013; Shapiro 2005).

Da blir igjen utfordringen om kvantitet overfor kvalitet relevant. Når en megler motiveres av penger som oppnås fra å selge da vil fokuset være på å selge, ikke på å bruke lang tid for å kunne utvikle en relasjon med denne kunden. Spesielt i eiendomsmegler bransjen kan dette være en utfordring, de fleste av kundene selger ofte bare et par boliger i løpet av sitt liv og det er tvilsomt om megleren vil se igjen samme kunde flere ganger. Derfor kan det fort være at tankegangen til megleren blir å få gjort unna salget for å kunne bevege seg til neste kunde slik at han/hun får muligheten til å selge flest mulig boliger. Denne holdning vil som vi har sett ikke lønne seg på lenger sikt, hverken for selskapet i sin helhet eller megleren personlig. Ved å benytte provisjonslønn som en motivator er dette en utfordring ledelsen hele tiden må passe på. Selv om dette ikke er et problem for dem akkurat nå kan det fort utvikle seg til å bli det hvis de ikke er oppmerksomme.

Selvfølgelig er det ingen måte å vite sikkert om dette kommer til å skje. EM1 Midt-Norge forsøker å unngå dette ved å lære opp meglerne til å ha et fokus på salgsadferd i salgskulturen. Men så lenge de benytter et ytre belønningssystem som provisjonslønn er dette et problem som kan oppstå. Selvfølgelig er hvert individ forskjellig og hvert individ kan ha ulik oppfatning og reaksjon på provisjon som belønning.

Selv om ytre belønning igjennom provisjonslønn er den motivatorene ledelsen direkte benytter seg av, er ikke det den eneste motivatoren som blir brukt. Ifølge teorien er straff som motivator ofte oppfattet mer demotiverende og ødeleggende enn motiverende (Kuvaas 2005b). Dette kan fort bli et problem i EM1 Midt-Norge på grunn av garantilønningen. Garantilønningen er ment å skulle sikre de ansatte mot å risikere å tjene for lite og dermed redusere frykten som følger med det. Men ettersom EM1 Midt-Norge holder på provisjonssystemet, skal beløpet som betales ut gjennom garantilønningen tilbakebetales selskapet. Dermed kan megleren risikere å havne i gjeld til selskapet. Denne situasjonen vil også skape frykt blant meglerne og da mister garantilønningen mye av sin hensikt. Muligheten for å havne i en gjeldssituasjon kan fort skape enda mer frykt enn muligheten for at man ikke vil tjene nok.

Denne frykten er bare en av flere motivatorer som kanskje ikke er tiltenkt å benytte, men som snarere er bivirkninger av provisjonssystemet. Press på å selge er også en av disse (Ryan et al. 2000). Ledelsen setter ikke noe krav til meglernes salgsbudsjetter eller presser dem daglig til å øke sine salg. Likevel forteller meglerne at de føler press på å selge. Noe av dette stammer fra prestasjonsmålingene som blir foretatt, rangeringen som kommer på bakgrunn av disse er viktig for meglerne og de føler et indre press på å ligge høyt på denne listen. Dermed blir det også et indre press på å selge. Dette fremheves ytterligere ved den prestasjonskulturen som er skapt innad i EM1 Midt-Norge, hvor fokuset hele tiden er på å være blant de beste.

Konkurransen og press ser ut til å ha blitt en del av hverdagen til meglerne i EM1 Midt-Norge. Enkelte forskere mener at disse faktorene vil ha en negativ effekt på motivasjon (Ryan et al. 2000). Dette er noe meglerne i EM1 Midt-Norge ikke er enige i. Alle deler meningen om at konkurranse er en motivator og at press på å ligge høyt på rangeringene er viktig for dem. Denne meningen illustrerer et uvanlig høyt konkurranseinstinkt blant meglerne i EM1 Midt-Norge.

Mange like personlighetstrekk vil som nevnt gjøre det lettere for ledelsen å utforme et belønningssystem som passer flere individer. Det samme gjelder motivasjonen. Alle individer har ulike holdninger til hva som motiverer dem, noe som gjør utformingen av et effektivt belønningssystem til en utfordring (Deci & Flaste 1996; Heath 1999). Gjennom like personlighetstrekk blir det mulig å anta at meglerne til en viss grad vil motiveres av de samme faktorene og dermed blir det lettere for ledelsen å utarbeide et felles belønningssystem som kan motivere alle.

