



**Høgskolen
i Innlandet**

**EN CASESTUDIE SOM BASERER SEG
PÅ PRESTASJONSBASERT
BELØNNING OG INNOVASJON**

**Master i Innovasjon – spesialisering i ledelse og
organisering**

Skrevet av André Rannem (410) og Eirik Hovland (402)

Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap
Høgskolen i Innlandet, Lillehammer

INN3032_1 Masteroppgave fordypning i ledelse og organisering

12. Juni 2020

Sammendrag

Salg er en bransje som er preget av prestasjonsbasert belønning og det varierer ofte i bruk av individuell og kollektiv belønning. Salgsbransjen er ofte preget av ytre motivasjon, og enkle-, målbare- og individuelle arbeidsoppgaver, samt et høyt arbeidspress som gjør at innovasjon ikke blir et fokus. Likevel ligger det et potensial hos selgere som har direkte kontakt med kunden for å komme med innovative ideer. Tidligere litteratur virker uenige i om individuell og kollektiv belønning er fremmende for innovasjon. Individuell og kollektiv belønning kan ha ulike effekter på jobbdesign, ledelse, sorteringseffekten, motivasjon og samarbeid. Disse organisatoriske variablene kan potensielt ha betydning for om selgerne er innovative, selv om salg ikke blir ansett som den mest innovative bransjen.

Gjennom en eksplorerende studie har vi forsøkt å gå dypere i casebedriften for å belyse problemstillingen. Ved innsamling av datamaterialet studere vi teori og funn i casebedriften om hverandre for å være sikker på at vi fikk med de mest sentrale organisatoriske variablene. Innsamlingen av dataene ble gjort gjennom semi-strukturerte dybdeintervju. Informantene vi intervjuet besto av ansatte på ulike nivå i casebedriften. Disse dataene ble videre kategorisert og sammenlignet med tidligere litteratur som hovedsakelig baserte seg på andre kontekster.

Gjennom datainnhenting og analyse kom vi frem til at jobbdesign, ledelse, sorteringseffekten, motivasjon og samarbeid var sentrale variabler som påvirket relasjonen mellom individuell og kollektiv belønning og innovasjon hos selgerne. Våre funn viser at kollektiv belønning er den belønningsformen som er å foretrekke fremfor individuell belønning når det kommer til å tilrettelegge for innovasjon. Jo større kollektiv belønning selgerne hadde, jo større var den potensielle effekten for innovative selgere. Ved individuell belønning hadde vi ikke noen tydelige funn som virket fremmende for innovasjon. Dette virket å komme av mangelen på et belønningssystem som gav insentiv til innovasjon.

Forord

Denne masteroppgaven er en del av masterstudiet i innovasjon ved Høgskolen i Innlandet, campus Lillehammer. Forskningen er skrevet i vårsemesteret 2020, og har som formål å undersøke sammenhengen mellom prestasjonsbasert belønning og innovasjon.

Vi har begge valgt spesialisering innen ledelse og organisering, hvor vi har tilegnet oss kunnskap om innovasjon, HR og ledelse.

Arbeidet med denne utredningen har vært både interessant og utfordrende. Vi sitter igjen med dypere innsikt i hvordan prestasjonsbasert belønning utøves både teoretisk og praktisk. Læringskurven har vært bratt, og vi tar med oss mange nye erfaringer videre. Covid - 19 har påvirket arbeidet i den grad at vi måtte finne nye metoder for å samarbeide, men det har ikke satt stopper for prosessen i arbeidet.

Vi ønsker å rette en stor takk til “Salgsbedriften”, for tilgangen til deres arbeidsplass, og at dere satte av tid til oss. Dette har vært viktig for oppgavens helhet.

Vi benytter også anledningen til å takke hverandre for et god og lærerikt samarbeid. Til slutt vil vi takke vår veileder Svein Bergum som har gitt oss gode råd, diskusjoner og tilbakemeldinger i arbeidet vårt.

Lillehammer, juni 2020



Eirik Hovland



André Rannem

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Forord	2
Innholdsfortegnelse	3
Figurliste	5
1.0 Innledning	6
1.1 Formål og bakgrunn for valg av oppgave	6
1.2 Valg av problemstilling og avgrensning	7
1.3 Disposisjon	8
2.0 Teori	9
2.1 Prestasjonsbasert belønning	9
2.1.1 Individuell- og kollektiv prestasjonsbasert belønning	10
2.1.2 Vurdering av arbeidsoppgaver	12
2.2 Innovasjon	13
2.2.1 Medarbeiderdrevet innovasjon og innovativ atferd	14
2.3 Organisatoriske variabler som kan påvirke innovasjon	15
2.3.1 Jobbdesign	15
2.3.2 Ledelse	16
2.3.3 Sorteringseffekten	18
2.3.4 Motivasjon	19
2.3.5 Samarbeid	20
3.0 Metode	22
3.1 Innledning	22
3.2 Forskningsdesign	22
3.3 Kvalitativ metode	23
3.3.1 Casestudie	23
3.3.2 Dybdeintervju	24
3.4 Valg av informanter	24
3.5 Behandling av data	25
3.6 Analyse av data	25
3.7 Validitet og Reliabilitet	26
3.7.1 Validitet	26
3.7.2 Reliabilitet	27
4.0 Presentasjon av funn	30
4.1 Beskrivelse av Salgsbedriften og belønningssystemet	30

4.2	Salgsbedriftens intensjoner ved individuell og kollektiv belønning	34
4.3	Hvilke effekter har individuell og kollektiv belønning på ulike organisatoriske variabler?	35
4.4	Hvordan påvirker belønningssystemet innovasjon i Salgbedriften?	43
5.0	Diskusjon	47
5.1	Hvordan og i hvor stor grad, kan individuell og kollektiv belønning påvirke forskjellige organisatoriske variabler?	47
5.2	Hvordan kan innovasjon påvirkes av disse organisatoriske variablene?	54
6.0	Konklusjon	64
6.1	Styrker og begrensninger med oppgaven	65
6.2	Hva betyr resultatene for praksis?	65
6.3	Hva er det behov for mer kunnskap om temaet?	66
	Litteraturliste	67
	Vedlegg	73
	Samtykkeerklæring for intervju	73
	Intervjuguide	75

Figurliste

Figur 1: Illustrasjon av vår fremgangsmåte for å besvare vår problemstilling

Figur 2: Hersey og Blanchard (1977)

Figur 3: Den første belønningsmodellen: Fordelingen av individuell og kollektiv belønning

Figur 4: Den andre belønningsmodellen: Fordelingen av individuell og kollektiv belønning

Figur 5: Den tredje belønningsmodellen: Fordelingen av individuell og kollektiv belønning

1.0 Innledning

1.1 Formål og bakgrunn for valg av oppgave

Oppgavens tematikk omhandler individuell eller kollektiv belønning og hvordan belønningen kan stimulerer til innovasjon. Vi ønsker å se nærmere på salgsbransjen med bakgrunn av at selgere trolig jobber i et hektisk arbeidsmiljø som trolig hemmer innovasjon. Her ønsker vi å finne ut om det vil ha en effekt eller ikke for hvordan belønningen er fordelt, og hvilke variabler som vil påvirkes. Av dette tror vi at innovasjon er kanskje et ønsket resultat, men ikke et mål.

Innenfor prestasjonsbasert belønning og innovasjon eksisterer det allerede en del forskning (Bos-Nehles, Renkema, & Janssen, 2017). Forskningen er hovedsakelig fra andre bransjer enn salgsbransjen. Her vil det være en mulighet for å se om salg har likhetstrekk med eksisterende litteratur på prestasjonsbasert belønning.

Valget av tilnærming er kvalitativt, og valget baserer seg på at tidligere forskningen belyser tema med kvantitativ metode. Kvalitativ metode får frem mer informasjon om tema av det sosiale aspektet hvor forskeren kan tolke reaksjoner og informasjon i motsetning til kvantitativ metode hvor vi får frem klare tall (Ringdal, 2018). Det foreligger et kunnskapsgap angående forskning som baserer seg på salgskonteksten. For å tette dette gapet vil oppgaven se på hvordan bruken av prestasjonsbasert belønning og forskjellene mellom individuell og kollektiv belønning kan påvirke gitte organisatoriske variabler. Deretter vil vi se på effekten de organisatoriske variablene har på innovasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Tidligere forskning strides om prestasjonbasert belønning kan påvirke innovasjon positivt (Zoghi, Mohr & Meyer, 2010; Ederer & Manso, 2013). En viktig del av en bedrifts styringssystem er belønning, som brukes for å motivere ansatte og styre dem i ønsket retning (Kuvaas, 2008). Prestasjonsbasert belønning brukes for å tiltrekke seg og beholde ønsket arbeidskraft, samt for å motivere de ansatte til å jobbe hardere, smartere og til å ta bedre beslutninger (Bragelien, 2005). Ettersom innovasjon er

avhengig av mennesker er det viktig å finne ut hvordan organisasjoner kan fremme innovasjon (Bos-Nehles et al., 2017).