Provisjonslønnen er rettet på å ytre motivere de ansatte gjennom penger, men forskning fremstiller at penger kun vil fungere som motivator dersom dette er et indre ønske hos individet (Heath 1999). Dermed kan provisjonslønn ha liten eller ingen effekt på motivasjon hvis meglerne ikke skulle ønske å belønnes av penger. Dette viser igjen hvordan hvert individ kan ha ulik oppfatning av hva som motiverer og dermed utfordringen ledelsen har når de skal finne en metode for å motivere de ansatte.

Meglerne i EM1 Midt-Norge forteller at det er flere aspekter ved jobben som motiverer dem. De nevner penger som en grunnleggende faktor og de mener dette motiverer til økt innsats, men at andre faktorer motiverer dem mer. Riktignok gir de inntrykk av at uten penger som den grunnleggende motivatoren hadde ikke de andre faktorene hatt så stor betydning. Dette støttes av teori som tilsier at folk tror andre motiveres mest av ytre motivatorer som penger, men at de selv egentlig motiveres mest av indre motivasjon (Heath 1999). I undersøkelser gjennomført på hva som er viktigst for individet i jobben kommer penger og lønn lenger ned på listen, mens viktigheten av arbeidet kommer høyt på listen (Kuvaas 2005b). Hvilket vil si at individet ikke finner ytre belønninger viktigst. Det betyr ikke nødvendigvis at det ikke er den sterkeste motivatoren, men det gir et inntrykk av det.

Generelt sett mener ledelsen at den ytre motivasjonen provisjonslønn gir er en kilde til god innsats, og dermed gode prestasjoner. Dette støttes også i teorien som uttrykker at ytre motivasjon er særlig effektivt for å gi raske resultater over kortere tid (Cæker & Olve 2013; Kuvaas 2005b). Den største utfordringen er tilknyttet å vedlikeholde denne ytre motivasjonen over tid, ettersom denne motivasjonsformen kan kreve mye ressurser fra bedriften (Kuvaas 2005b; Murayama et al. 2010). Det er her indre motivasjon blir aktuelt. Et individ er indre motivert når utførelsen av oppgaven er belønning nok (Matthiesen 2015). Ledelsen i EM1 Midt-Norge ønsker at meglerne skal anse kundene som den viktigste delen av jobben og at de skal motiveres av å bygge kunderelasjoner og å gjennomføre salg, hvilket er et fokus på indre over ytre motivasjon.

Noe av grunnen til at de ønsker at meglerne skal motiveres av mer indre motivasjon er at de frykter en «crowding out» effekt. Det vil si at de frykter at den ytre motivasjonen skal skyve ut den indre slik at meglerne kun vil motiveres av ytre motivatorer (Kuvaas 2005b). Selv om ledelsen i EM1 Midt-Norge ikke viser noe direkte fokus på at meglerne skal være indre motivert, så er likevel aspektene som gir indre motivasjon tilstede i selskapet. Ifølge motivasjonsforskere er det særlig tre faktorer som blir ansett som bakgrunnen for å opprettholde og skape indre motivasjon, disse faktorene er: selvbestemmelse, kompetanse og selvrealisering

(Deci & Flaste 1996; Matthiesen 2015; Ryan et al. 2000; Waterman et al. 2003). Disse faktorene minner veldig om de tre aspektene enkelte i ledelsen illustrerte som ønskelig at meglerne skulle motiveres av. Disse tre aspektene er rettet mot indre motivasjon og er mestring, mening og autonomi.

Autonomi er et annet ord for selvbestemmelse og dreier som individets frihet til å bestemme over sine egne arbeidsoppgaver og hvordan disse skal utføres. Denne friheten skal skape valgfrihet og lyst til å utføre en oppgave (Hackman & Oldham 1976). Hele arbeidshverdagen til meglerne er designet rundt dette aspektet, ved at individet handler helt individuelt fra ledelsen uten noe direkte form for kontroll på det som blir gjort.