1.2 Valg av problemstilling og avgrensning

Salgsbransjen er kjent for bruk av prestasjonsbasert lønn. Derfor ville se på fordelingen av individuell og kollektiv belønning, og hvordan det påvirket innovasjon i salgsbransjen gjennom ulike organisatoriske variabler. Prestasjonsbasert belønning påvirkes av flere variabler (Bos-Nehles et al., 2017), men oppgaven vil avgrenses til jobbdesign, ledelse, sorteringseffekten, motivasjon og samarbeid etter våre funn i casebedrift og tidligere litteratur. Ut ifra det formulerte vi følgende problemstilling:

Prestasjonsbasert belønning og innovasjon i salg: Burde det individuelle eller det kollektiv belønnes?

Forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan og i hvor stor grad, kan individuell og kollektiv belønning påvirke ulikt på forskjellige organisatoriske variablene?*
- 2. Hvordan kan innovasjon påvirkes av disse organisatoriske variablene?*

Første forskningsspørsmål besvarer vi med å se på den første koblingen mellom individuell og kollektiv belønning og de organisatoriske variablene. Vi vil se på hvordan disse blir påvirket, i tillegg til hvor stor grad påvirkningen er og hvilken effekt det kan ha videre.

I det andre forskningsspørsmålet ser vi på den andre og siste koblingen hvor disse variablene kobles til innovasjon på selgernivå med individuell og kollektiv belønning som utgangspunkt. Vi svarer på forskningsspørsmålet ved å se effektene av de organisatoriske variablene i de to avdelingene med forskjellig fordeling individuell og kollektiv belønning.

Modellen under som vi har utarbeidet, viser vår tankegang i hvordan vi vil besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål.



Figur 1 - Illustrasjon av vår fremgangsmåte for å besvare problemstilling

1.3 Disposisjon

Oppgaven er delt inn i seks kapitler, hvor kapittel 1 starter med en innledning. Her beskrives formål og bakgrunn, samt problemstilling og avgrensning. Kapittel 2 er den teoretiske bakgrunnen i oppgaven. Videre kommer den metodiske delen av oppgaven i kapittel 3 hvor vi redegjør for hva vi har gjort og hvorfor. Kapittel 4 utgjør presentasjon av funn i vår casebedrift før vi diskuterer teori og funn i kapittel 5. Til slutt besvarer vi problemstillingen og kommer med forslag til videre forskning i kapittel 6.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi gå inn på teori om prestasjonsbasert belønning, og videre dele det inn i individuell og kollektiv belønning. Deretter vil vi se på hvilken innovasjon det dreier seg om i casebedriften, og hvilke organisatoriske variabler som kan tilrettelegge for innovasjon. De organisatoriske variablene er som følger: Jobbdesign, ledelse, sorteringseffekten, motivasjon og samarbeid.

2.1 Prestasjonsbasert belønning

Grimsø og Egerdal (2015, hentet fra Egerdal, 2017, s. 480) definerer prestasjonsbasert lønn som *«et lønssystem hvor en del av betalingen eller bonusen er knyttet til målbare økonomiske resultater som gruppen, avdelingen, eller virksomheten har oppnådd»*. Denne typen belønning krever at prestasjonene er målbare, enten subjektivt eller objektivt (Kuvaas & Dysvik, 2016). Tanken bak en slik belønningsmodell er at lønnsnivået reflekterer prestasjonen. Det vil si at belønningen blir gitt først etter at prestasjonen er oppnådd. En slik belønning blir oftest brukt for å øke innsatsen som igjen skal øke prestasjonen (Kuvaas, 2019). Litteraturen viser at prestasjonsbasert belønning som er knyttet til økonomisk måling, som konkrete salgstall (Lazear & Gibbs, 2014), sier at dette vil være et passende måleverktøy (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Prestasjonsbasert belønning har to formål, atferd- og holdningsendring og seleksjon (Boselie, 2014; Kuvaas & Dysvik, 2016). Når belønning brukes for å styre ansattes atferd etter arbeidsgivers ønsker, blir belønningen et strategisk styringsverktøy som brukes for å øke virksomhetens verdiskaping (Bragelien & Kvaløy, 2016). Lønn brukes for å tiltrekke seg og beholde ønsket arbeidskraft, samt for å motivere de ansatte til å jobbe hardere, smartere og til å ta bedre beslutninger (Bragelien, 2005). Om alle ansatte får samme lønn, kan dette prege motivasjonen til de som presterer og bidrar mest (Mikkelsen, 2016). I følge Kuvaas (2006) viser det seg at det er enighet om at et slikt insentiv er effektivt når det gjelder å stimulere til økt innsats hos ansatte. Dette begrunnes med at belønning med sterke direkte insentiveffekter som prestasjonsbasert belønning kan føre til økt innsats og motivasjon (Bragelien & Kvaløy, 2016). Dette er vanlig for selgere, og grunnen til at dette er en motivasjonskilde er at hver eneste lønning påvirkes i stor grad av medarbeiderens resultater og innsats.

Stajkovic og Luthans (2003) viser til en metanalyse av 73 studier hvor arbeidsoppgavene er enkle, understreker de at finansielle insentiver kan øke medarbeidernes innsats eller endre retningen av innsatsen. Kuvaas og Dysvik (2016) sier at finansielle insentiv med sikte på direkte effekter kan være godt egnet for oppgaver som er enkle å måle og kontrollere, hvor manipulering og juksing er nesten umulig. Videre påpeker Boselie (2014) at dersom organisasjoner utbetaler store belønninger kan dette føre til at ansatte blir grådige.

Man har ofte et mål dersom man tar i bruk økonomiske belønninger i en organisasjon. Det kan, som sagt, være for å motivere de ansatte til å øke innsatsen, for å tiltrekke og kvitte seg med ansatte, påvirke samarbeid og andre faktorer som kan påvirke organisasjonen positivt (Boselie, 2014; Kuvaas & Dysvik, 2016). Likevel skjer ikke alltid dette fordi man kanskje utfører dette på feil måte, eller at andre komplementære faktorer ikke legger til rette for at det skal fungere. En veldig viktig konsekvens å tenke over er at økonomiske insentiv kan føre til uetisk atferd (Kuvaas, 2008). Dette gjelder ofte der hvor arbeidsoppgavene er mer kompliserte og sammensatte. Som ansatt kan man manipulere resultat, til og med de som er veldig objektive. Et eksempel på dette kan være reparasjoner hos et bilverksted. Dersom man får belønning for hver reparasjon vil man utføre den til en viss kvalitet hvor kunden må inn igjen om kort tid for å fikse opp i det igjen, eller at den ansatte utfører unødvendig dyre reparasjoner for å få belønning. Her balanseres det ofte på en grense mellom hva som er uetisk og ulovlig. Dette er et godt eksempel på at penger er et veldig sterkt motivasjonsmiddel (Kuvaas, 2008).

2.1.1 Individuell- og kollektiv prestasjonsbasert belønning

Individuell belønning

Individuell belønning er typen belønning som viser seg å ha sterkest direkte insentiv. Ved bruk av individuell belønning er det naturlig at organisasjonen gir signaler om hvilke prioriteringer som skal anses som viktige og mindre viktige mål gjennom kommunikasjon (Bragelien & Kvaløy, 2016). Når organisasjonen får medarbeideren til å endre sin atferd for å nå sine mål, får dette en sterk effekt for lommeboken til medarbeideren. I tillegg vil organisasjonen også nå sine mål (Bragelien & Kvaløy, 2016; Kuvaas & Dysvik, 2016).

En fordel med individuell prestasjonsbasert lønn er om ledelsen kommuniserer målene slik at medarbeideren er bevisst på hva organisasjon ønsker, da kan det være positivt for begge parter. Årsaken kan være at medarbeideren jobber hardere, prioriterer tiden annerledes slik at dette øker effektivitet, samt resultat kriteriene viser seg å være mer nøyaktig i målinger av arbeidseffektiviteten (Bragelien & Kvaløy, 2016; Kuvaas & Dysvik, 2016). Målinger av prestasjoner eller resultat som har positive effekter viser seg å være av enkle arbeidsoppgaver, mens arbeidsoppgaver som er mer komplekse eller går på medarbeiderens atferd, innsats og holdninger har mindre gode effekter (Kuvaas & Dysvik, 2016). Videre trekker Kvaløy og Olsen (2012) frem organisasjoner som benytter individuell belønning har større sannsynlighet for å tiltrekke seg eller beholde kunnskapsarbeidere.

Kollektiv belønning

Kollektiv prestasjonsbasert belønning blir ofte brukt når arbeidstakerne jobber tett sammen, og det er utfordrende å måle den individuelle prestasjonen alene, men kan også benyttes selv om det er individuelt arbeid. Videre begrunnes bruken av kollektiv belønning med at det kan være enklere å måle prestasjonen til en gruppe enn til hver medarbeider. En årsak av dette kan være utfordringer med å måle resultat knyttet direkte til en enkelt medarbeider i teamet. Samtidig kan kollektiv belønning være et insentiv til samarbeid (Bragelien & Kvaløy, 2016). Kollektiv belønning baserer seg på en ordning som består av flere enn en ansatt i vurderingsgrunnlaget, som vil si at belønningen er et fellesgode og dermed blir ingen medarbeidere ekskludert fra belønningen (Bragelien, 2012). Motivasjonen for å gi litt ekstra kan være en god eller ekstra belønning for godt arbeid. Kuvaas (2006) trekker frem at vi mennesker er lagd på den måten at vi gir noe tilbake hvis vi får noe ekstra som en bonus eller gave.