Mestring kan knyttes opp mot prestasjon og selvrealisering (Kuvaas 2005b), noe EM1 Midt-Norge også promoterer. Prestasjonskulturen fremmer salg som en form av å prestere, men prestasjon kan også rettes mot det å bygge en kunderelasjon. Kunderelasjon er noe ledelsen ønsker skal motivere og dette deles av meglerne som forteller at å skaffe seg en referansekunde er noe som virkelig driver dem.

Kompetanse er også en viktig del av den indre motivasjonen. Dette bygger på utfordringene arbeidsoppgavene gir de ansatte slik at de skal kunne føle en balanse mellom kunnskapene de besitter og utfordringene arbeidsoppgavene gir (Kuvaas 2005b). Denne faktoren kan trekkes opp mot mening som bygger på at arbeidet megleren gjør skal kunne oppfattes som en del av en større sammenheng. Gjennom prestasjonsmåling ser de i hvilken grad deres salg er en del av selskapets overordnede arbeid med å tilegne seg større markedsandeler.

Gjennom disse tre faktorene ser vi at selv om fokuset til EM1 Midt-Norge er å påvirke den ytre motivasjonen til meglerne gjennom provisjonslønssystemet, så har de tilrettelagt for indre motivasjon også. Hvorvidt dette er planlagt av ledelsen er vanskelig å vite, men på enkelte områder kan det se ut som dette er en bivirkning av prestasjonskulturen og provisjonssystemet. Press på å selge og å bygge kunderelasjoner er viktig for at megleren skal få noe ut av provisjonslønssystemet, dermed er mestring oppnådd gjennom prestasjon med å selge. Gjennom dette ser også megleren en sammenheng mellom sine salg og EM1 Midt-Norge sitt overordnede arbeid med å tilegne seg ytterligere markedsandeler, altså gir arbeidet mening på et høyere plan. Selvbestemmelse eller autonomi er den eneste faktoren hvor provisjonslønn ikke har en direkte tilknytning, utenom det faktum at belønningssystemet er individualistisk rettet. Dermed kan faktorene som bygger indre motivasjon sies å komme som en konsekvens av provisjonslønssystemet og arbeidsformen det promoterer.

Videre kan denne indre motivasjonen oppdages hos meglerne som forteller at det er mer enn penger som er kilden til innsatsen deres. Selv om penger er det grunnleggende som motiverer til innsats, trenges det mer for å opprettholde den høye graden av innsats over tid. Meglerne presenterer faktorer som mestring og prestasjon, variabilitet i arbeidet og anerkjennelse og respekt som viktige motivatorer for dem. Med variabiliteten i arbeidet menes det fleksibiliteten og variasjonene i meglerens hverdag. Fleksibilitet og variasjon i arbeidsdagen kan oppfattes som både ytre og indre motivasjon, men de andre nevnte faktorene er hovedsakelig indre motivatorer.

Vi ser at selv med et fokus på ytre motivasjon benytter EM1 Midt-Norge indre motivasjon for å motivere sine meglere i tillegg til den ytre. Om alle de indre motivatorene er tiltenkt eller i noen grad heldige bivirkninger av å benytte provisjonssystemet er vanskelig å si, men meglerne viser til høy motivasjon som kilde til arbeidet de utfører. Og ettersom de er villige til å legge inn som mye som 50+ timer i uka er det rimelig å anta en høy motivasjon. En slik kombinasjon av motivasjonsformene vil kunne løse tidsperspektiv problemet ytre motivasjon sliter med. Gjennom å benytte ytre motivasjon som grunnlag vil EM1 Midt-Norge raskt kunne se effekten belønning har på motivasjon og motivasjon på innsats (Cæker & Olve 2013; Kuvaas 2005b; Van der Stede & Merchant 2011). Utfordringen er i å opprettholde denne effekten over tid, det er her indre motivasjon kommer inn. Et større engasjement og initiativ over lenger tid er avhengig av indre motivasjon (Kuvaas 2005b)

Kombinasjonen av indre og ytre motivasjon som EM1 Midt-Norge benytter er ikke unormalt, mange bedrifter ønsker å benytte indre motivasjon for å motivere sine ansatte slik at endringer i holdninger og adferd kan vedlikeholdes (Kuvaas 2005b). Men å opprettholde denne endringen er ikke alltid like lett ettersom noen jobber og arbeidsoppgaver ikke kan endres til å imøtekomme forutsetningene til indre motivasjon. Noen jobber er preget av standardiserte og repeterende oppgaver hvilket gjør det vanskelig å finne indre motivasjon i gjennomføringen (Heath 1999). Dermed brukes ofte ytre motivasjon for å øke motivasjonen gjennom belønninger slik at kortsiktige mål kan oppnås. I EM1 Midt-Norge ser det ut som provisjonslønn er en god metode for å oppnå endringer i holdninger og adferd samt øke de ansattes motivasjon, indre motivasjon hjelper til med å opprettholde disse endringene.

En balansegang mellom indre og ytre motivasjon er viktig for EM1 Midt-Norge ettersom teorien sier at en «crowding out» effekt kan oppstå hvis fokuset blir for sterkt på bruk av belønning for å fremme ytre motivasjon (Kuvaas 2005b). Da skyves den indre motivasjonen ut og meglerne i EM1 Midt-Norge vil kun motiveres gjennom ytre motivatorer som belønning.

Dette vet vi kan være vanskelig å opprettholde og dermed kan EM1 Midt-Norge risikere at meglernes motivasjon til ekstra innsats og salget går ned.

7. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å kunne gi en god besvarelse av problemstillingen: «*Hvordan benytter salgsfokuserte bedrifter provisjonslønn for å motivere sine ansatte?*» For å besvare den på best mulig måte, delte jeg den inn i to underordnede forskningsspørsmål: «*Hvordan mener ledelsen at provisjonslønn motiverer meglernes?*» og «*Hvordan føler meglernes at provisjonslønn motiverer dem?*» I analysen har jeg drøftet de empiriske funnene jeg fant opp mot teorien for å kunne besvare mine forskningsspørsmål og problemstillingen på en god måte. Jeg vil nå trekke ut essensen av dette for å kunne gi en konklusjon på forskningsspørsmålene og dermed den overordnede problemstillingen.

Ved å benytte seg av provisjonslønnssystemet skaper ledelsen i EM1 Midt-Norge et felles lønns og belønningssystem, hvor både lønn og belønning er basert på samme prinsipp. Systemet er enkelt å forstå og kan være av stor verdi for meglernes hvis de presterer å selge, noe som er grunnleggende for at systemet skal motivere.

Provisjonslønn som belønningssystem fokuserer ved å motivere meglernes gjennom ytre motivasjon via penger. Ledelsen ønsker å skape et insentiv for meglernes til å øke sitt salg. Belønningen provisjonslønn kan gi er avhengig av meglernes evne til å selge og til å bygge en kundebase for fremtidig salg. Dermed vil provisjonslønnssystemet skape en felles interesse mellom leder og megler i å øke salget. Dette vil redusere risiko for egoistisk/oppportunistisk adferd fra meglernes.

Ledelsen i EM1 Midt-Norge mener at provisjonslønn vil motivere meglernes til økt innsats ettersom lønnen er variabel og avhengig av salg. Enkelte i ledelsen uttrykker bekymring for at et belønningssystem som påvirker meglernes gjennom ytre motivasjon ikke vil være like effektivt som indre motivasjon, og at et skifte til større fokus på indre motivasjon kan være en bedre løsning. Samtidig kan et sterkt fokus på ytre motivasjon få en «crowding out» effekt hvor indre motivasjon skyves ut, noe som kan være farlig hvis indre motivasjon er en kilde til gode prestasjoner.

Ettersom provisjonslønnen er basert på antall salg og salg er basert på antall kunder, ønsker ledelsen at meglerne skal anse kundetilfredshet og kunderelasjon som en viktig del av jobben. Provisjonslønnssystemet gir ikke meglerne noe direkte insentiv til å bygge en kundebase utenom det faktum at en stor kundebase gir større muligheter til å selge, som igjen gir økt inntekt. Systemet kan heller ha en motstridende effekt ved at fokuset blir på kvantitet overfor kvalitet. Altså antall salg blir viktigere enn kundetilfredshet.