En positiv effekt av kollektiv belønninger er at prioriteringen blir tatt som et team, og ikke prioriteringene hos enkeltindividet. Resultatet av dette er at prioriteringene tas på vegne av teamet slik at dette kommer godt ut for alle (Bragelien & Kvaløy, 2016). En indikator kan være at gruppens resultater baserer seg på at den enkelte medarbeideren har utført en god jobb (Bragelien, 2012). En direkte effekt av dette kan være at gruppearbeid blir høyere prioritet hos hver medarbeider, og dette vil redusere gratispassasjerproblemet hvor en medarbeider ikke bidrar like mye som andre

(Bragelien, 2012; Bragelien & Kvaløy, 2016). Årsaken er at medarbeiderne kan observere hverandres innsats. Román (2009) viser til tidligere internasjonal empiri som trekker frem at kollektiv belønning vil fungere bedre for organisasjoner som legger vekt på organisatoriske tiltak som fremmer samarbeid mellom gruppemedlemmene.

2.1.2 Vurdering av arbeidsoppgaver

Ved bruk av prestasjonsbasert belønning er det noen faktorer som burde vurderes. Dette kan være hvordan arbeidsoppgavene skal måles, samt utfordringer knyttet til måling av arbeidsoppgavene. Angående måling av arbeidsoppgaver kan det deles i to grupper: enkle, lett målbare og individuelle oppgaver, og mer kompliserte og sammensatte oppgaver (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Et eksempel på enkle, lett målbare og individuelle oppgaver, kan være enkle salgsoppgaver. For slike oppgaver er prestasjonsbasert belønning vanlig, hvor man får betalt ut fra hvor mange enheter man klarer å selge. For selgere er det klare tall på hvor mye som er solgt, og derfor gjør det enkelt å måle. I dette eksemplet blir individuell prestasjonsbasert belønning ofte brukt ettersom det er enkelt å måle, og det ikke er et stort behov for å samarbeide. Et eksempel på mer kompliserte og sammensatte oppgaver kan være en ingeniør som skal konstruere et bygg. Her kreves det mer intelligente vurderinger og avveininger for målingen, og sannsynligvis vil behovet for samarbeid være større enn ved enkle, lett målbare og individuelle oppgaver (Kuvaas, 2008).

Det kan forekomme utfordringer når arbeidsoppgavene skal måles. For enkle og lett målbare arbeidsoppgaver kreves det lite ressurser i både tid og penger for å vurdere prestasjonen til de ansatte i forhold til mer sammensatte og komplekse arbeidsoppgaver. Når det gjelder de kompliserte og sammensatte oppgavene kan det bli utfordrende å måle ansattes prestasjon. Utfordringen blir da om insentivsystemer virker for godt kan Multitasking-problemet oppstå. Multitasking-problemet er når en

ansatt har flere arbeidsoppgaver som skal utføres, da vil den ansattes fokus rettes mot der man får best belønning for å gjøre en bestemt arbeidsoppgave (Kuvaas, 2008).

Ethiraj og Levintahl (2009) sier at mennesket ikke har kognitive ressurser til å konsentrere seg om særlig mange mål samtidig. Problemet kan bli at medarbeidere bare fokuserer på de kortsiktige målene, og ikke noe eller lite på de langsiktige målene. For å unngå et slikt problem kan en innføring av belønning på langsiktige mål fungere. Problemet med det er at man da betaler ekstra for å redusere en effekt av belønning som er knyttet til de kortsiktige resultatene igjen. I tillegg betaler man ekstra for å få lederen til også å fokusere på langsiktige resultater (Kuvaas & Dysvik, 2016).

2.2 Innovasjon

Innovasjon er et bredt begrep. Schumpeter (1934) sies å være “innovasjonens far” hvor begrepet innovasjon ble nevnt først på 1900-tallet. Amundsen (2019) viser til flere forskjellige definisjoner på innovasjon og kommer frem til en enklere forståelse hvor innovasjon kan være nye eller fornyende verdiskapende ideer som tas i bruk. Videre påpekes det at ideen må skape verdi for noe(n). I tillegg må ideen bli tatt i bruk i praksis, altså nyttiggjort, for at det skal kalles en innovasjon. At ideen må bli nyttiggjort handler om at ideen må bli tatt i bruk.

Innovasjon kan videre deles inn i fire former for innovasjon; Produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon og organisatorisk innovasjon. I denne oppgaven avgrenses det til produkt- og prosessinnovasjon ettersom vi skal se på hvordan selgere på medarbeidernivå innoverer eller kan innovere. Produktinnovasjon kan være endringer eller helt nye design, endret system i en programvare eller enklere brukerforbedringer på et produkt som for eksempel en mobil. Prosessinnovasjon er når måten et produkt lages på, endres. Det kan være forbedringer i prosessen i hvordan man lager eller leverer et produkt (Regjeringen, 2010; Bessant, 2015).

Innovasjon kan også deles inn i inkrementell og radikal innovasjon. Inkrementell innovasjon er små forbedringer. Slike forbedringer kommer ofte på medarbeidernivå, enten planlagt eller spontant. Radikal er store vesentlige forandringer (Engen og Magnusson, 2015).

2.2.1 Medarbeiderdrevet innovasjon og innovativ atferd

Amundsen (2019, s. 160) viser til definisjon om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) som *«generering og implementering av nye ideer, produkter og prosesser fra en enkelt ansatt eller felles innsats av to eller flere ansatte, og som ikke har dette som en del av sine ordinære arbeidsoppgaver»*. Dette kan tolkes som at medarbeiderdrevet innovasjon kan sees på som ekstrarolleatferd, noe som kan koble MDI og innovativ atferd. Janssen (2000) sier at innovativ atferd kan sees på som ekstrarolleatferd. Videre sier Tuominen og Toivonen (2011) at innovativ atferd er all aktivitet som kan være med på å øke utnyttelsen av nye ideer.

MDI har som hensikt å løfte frem medarbeidere som en viktig kilde til innovasjon. Det er fordi det er disse ansatte som er tettest på prosessene i jobben og har dermed mulighet for å oppdage nye muligheter og forbedringsområder (Engen & Magnusson, 2015). På den måten kan MDI praktiseres som innebærer at innovasjonen som vil skje her er små og inkrementelle forbedringer av allerede eksisterende produkter, tjenester eller prosesser. Videre sies det at mange små inkrementelle innovasjoner kan over tid bli til summen av en radikal innovasjon og på det grunnlaget burde ikke innovasjon hos første-linje ansatte som er i tett kontakt med kunder og arbeidsprosesser undervurderes. Faktorer som blant annet blir trukket frem som kan bidra til MDI er støttende ledelse, autonomi og samarbeid (Amundsen, 2019; Engen & Magnusson, 2015).

2.3 Organisatoriske variabler som kan påvirke innovasjon

2.3.1 Jobbdesign

For organisasjoner er det ikke bare lønn som skal skape forventninger, men skal også tilfredsstille sosiale behov og utviklingsmuligheter for sine ansatte (Mikkelsen & Laudal, 2014). Jobbdesign er å beskrive arbeidsoppgaver eller aktiviteter som medarbeidere utfører for organisasjonen.

Jobbdesign viser seg å ha to fokusområder: jobbkrav og kontroll (De Spiegelaere, Van Gyes, Vandekerckhove & Van Hootegem, 2012). Jobbkrav beskriver stillingsaspektet for medarbeideren som krever vedvarende, fysisk eller psykologisk innsats. Jobbkrav er ikke nødvendigvis negativt, men kan føre til større belastning som stress om arbeidstakeren ikke har tilstrekkelig ressurser for å oppfylle kravene (Bakker & Demerouti, 2007). Jobbkontroll viser til handlingsrommet for arbeidstakeren, det å kunne ta beslutninger (De Spiegelaere et al., 2012).

De Spiegelaere et al., (2012) har flere funn på hvordan jobbdesign påvirkes og hvor signifikant koblingen er. I denne studien viste det seg at høyest grad av innovativ atferd ble funnet i lav-belastningsjobber, kombinert med høy kontroll. Med en lav-belastning jobb, virker ansatte å ha tid og rom for å tenke over mulige alternativet, eksperimentere med ulike arbeidsprosesser og derfor ha muligheten til å komme med innovasjoner. Studien legger også vekt på at de største forskjellene på innovativ atferd kommer fra jobber med enten høy kontroll eller liten kontroll.

Studien til De Spiegelaere et al., (2012) finner også at det er to triggere for innovativ atferd. Den første, som sies å være den som trigger mest, er høy grad av motivasjon og høy jobb kontroll. Den andre, som trigger vesentlig mindre, er at innovativ atferd trigges av lav jobbkontroll kombinert med høye krav. Disse funnene mener De Spiegelaere et al., (2012) at HR praksiser som skal fokusere på å øke innovativ atferd, burde først se på forbedring av den ansattes kontroll over arbeidsoppgaven. Likevel, aktive jobber har en svakere effekt på innovativ atferd, sammenlignet med jobber som har lite belastning.