Provisjonslønn er den grunnleggende motivatoren, men ikke den sterkeste for meglerne. Provisjonslønn motiverer dem til innsats og de føler at uten den i bunn ville de ikke bli motivert av mye annet, men det er andre aspekter som motiverer mer. Med bakgrunn i teorien skulle det forventes at presset provisjonslønnen legger på meglerne til å selge, ville hatt en negativ effekt på indre motivasjon samtidig som meglernes fokus fort kunne havnet på kvantitet overfor kvalitet. Organisasjonskulturen innad i EM1 Midt-Norge som har fokus på prestasjon ser ut til å ha preget motivasjonen til meglerne gjennom at de finner indre motivasjon i det å prestere og dermed reduseres den negative effekten av press. Salgstallene til hver megler offentliggjøres innad i selskapet og meglerne rangeres på bakgrunn av disse tallene. Så å prestere gjennom høyt salg og dermed høye rangeringer gir en mestringsfølelse som er indre motiverende for megleren.

Meglerne føler også den samme mestringsfølelsen av kundetilfredshet i forbindelse med salg, og i det å bygge en god kundebase. Dette vil altså si at provisjonslønn øker den ytre motivasjonen til meglerne ved at de tjener på økt salg, samtidig som økt salg virker indre motiverende i form av prestasjon og høye rangeringer. Meglerne anser det å prestere (mestringsfølelsen) som den sterkeste motivatoren, men uten provisjonslønn som den grunnleggende kilden til innsats kunne dette fort vært annerledes.

EM1 Midt-Norge benytter provisjonslønn for å gi økt ytre motivasjon gjennom belønning i form av penger for økt salg. Dermed skapes en situasjon hvor både megleren og ledelsen har felles interesse i å se en økning i salget. Samtidig vil denne situasjonen fremheve prestasjonskulturen etablert i EM1 Midt-Norge, slik at det å prestere gjennom økning i salg blir en indre motivasjon for meglerne. Det individuelle jobbdesignet EM1 Midt-Norge benytter fremmer selvbestemmelse for meglerne (autonomi) som igjen er en kilde til indre motivasjon. Arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene er også varierende og utfordrende noe som også er indre motiverende. Derfor ser vi at en balanse mellom indre og ytre motivasjon er allerede tilstede blant meglerne i EM1 Midt-Norge og «crowding out» blir et mindre problem.

Bruk av belønningssystemer som kilde til motivasjon har selvfølgelig store utfordringer, men provisjonslønn som dette belønningssystemet, samt hvordan EM1 Midt-Norge benytter systemet har redusert disse utfordringene. Organisasjonskulturen, ledelsesstilen og jobbdesignet EM1 Midt-Norge benytter bidrar også til økt indre motivasjon blant meglere.

8. Referanseliste

- Atkinson, C. (2011). *Performance and Reward in the Employment Relationship*. S.l.: Emerald Group Publishing Ltd.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. 3. utg. utg. Oslo: TANO.
- Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy-når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma*, 5: 31-43.
- Bühner, R. (1997). Increasing shareholder value through human asset management. *Long Range Planning*, 30 (5): 710-717.
- Cæker, M. & Olve, N.-G. (2013). Belønningssystemers roll i styringen.
- Dahle, E. V. & Oma, T. (2009). *Finanskrisen : konsekvenser for norsk næringslivs finansieringsmuligheter og bedrifters respons*. Bergen: Forfatterne. Tilgjengelig fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/168297/Dahle%20og%20Oma%202009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Deci, E. L. & Flaste, R. (1996). *Why we do what we do : understanding self-motivation*. New York: Penguin.
- Douma, S. & Schreuder, H. (2013). *Economic approaches to organizations*. 5 utg.: Pearson Education Limited.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2): 250-279.
- Heath, C. (1999). On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78 (1): 25-62.
- Holt, C. & Laury, S. (2002). Risk aversion and incentive effects. Tilgjengelig fra: <http://users.nber.org/~rosenbla/econ311-04/syllabus/holtlaury.pdf> (lest 01.03.2016).
- John, G. & Weitz, B. (1989). An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary versus Incentive Compensation. *Journal of Marketing Research*, 26 (1).
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1): 71.
- Kolb, R. (2010). *Lessons from the Financial Crisis : Causes, Consequences, and Our Economic Future*. Robert W. Kolb Series, b. v.12. Chichester: Wiley.
- Kuvaas, B. (2005a). Belønning og motivasjon. *BI Forskning*. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2005/Belønning-og-motivasjon/>.
- Kuvaas, B. (2005b). Belønning og motivasjon : ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I. Oslo: Cappelen akademisk forl., cop. 2005.
- Matthiesen, S. B. (2015). Ledelse av indre motivasjon. *Bi business review*.
- Murayama, K., Matsumoto, M., Izuma, Keise & Matsumoto, K. (2010). Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation. 107: 20911-20916.
- Myklemyr, A. (2012). Slik er motivasjonen vår skrudd sammen. Tilgjengelig fra: <http://www.dagensperspektiv.no/slik-er-motivasjonen-v%C3%A5r-skrudd-sammen> (lest 01.04.16).