Organisasjonsstruktur blir beskrevet med tre elementer, for oppgavens del vil det kun legges vekt på sentralisering (Germain, 1996: Andrews & Kacmar, 2001). I følge

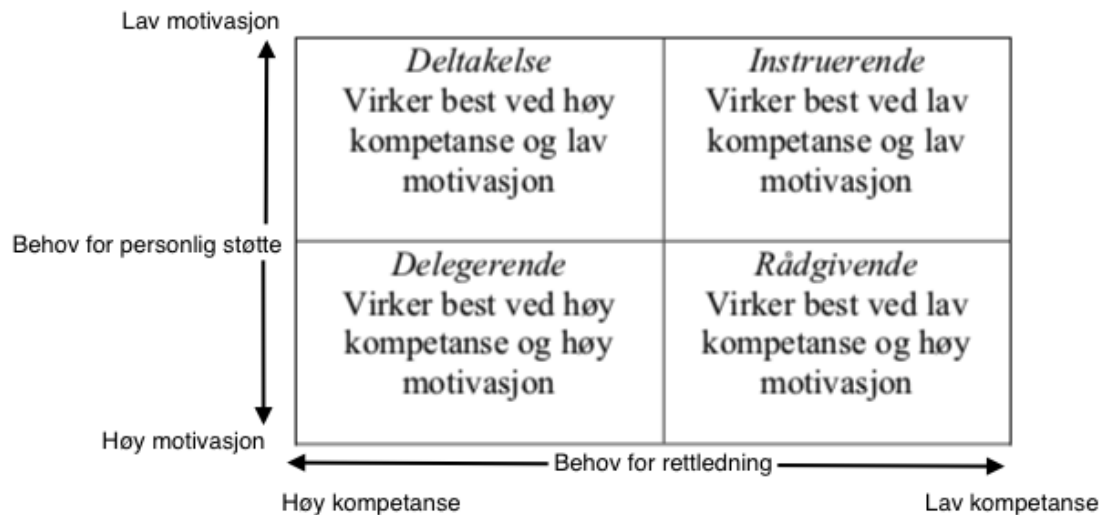
Caruana, Morris og Vella (1998) blir sentralisering beskrevet som hvor beslutningsmakten er i organisasjonen, og i hvilken grad det er toppnivåene som bestemmer og hvem som involveres i beslutningsprosessene. I høy-sentraliserte organisasjoner viser det seg at ansatte på lavere nivå har begrenset autonomi (Chen, Huang & Hsiao, 2010), mens i desentraliserte strukturer gir organisasjoner mer autonomi til sine ansatte og de ha tilgang til å utveksle ideer (Calantone, Harmancioglu & Droge, 2010).

2.3.2 Ledelse

Ledelse kan sees på som ansvaret å samkjøre mennesker mot et felles mål (Amundsen, 2019). Angående ledelse og innovasjon, er det flere forskere som hevder at det er et positivt forhold mellom disse (Janssen, 2005; Scott & Bruce, 1994). Ong, Wan og Chng (2003) begrunner dette med ledere som støtter sine ansatte rettet nytenkning og nyskapende atferd vil være med å øke motivasjonen til å være innovative. Ledere som kommer med en forventningsavklaring til sine ansatte har et bedre utgangspunkt for at organisasjonen blir innovative, og at lederen roser nytenkende atferd.

Chen, Li og Leung (2016) har sett på tidligere teori hvor det kommer frem til at innovativ atferd er sterkt påvirket av lederskap. Når lederskap klarer å få til indre motivasjon hos de ansatte vil den innovative atferden styrkes. Støttende ledere som bryr seg om de ansattes velvære og verdsetter deres bidrag og perspektiver er med på å påvirke innovativ atferd.

Situasjonsbestemt ledelse, utviklet av Hersey og Blanchard (1977), definerer ledelse som en funksjon av lederen, medarbeiderne og flere situasjonsbestemte variabler. Deres tankegang bak denne teorien er at ansatte trenger forskjellig tilnærming av ledelse. Dette baserer seg på den ansattes motivasjon og kompetanse, om den er høy eller lav.



Figur 2: Hersey og Blanchard (1977)

Grunnen til at Hersey og Blanchard (1977) mener dette er at en leder som klarer å se situasjonen og den ansattes behov vil kunne håndtere like situasjoner ulikt med sine ansatte.

I studien til Vaccaro, Jansen, Van den Bosch og Volberda (2010) viser funnene deres at lederatferd er en viktig faktor for innovasjonsarbeidet på organisasjonsnivå. De viser til transaksjons- og transformasjonsledelse som kan bidra til innovasjon.

Transformasjonsledelse er en lederatferd som rettet den ansattes fokus slik at den ansatte kan identifisere seg med dens og organisasjonens formål. I følge Avolio, Bass & Jung (1999) består denne lederatferden av fire dimensjoner: (1) idealisert innflytelse, (2) inspirerende motivasjon, (3) intellektuell stimulering og (4) individuell vurdering. (1) innebærer hvordan ledere og ansatte beundrer hverandre som inkluderer karismatisk atferd slik at følelse av motivasjon fremmes. (2) skal være med å fremme teamånd, samt gi mening i utfordringen arbeidet påløper. (3) er hvordan ledere og ansatte stiller spørsmål og forutsetninger og fremmer kreativitet. (4) baserer seg på i hvilken grad personalutvikling ivaretas, skaper et støttende miljø og læringsmuligheter (Bass, Jung, Avolio & Berson, 2003).

Transaksjonsledelse er ledere som engasjerer seg i en transaksjon slik at ønskede resultater oppnås, samt gir motivasjon til sine ansatte (Burns, 1978). Den Hartog, Van

Muijen og Koopman (1997) deler transaksjonsledelse inn i to dimensjoner: betinget belønning og aktiv ledelse. I følge Avolio et al., (1999) innebærer betinget ledelse hva som forventes av ansatte slik at bygges en forpliktelse, og ledelsen vurderer satte mål og gir påfølgende belønning ved oppnåelse. Aktiv ledelse baserer seg på ledelsens engasjement i oppfølgingen og håndteringen ved å overvåke og utbedre avvik fra organisasjonens satte mål.

2.3.3 Sorteringseffekten

Wilkinson (2009) sier at prestasjonsbasert belønning kan bidra med å kvitte seg med lavt presterende ansatte, samtidig som å tiltrekke seg de beste menneskene. Dette er fordi ansatte som er høy-produktive vil få en god lønn, mens de som er lav-produktive ikke vil klare å oppnå samme lønn basert på deres prestasjoner. Resultatet av dette vil gjøre til at de som har lav produktivitet vil slutte i jobben og deretter vil andre mennesker som er høy-produktive bli tiltrukket av denne arbeidsplassen fordi de vil få godt betalt. Lønnsforskjellene kan også være med på å bidra i at de med lav produktivitet slutter.

Wilkinson (2009) viser til at om produktiviteten øker, er det ikke bare en økning i motivasjon og innsats hos den ansatte, men også fordi prestasjonsbasert belønning har bidratt til rekruttering av de riktige menneskene og til at de dårlige lavt presterende har sluttet. Det kommer frem av Gerhart (2014) at jo sterkere individuell belønning, jo sterkere vil sorteringseffekten bli og det blir en større sannsynlighet for at ubevisste negative konsekvenser kan skje. Videre sies det at selv om individuell belønning har negativ effekt på indre motivasjon, vil sorteringseffekten redusere dette problemet fordi arbeidstakeren vil reagere bedre på individuell belønning på grunn av kompetansen og prestasjonen er høyere og vil dermed være lenger i bedriften.

Medarbeidere har kunnskap og erfaring om organisasjonen de har jobbet i og dens operasjoner, noe som gjør til at de har mulighet for å frembringe innovative ideer som kan forbedre produkter og prosesser. Ved turnover vil en ansatt slutte og bli erstattet og dermed vil den tidligere ansatte forhåpentligvis ha blitt utnyttet av den kunnskapen og erfaringen vedkommende hadde. Når organisasjonen ansetter en ny person, vil bedriften kunne utforske nye kunnskaper og ferdigheter som kan videre føre til

innovative ideer. Det kommer frem at heterogene ansatte i team og grupper med forskjellig kompetanse, om de samarbeider, kunne utvikle innovative ideer og forbedringer innenfor produkt og prosessinnovasjoner (Wang, Zhao & Thornhill, 2015).

I Guidice, Heames og Wang (2009) viser de til at tidligere forskning har vist at turnover har direkte relasjon til innovasjon, men at dette er unøyaktig og at det er mer en indirekte relasjon. En mer nøyaktig relasjon er at turnover har en direkte kobling til læring i organisasjonen, som igjen vil ha en kobling til innovasjon. I bedrifter har man som regel en turnover rate som viser til hvor mange som begynner og slutter i jobben. Det kan blant annet være lav, moderat eller høy turnover. Ved lav turnover vil man skape bånd som gjør at tilbøyeligheten for å anskaffe informasjon og kreative innsikter vil reduseres dramatisk. Ved høy turnover kan det bli store kostbare endringer i human og intellektuell kapital fordi det kan hindre muligheter for læring i organisasjonen. Om ansatte bare er inne i bedriften for en kort periode er det ikke sikkert at bedriften klarer å utnytte den kompetansen den ansatte har. Ansatte vil heller ikke skape like sterke bånd og dermed ikke ha den tilliten til deling av informasjon. Ved moderat turnover vil det ligge på en mellomting over hva en organisasjon kan utforske av ny informasjon hos nyansatte og utnytte av eksisterende arbeidskraft. Det vil være redusert sterke bånd slik at ny informasjon kan utnyttes (Guidice et al., 2009).

2.3.4 Motivasjon

Motivasjon er en drivkraft som får oss til å gjøre noe, og Kuvaas og Dysvik (2016) snakker blant annet om indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er når man har en atferd som kommer av ytre belønninger. Et enkelt eksempel er om man tar oppvasken for å tjene noen kroner. Eventuelt gjør man dette for å unngå straff. Kilden til motivasjonen kan sies å være knyttet til resultatene av en aktivitet. Indre motivasjon er når en person ønsker selv å gjøre en aktivitet uten å føle behov for noe belønning eller straff. Det kan være om arbeidsoppgaven er tilfredsstillende, gir glede eller om det er en mening med det.

Ofte kan indre og ytre motivasjon eksistere sammen hvor man har glede av å utføre oppgaven, i tillegg til at man får en ekstra belønning, men dersom det oppstår en skjevhet kan det påvirke negativt. Dersom man har mye glede og mening ved å utføre

en bestemt type arbeidsoppgave og det belønnes godt, kan det underminere denne gleden, altså påvirke den indre motivasjonen. Det oppstår et skifte hvor man går bort fra den indre motivasjonen til å fokusere på belønninger som går på den ytre motivasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Kollektiv og individuell prestasjonsbasert belønning kan begge påvirke motivasjonen til ansatte i en organisasjon, og De Spiegelaere, Gyes og Hootegem (2018) viser til sine funn hvor kollektiv belønning gjerne påvirker motivasjonen av det indre hos en ansatt, mens individuell belønning påvirker det ytre. Ved individuell oppstår kan det bli fokus på seg selv og egen fortjeneste. Ved kollektiv belønning kan det bidra til fellesskapsfølelse og tilhørighet hvor et godt arbeidsmiljø kan skapes som kan påvirke den indre motivasjonen. I Engen og Magnusson (2015) kommer det frem at noen forskere diskuterer at prestasjonsbasert belønning kan virke hemmende på innovasjon ved at det påvirker den indre motivasjonen negativt. Forenklet vil ansatte være mindre kapable til å innovere med prestasjonsbasert belønning ettersom den vil motivere det ytre og ikke det indre hos den ansatte.

Videre i De Spiegelaere et al., (2018) konkluderes det i studien med at kollektiv prestasjonsbasert belønning, som kan påvirke den indre motivasjonen, har ansatte større muligheter for å dele ideer, likevel bare med gode muligheter for å kunne kommunisere de oppover. Det kommer også frem at om dette gjøres i en kombinasjon med individuell belønning som kan syne den ekstra innsatsen vil dette kunne påvirke positivt på innovasjonen.

2.3.5 Samarbeid

Samarbeid er når to eller flere jobber sammen mot noe. Av og til klarer man ikke en oppgave på egenhånd og må derfor få hjelp fra en kollega. Det å jobbe sammen med andre kan gjøre at det oppstår synergieffekter, altså mer kunnskap eller ny kunnskap kan oppstå ut fra samarbeid. Ved samarbeid kan det deles kunnskap med hverandre som den andre kanskje ikke kan så godt eller at en annen kan bygge videre på en ide (Amundsen, 2019). I tilfeller hvor samarbeid er viktig, kan kollektiv belønning være et godt verktøy, men på grunn av gratispassasjerproblemet bør antall teammedlemmer være lavt (Bragelien, 2012; Curran & Walsworth, 2014).

Curran og Walsworth (2014) sier at for å gi intensiv for å skape innovasjon, har kompensasjonssystem en tendens til å fokusere på arbeidsenheter i motsetning til det individuelle. Det er fordi kreative oppgaver er vanligvis mer komplekse og krever samarbeid. Kollektiv belønning kan også bidra til tilhørighet og langsiktig forpliktelse som kan føre til bedre mulighet til å innovere eller utøve ekstrarolleatferd. I Engen og Magnusson (2015) påpekes det at det viktigste er hvordan ansatte samhandler, ikke bare at de samhandler. Ved samhandling og kunnskapsdeling vil de lære av hverandre og bygge videre på ideer.

Bragelien og Kvaløy (2016) sier videre at om det kollektive belønnes, vil de ansatte hjelpe de andre på teamet for at de også skal kunne prestere godt, fordi da vil belønningen også bli høyere. Om det er individuell belønning, kan det motsatte skje. Da tenker man gjerne på sine egne prestasjoner fordi om du hjelper andre ansatte, vil ikke dette hjelpe på din belønning. I tillegg kan kollektiv belønning skape en rettferdig ordning dersom om de ansatte er på team. Ved individuell belønning innenfor team kan det oppstå misnøye og misunnelse.

En ulempe med kollektiv belønning er at når prestasjonen er avhengig av mer enn en person, kan dette svekke insentiveffekten. Grunnen er at en eller noen av gruppemedlemmene kan yte lavere innsats, og dermed legge vekten på resten av medlemmene slik at de må gjøre all jobben. Økonomisk teori betegner denne utfordringen med kollektiv prestasjonsbasert belønning for gratispassasjerproblemet (Bragelien, 2012; Bragelien & Kvaløy, 2016). Et resultat av gratispassasjerproblemet kan være utstøting som baserer seg på sosiale mekanismer i kollektivt arbeid. Videre viser det seg at kollektiv belønning kan påvirke ansvarsfølelsen og indre motivasjon siden prestasjonen ikke vurderes individuelt. En annen fallgrube med kollektiv belønning er når belønning betegner arbeidet som en gruppe, men i realiteten jobber de individuelt (Lazear, 2000).

3.0 Metode

3.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for måten vi har forsket på og type design vi har brukt for å kunne svare på problemstilling og forskningsspørsmålene vi har utarbeidet.

Forskningsdesign er den generelle planen på hvordan man vil gå frem for å besvare en problemstilling (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015). Metodekapitlet vil gi en oversikt over forskningsprosessen som viser til ulike teknikker og måter vi har innhentet data på og hvordan dette er bearbeidet og analysert. Vi skal til slutt vurdere reliabiliteten og validiteten som baserer seg på kvaliteten av forskningen (Ringdal, 2018).

3.2 Forskningsdesign

Vi har valgt et eksplorativt design for å besvare vår problemstilling. Et eksplorativt design blir gjerne benyttet til å finne ut hva som skjer og tilegne seg en dypere innsikt i temaet eller fenomenet. Ved et slikt forskningsdesign er det vanlig å svare på spørsmål som begynner med “hva” og “hvordan (Saunders et al., 2015).

Vi fant dette designet hensiktsmessig for vår forskning ettersom vi skulle forske på en problemstilling innen en kontekst som ikke hadde mye tidligere litteratur. Eksplorativt design har også fordelen ved at det er fleksibelt og tilpasningsdyktig fordi om du velger å følge et slikt design må man være villig til å endre retning som følge av at nye funn og innsikter kan dukke opp (Saunders et al., 2015). Dette gjorde til at vi valgte en abduktiv tilnæringsmetode. Ofte velger man mellom en induktiv eller deduktiv tilnærming. Induktiv er hvor man går fra data til teori og deduktiv går man fra teori til data. I denne oppgaven har vi, som sagt, valgt en abduktiv tilnærming, noe som vil si en mellomting av induktiv og deduktiv tilnærming (Saunders et al., 2015). I første omgang tok vi et dykk i teorien før vi hentet inn datamateriale, deretter gikk vi tilbake og dykket delvis ned i teorien igjen, ettersom nye temaer og begreper kom opp underveis i prosessen. Årsaken til at vi gikk for en abduktiv tilnærming var fordi det eksisterte mindre teori fra salgsbransjen om prestasjonsbasert belønning og koblingen til innovasjon. Salg skiller seg på noen måter fra andre bransjer når det gjelder arbeidsoppgaver og prestasjonsbasert belønning. Teorien vi dykket ned i først baserte

seg hovedsakelig på vanlige organisasjoner og delvis innen salg. Derfor var det muligheter for at nye temaer og begreper kunne dukke opp i intervjuene, og vi det som hensiktsmessig å ha muligheten til å gå tilbake til litteraturen i etterkant av intervjuene for innhenting av ny teori. Vi hadde derfor på et tidspunkt et ganske bredt utvalg av teori, men som ble redusert betraktelig etter hvert (Saunders et al., 2015).