- Ryan, R. M., Deci, E. L., Fowler, R. D., Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1): 68-78.
- Sander, K. (2014). Belønning og belønningssystemer. Tilgjengelig fra: <http://kunnskapssenteret.com/belonnings-belonningsystemer/> (lest 15.02.16).
- Shapiro, S. P. (2005). Agency Theory. *Annual Review of Sociology*, 31: 263-284.
- Stranden, A. L. (2014). Motiverte ansatte gir mer fornøyde kunder. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-marked-penger/2014/04/motiverte-ansatte-gir-mer-fornoyde-kunder> (lest 01.04.16).
- Tracy, B. (2013). *Motivation*. Motivation. New York: AMACOM.
- Tyagi, P. K. (1990). Inequities in organizations, salesperson motivation and job satisfaction. *Elsevier Science Publishers*.
- Van der Stede, W. & Merchant, K. (2011). *Management Control systems*. 3 utg.: Financial Times Prentice Hall. 832 s.
- Waterman, A., Schwartz, S., Goldbacher, E. & Green, H. (2003). Predicting the subjective experience of intrinsic motivation: The roles of self-determination, the balance of challenges and skills, and self-realization values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (11): 1447-1458.

9. Vedlegg

9.1. Intervjuguide (vedlegg 1)

Åpningsspørsmål

Hva er din rolle i EiendomsMegler1?

Hvor lenge har du jobbet med dette?

M: Hva er viktigst for deg i jobben din?

L: Hva ønsker dere meglerne skal anse som viktigst i sin jobb?

Prinsipal-agent teori

L: Har dere noe daglig kontroll på meglernes arbeid? Hvordan vet dere at de ikke er preget av opportunistisk/egoistisk adferd?

M: Føler du at ledelsen har tillit til deg og dine ferdigheter til å selge? Og hvordan vises denne tilliten?

L: Har du tillit til meglerne, spesielt deres evne til å selge? Og tror du meglerne har tillit til dere i ledelsen?

M: Føler du noe press fra ledelsen til å øke salget? Eventuelt på hvilken måte?

Belønningssystem

Hvordan opplever du provisjonslønn som lønssystem?

Hvordan opplever du provisjonslønn som belønningssystem?

L: Hvordan tror du meglerne opplever provisjonslønn med tanke på lønn og belønning? Noe annet du tror kunne vært bedre?

M: Noe annet belønningssystem du heller ville hatt?

Motivasjon

M: Hva motiverer deg til å yte ekstra?

L: Hva tror du motiverer meglerne til ekstra innsats?

M: Noe annet som ville motivert deg mer enn dagens system? Og på hvilken måte?

L: Noe annet du tror dere som ledere kunne gjort for å motivere meglerne?

Avslutningsspørsmål

Noen endringer du kunne tenke deg å ha gjennomført for at systemet (provisjonslønn) skulle fungere bedre? For å motivere.

*Spørsmål markert med M er bare stilt til megler. Markert med L er bare ledelsen og ingen markering er alle.