3.3 Kvalitativ metode

Det skilles mellom to ulike forskningsstrategier, kvantitativ og kvalitativ hvor vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ strategi. Det som kjennetegner den kvalitative metoden, er at det ofte er få enheter eller informanter. Innenfor kvalitative studier er casestudier et design som ofte blir brukt, noe som også er gjeldende for denne oppgaven. Organisasjonsstudier trekkes frem som et eksempel på casestudie innenfor denne metoden hvor det forskes på miljø, ledelse og kultur innenfor organisasjoner (Ringdal, 2018). Grunnen til at vi har valgt en kvalitativ casestudie er for å gå mer i dybden i en bedrift. Dette for å finne ut formålet med prestasjonsbasert belønning og hvordan dette kan påvirke ulike organisatoriske variabler og videre se på hvordan selgere kan bli mer innovative.

3.3.1 Casestudie

Vi har valgt å bruke casestudie til innsamling av data for å belyse vår problemstilling. Casedesign er en analyseenhet som gjenstand for en intensiv undersøkelse. Noe som vil si at casestudier ofte bare omfatter en eller få antall caser. I tillegg er en case noe som er avgrenset, som et system eller et objekt, men ikke en prosess (Ringdal, 2018). Vi gjennomførte dybdeintervju hos to relativt like avdelinger i en bedrift for å se hvordan fordelingen av individuell og kollektiv prestasjonsbasert belønning praktiseres i avdelingene, og hvordan dette påvirker innovasjonen i bedriften. De to avdelingene er uavhengige av hverandre, men er ganske like i arbeidsoppgaver og struktur.

Ifølge Saunders et al., (2015) forklares casestudier som “i-dybden” utredning i et tema eller fenomen innenfor dets virkelige rammer. Vår case er en salgsbedrift med ulike ordninger for prestasjonsbasert belønning. Konteksten her er viktig med tanke på at det er innen salgsbransjen hvor vi studerer prestasjonsbasert belønning og innovasjon.

Videre poengteres det videre at interaksjonen mellom fenomen og dets kontekst er ofte best forstått gjennom dybde case studier. Der kan man identifisere hva som skjer og hvorfor, og kanskje også forstå effektene av situasjonen og implikasjoner for handling.

3.3.2 Dybdeintervju

For å samle inn data valgte vi å gjennomføre dybdeintervju for å få informasjon som kunne brukes til å besvare problemstillingen. Vi ville ha god innsikt i hva informantene hadde av kunnskap, erfaringer og meninger (Ringdal, 2018). Vi intervjuet syv informanter fordelt på to salgsavdelinger. Ettersom informantene jobbet på forskjellig nivå i bedriften valgte vi å gå for semistrukturert intervju ettersom sannsynligheten for at alle informantene kunne svare godt på like spørsmål var liten. Ved bruk av semistrukturert intervju var vi også mer fleksible til å forme og velge spørsmål ut fra hvor i organisasjonen informanten jobbet. Dette passet oss bra fordi vi kunne komme inn på nye og interessante temaer som kunne være relevant for å belyse problemstillingen. Utfordringen med dybdeintervju er at dette kan være tidkrevende, noe som gjorde at vi var begrenset i hvor mange informanter vi kunne intervjuer til å samle inn data.

3.4 Valg av informanter

Vi foretok en ikke-sannsynlighetsutvelging, som vil si at vi plukket ut informanter strategisk ut fra hva som kunne besvare vår problemstilling best mulig. Prinsippet i slik utvelging er blant annet at intervjuer får beskjed om å fylle kvoter av bestemte typer respondenter (Ringdal, 2018). Vi ønsket å få frem hvordan prestasjonsbasert belønning kobles til innovasjon hos selgere. Likevel kan det være fordelaktig å intervjuer både selgere og ledere slik at vi får et bilde av hvordan bedriften jobber med innovasjon. Om vi hadde gjennomført en tilfeldig utvelging kunne vi endt opp med hovedvekt av for eksempel ledere i bedriften, og ingen selgere og dermed ikke fått fullstendig informasjon som kunne besvart vår problemstilling i tilstrekkelig grad. Vi intervjuet fire forskjellige nivå, noe som gir oss et bredt syn på hvordan prestasjonsbasert belønning fungerte i casebedriften, og hvordan dette påvirket de ulike organisatoriske variablene og innovasjon. Ledere og selgere vil trolig se ting på forskjellige måter og det var nettopp det vi ønsket, få frem de forskjellige erfaringene og synspunktene fra begge sider. Det at informantene hadde en direkte erfaring med

prestasjonsbasert belønning var et viktig kriterium når vi foretok utvelging av informantene. Vi brukte snøballmetoden for å få tak i informanter. En informant ble rekruttert gjennom eget nettverk før vedkommende introduserte oss til andre informanter med de nødvendige kriteriene ut fra vår utvalgsstrategi.

3.5 Behandling av data

Som forsker er det viktig hvordan innsamlet data behandles for kvaliteten på forskningen. I forbindelse med vår casestudie var dette viktig. Før intervjuene startet spurte vi alle informantene om tillatelse til å gjøre lydopptak av intervjuene, samt signere samtykkeskjema. Dette skjemaet informerte at informanten og casebedriften ville bli anonymisert, og innsamlet data vil bli slettet når oppgaven er ferdigstilt. Dette gjorde vi for at informantene skulle føle seg trygge å dele informasjonen, og at det ikke vil kunne spores tilbake til den enkelte. Ved at informantene og casebedriften er anonymisert vil dette danne et mer korrekt bilde av virkeligheten. Etter intervjuene transkriberte vi alle intervjuene, hvor vi noterte nøyaktig hva informantene hadde sagt (Saunders et al., 2015).

3.6 Analyse av data

Ringdal (2018) sier at analyse av kvalitative data kan være krevende siden det ikke foreligger standardiserte teknikker, som det gjør i kvantitative data. Formålet med analysen er å gjøre om observasjoner til vitenskap. Dette kan være transkribering av intervjuer. Veien til god analyse er å bruke et godt design.

I vår analyse har vi foretatt en datareduksjon, datapresentasjon og konkludering av vår transkribering (Ringdal, 2018). Vi transkriberte alle intervjuene for å kunne lettere analysere datamaterialet. Etter transkriberingen kategoriserte vi de temaene vi så på som mest sentrale med tanke på vår problemstilling. Deretter konsentrerte vi dette datamaterialet for å bruke det som var mest nyttig for oppgaven. Denne delen sammenlignet vi også med tidligere litteratur for å se forskjeller og likheter i funn.

3.7 Validitet og Reliabilitet

I Ringdal (2018) sies det at det er omdiskutert om disse begrepene har relevans for kvalitative data. Likevel er oppfatningen til Ringdal at selv om begrepene i statistisk forstand er uaktuelle i kvalitative data, er begrepene nyttige. Vi velger derfor å ta med disse for å belyse kvaliteten på forskningsdesignet som er brukt i oppgaven. Ifølge Ringdal (2018) er det grunnlag for å bruke dette innen kvalitativ måling, men foretrekker å bruke begrepene troverdighet og bekreftbarhet, samt overførbarhet i stedet for generalisering. Grunnlaget for dette er at begrepene er nyttige innen kvalitative målinger. Troverdighet baserer seg på om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet relateres til kvaliteten av våre tolkninger, hvilken innsikt prosjektet gir, samt at det kan støttes av andre undersøkelser. Overførbarhet gir oss svar på om resultatene fra forskningen kan settes eller gjelde i andre situasjoner (Ringdal, 2018).

3.7.1 Validitet

Validitet viser oss om vi har målt det vi faktisk vil måle. En vurdering av validitet vil være om informasjonen er presis, og derfor vil målinger av begrepsdefinisjoner være en styrke innen kvalitative målinger (Ringdal, 2018).

Begrepsvaliditet

Her sees det på sammenhengen mellom fenomenet som skal undersøkes og dataene som samles inn i forskningen. Ifølge en slik definisjon er ikke kvalitative studier valide ettersom de ikke kan måles eller kvantifiseres. I kvalitative studier handler det derimot i hvilken grad funnene kan reflektere formålet med studien og representere virkeligheten (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Styrken med vår intervjumetode var at intervjuene var semi-strukturerte. Det ga oss muligheten til å endre spørsmål underveis og før neste intervju. Vi hadde som sagt en abduktiv tilnærming hvor vi gikk fra teori til data og deretter til teori igjen. Om informantene nevnte teorier eller faktorer vi ikke var klar over kunne vi gå tilbake til teorien og fylle på. Som sagt er nok dette en styrke med vår forskning og sørget for at vi kunne luke ut det som ikke ble gjeldende i casebedriften, og vi kunne i tillegg gå dypere og få frem kompleksiteten i problemstillingen vår.

Ekstern validitet

Denne type validitet har med om studiens funn kan generaliseres til andre situasjoner eller grupper. Det diskuteres hvorvidt kvalitative studier kan generaliseres. Likevel blir det sagt at kvalitative studier kan generaliseres til en viss grad i stedet (Saunders et al., 2015).

Forskningen vår er basert på en case, noe som kan tenkes å ikke være egnet for generalisering (Saunders et al., 2015). Dette er fordi casestudien baseres på et lite utvalg. Vi ser derfor på dette som en svakhet ved vår studie. Styrken derimot er det brede informantutvalget vi hadde innenfor casebedriften.. Informantene hadde ulike stillinger og dermed fikk vi et bredt utvalg av meninger og erfaringer som kom til god nytte i vår forskning.

Saunders et al., (2015) viser også til en annen faktor for å generalisere forskningen. Den handler om hvordan den kan relateres til eksisterende teori. Ut fra det kan du som forsker demonstrere dine funn til å ha en bredere betydning enn selve forskningens case eller caser. I vår forskning ble det gjennomgått eksisterende teori før vi samlet inn data og spørsmålene basert seg dermed på denne teorien. Likevel foregikk vår forskning i en kontekst som kunne være ulik den eksisterende teoriens kontekst. Derfor er det usikkert hvor i stor grad det kan generaliseres.

Om vi skulle gjennomført denne undersøkelsen en gang til senere ville funnene mest sannsynlig endre seg. Belønningssystemer og innovasjon endrer seg stadig i Salgsbedriften og informantene kan ha endret meninger og synspunkter på ting.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om nøyaktigheten av dataene, hvordan disse dataene er samlet inn, hvordan forskeren bruker og behandler dataene (Ringdal, 2018). Som forsker vil det være grunnleggende å stille spørsmål om dataene er pålitelige (Johannessen et al., 2011). I kvalitativ studie baseres reliabilitet på forskerens refleksjoner over innsamlingen av data, og er bevisst på mulige feilkilder i arbeidet. En svakhet av dette kan være at forskningen bærer preg av subjektive tolkninger i dataene, og som forskere kan påvirke resultatene (Ringdal, 2018). For å teste reliabilitet kan dette

gjøres ved å gjennomføre samme undersøkelse på nytt igjen med to til tre ukers mellomrom. Viser målingene det samme er dette et tegn på høy reliabilitet (Johannessen et al., 2011). Ifølge Saunders et al., (2015) trekker frem deltakerfeil, deltakerskjevhet, observasjonsfeil og observasjonsskjevhet som trusler til reliabiliteten.

Deltakerfeil og deltakerskjevhet

Vi ser i etterkant at informantene ble i en viss grad påvirket av våre oppfølgingsspørsmål under intervjuet. Når informanten ga sitt svar, stilte vi oppfølgingsspørsmål i den grad av hva vi ønsket å få frem om informanten svarte litt utenfor spørsmålet. Samtidig var spørsmålene i intervjuguiden åpne, og dette ga informanten tid og mulighet å reflektere over sitt svar. Dette kan være en faktor som påvirket våre data, og vår tolkning, som kan føre til at det vil være utfordrende å få de samme svare på nytt ved en gjentakelse av intervjuet.

Noe som kan ha vært en gjeldende faktor i vår studie som kan tenkes å svekke vår studie til en viss grad er hukommelsesskjevhet. Hukommelsesskjevhet er menneskers evne til lagring og gjenhenting av tidligere inntrykk (Johannessen et al., 2011). En av informantene forklarte at en eller to dagers forberedelse med spørsmålene kunne ha skapt bedre informasjon for forskningen. Når informantene fikk forskjellige spørsmål var det noen gang vanskelig å huske viktige poeng når spørsmålene ble stilt. Noen av spørsmålene gjaldt muligens ikke deres dagligdagse arbeidsoppgaver og dermed hadde noen vanskeligheter med å huske tilbake. Noen svar ble ofte vanskelig å forstå eller at informanten kom ikke på noe uten at det krevde god betenkningstid. I tillegg var spørsmålene litt krevende ved at de ikke alltid skjønnte spørsmålet helt. For eksempel når det gjaldt begreper som “innovasjon” og “innovativ atferd”. Ettersom hukommelsen også kan være en hindring for gode svar fra informanten burde noen dagers forberedelse fra informantene vært benyttet. Da kunne de ha fått noen dager hvor de kunne notert ned om det var noe de kom på. På en annen siden ønsket vi å få ærlige svar der og da.

For å redusere deltakerfeil og deltakerskjevhet kontaktet vi casebedriften i god tid før intervjuene, her fikk bedriften planlegge når vi skulle komme. Bedriften sendte ut møteinnkallelser slik at deres hverdag ikke skulle påvirkes av oss. Før intervjuet ble informantene informert om at de vil bli anonymisert, som igjen kan bidra til en bedre kvalitet i undersøkelsen.

Observasjonsfeil og observasjonspartiskhet

Vår casebedrift hadde en hektisk hverdag, og med dette ser vi kanskje at informantene var noe stresset under intervjuet. Ikke stresset for selve intervjuet, men at de kanskje ønsket å gjennomføre intervjuet på kortest mulig tid slik at de fikk utført sine arbeidsoppgaver. Dette kan ha vært med å påvirke våre data og informantens svar. Våre egne tolkninger kan også ha vært en stor påvirkning for vår undersøkelse. I svarene fra informantene kan vi ha tolket det forskjellig i forhold til om en annen forsker skulle ha tolket datamaterialet. Alle intervjuene ble tatt opp via en lydopptaker som vi brukte for å transkribere. Dette reduserer målefeil i hva som faktisk ble sagt fra våre informanter, og vil være fremmende for innsamlingen og analysene av våre data.

4.0 Presentasjon av funn

Med tanke på anonymiteten vil casebedriften videre i oppgaven bli omtalt som “Salgsbedriften”. Her vil vi se på belønningssystemet, og hvordan det blir brukt i Salgsbedriften. Dette legger vi som grunnlag når vi skal presentere funnene. Videre vil anonymiteten for informantene begrense beskrivelsen og stillingstittel til hvem som har sagt hva i hver avdeling. Derfor vil strukturen i dette kapitlet starte med en generell beskrivelse av Salgsbedriften, derav gå inn på marked med en kort beskrivelse av hva avdelingene jobber med. Videre kommer vi inn på prestasjonsbasert belønning, og de tre ulike belønningsmodellene. Her vil vi se på fordelingen av individuell og kollektiv belønning, og få frem hvordan og hvorfor Salgsbedriften velger å bruke belønningssystemet og hvilke fordeler og ulemper det har. Til slutt vil beskrivelsen av belønningssystemet basere seg på hvordan individuell og kollektiv belønning kan kobles til innovasjon, hvor vi ikke vil ta stilling hvilken avdeling som gjør hva, men hvordan våre funn samlet sett kan føre til en god fremstilling basert på anonymiteten.

4.1 Beskrivelse av Salgsbedriften og belønningssystemet

Salgsbedriften

For avdelingene kommer det frem av våre funn at selgerne i Salgsbedriften er kompetente, utdannet og erfaringssterke innen markedsføring og salg. Ifølge Salgsbedriften setter de relativt høye krav til hvem som blir ansatt, og arbeidsoppgavene som utføres. En informant sa at leverte om du 100 prosent til budsjett forrige år, vil neste års budsjett øke med 20 prosent. Dette viser at Salgsbedriften legger vekt på utvikling og innsats av sine selgere.

Marked

Salgsbedriften er en aktør som jobber med telefonsalg ut til næringslivet. Denne bedriften er nokså anerkjent, og dette belager seg på deres kvalitet i tjenester og

produkter som tilbys. Salgsbedriften er en egen bedrift innen et stort konsern, som videre er delt inn i to egne avdelinger med sitt fagfelt.

Den ene avdelingen jobber i et marked hvor de kontakter relevante aktører med et tilpasset tilbud angående markedsføring i media. Det vil si at selgerne i denne avdelingen selger forskjellige produkter i hvert salg. Selgerne utvikler eller former produkter ut fra hva etterspørselen er til den enkelte aktør.

Den andre avdelingen jobber mot et annet marked hvor kundene kontakter dem, og de kontakter kundene for å tilby tjenesten. I motsetning til den andre avdelingen, leverer denne avdelingen en tjeneste som kunden allerede ønsker, et slags bindeledd mellom kunde og aktør. Selgerne tilbyr pakker og tilbud som ikke endrer seg mye fra salg til salg.

Prestasjonsbasert belønning i Salgsbedriften

Salgsbedriftens belønningsmodell baserer seg på prestasjonsbasert belønning med en individuell og kollektiv del. I avdelingene viser det seg at fordelingen mellom individuell og kollektiv belønning er praktisert forskjellig.

Formålet med bruken av prestasjonsbasert belønning er for å øke den enkeltes prestasjoner og innsats. Dette begrunner Salgsbedriften med at de trenger selgere som presterer godt over tid. Samtidig som selgerne utvikler seg dag for dag innen produktet eller tjenesten, samt salgsteknikker. I Salgsbedriften fungerer denne belønningen som en motivasjonskilde, påpekte informantene. Belønningssystemet bygger på et budsjett som hver selger skal forholde seg til måned for måned. Her sa informantene at resultatene ikke kommer av seg selv. For å komme i mål med sitt budsjett krever dette mye aktivitet som ringetid, kontakte eksisterende eller nye aktuelle kunder.

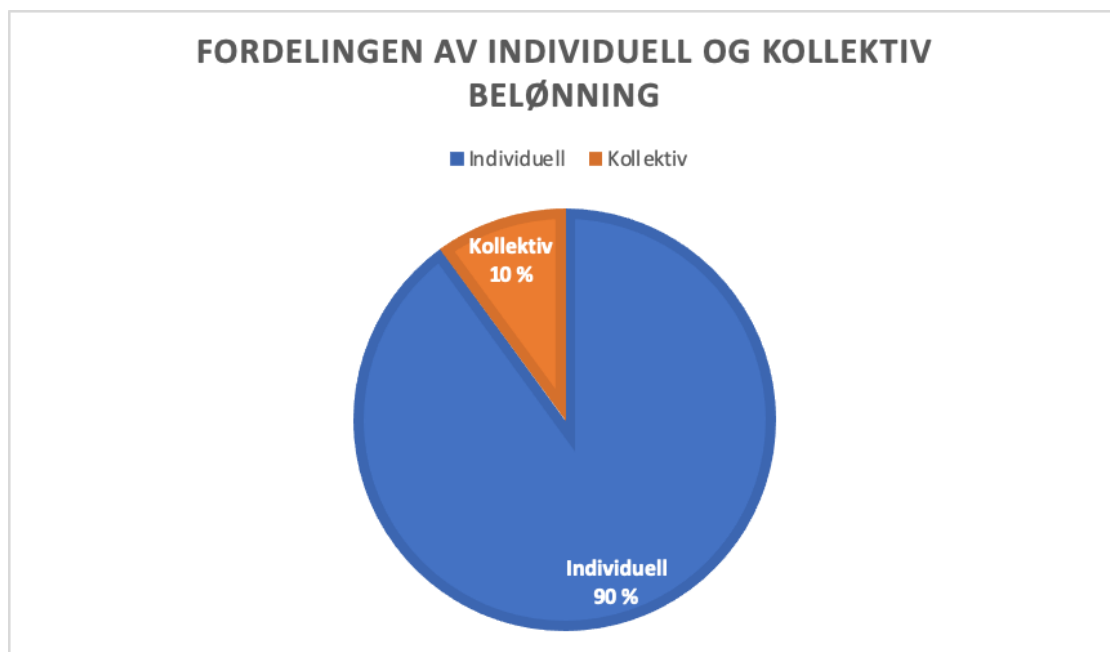
Informanten sier at det er sikkert å ha en høyere andel av lønnen som baseres på den enkeltes innsats. Dette fører til at det alltid vil være litt konkurranse mellom selgerne, og at de vil måle seg selv etter sine kollegaer.

«... en sånn avlønningstype vil jeg også få kunne måle meg, eller bli mer stimulert til å måle deg med andre og derfor vil jeg tro at det vil være et driv videre».

Belønningsmodellene

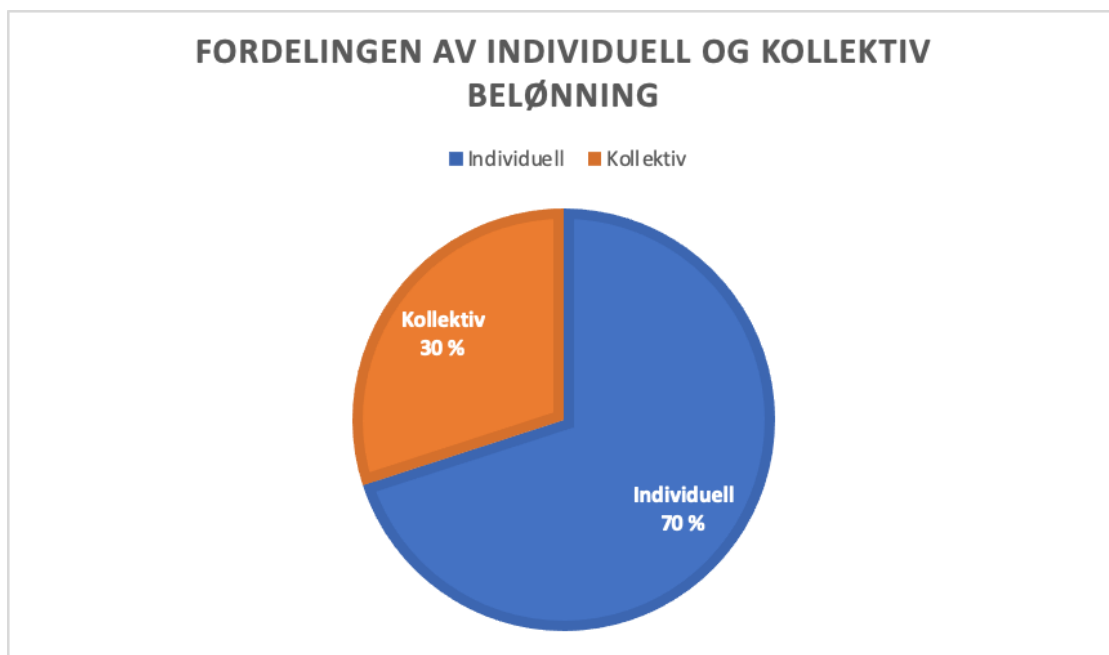
Våre funn viser at Salgsbedriften benytter seg av tre forskjellige fordelinger av individuell og kollektiv belønning.

Den første belønningsmodellen baserer seg på 90/10 prosent individuell og kollektiv belønning som illustreres i figur 3.



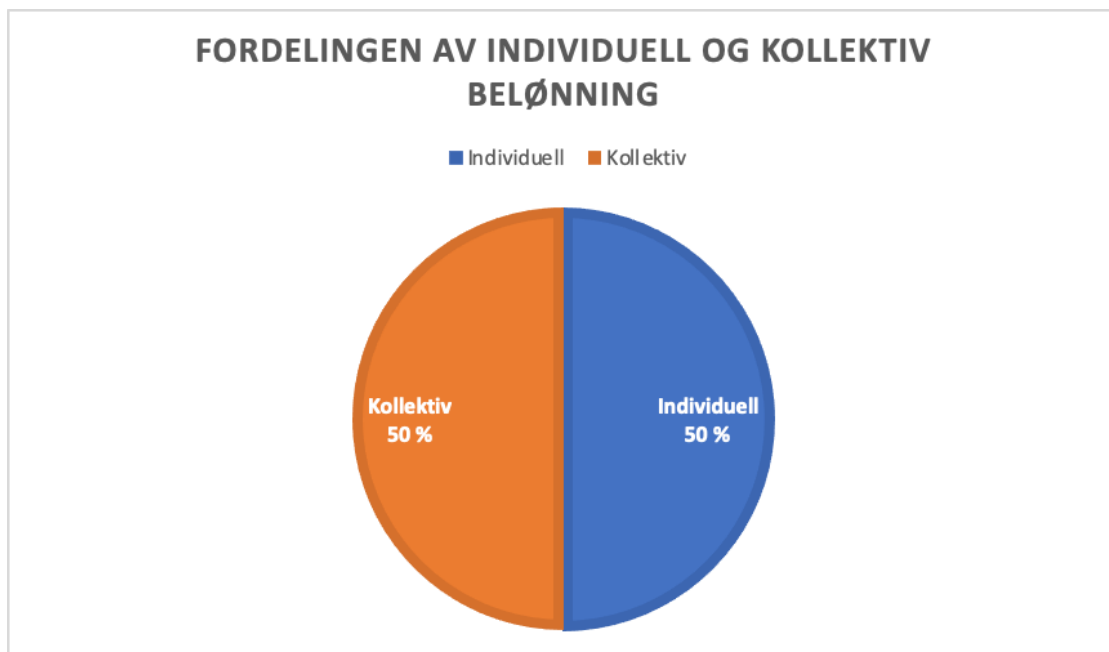
Figur 3: Den første belønningsmodellen: Fordelingen av individuell og kollektiv belønning

Den andre belønningsmodellen baserer seg på 70/30 prosent individuell og kollektiv belønning som illustreres i figur 4.



Figur 4: Den andre belønningsmodellen: Fordelingen av individuell og kollektiv belønning

Den tredje belønningsmodellen baserer seg på en fordeling på 50/50 prosent individuell og kollektiv belønning, som illustreres i figur 5.



Figur 5: Den tredje belønningsmodellen: Fordelingen av individuell og kollektiv belønning

4.2 Salgsbedriftens intensjoner ved individuell og kollektiv belønning

Det kan være fordeler og ulemper med både individuell og kollektiv belønning. Det er størst tyngde på den individuelle belønningen i avdelingene, utenom ett team. Et av argumentene som gir medhold for å ha individuell prestasjonslønn, som går igjen hos informantene er:

“Man er selv ansvarlige for egen lønn” ... og “grunnen til det at er vel at alle skal ha eierskap til egne resultat og skal kunne påvirke sin egen lønn selv”.

Dette kommer opp flere ganger blant informantene, men på en annen side nevnes det at ved kollektiv belønning vil man kunne få en høyere lønn på grunn av andre som kan ha gode dager når man selv har en dårlig dag, uke eller måned. For de som alltid eller oftest presterer best er at ikke alltid kollektiv belønning er foretrukket ifølge en informant:

“Om du overpresterer og drar andre over og de tjener penger på dine prestasjoner så føles det feil i visse tilfeller”.

En informant forteller at formålet med kollektiv belønning er blant annet for å stimulere til at alle skal jobbe sammen for å bli bedre, men at det ikke skal gå på bekostning av hva man selv tjener. Selv om kollektiv belønning kan ha positive effekter, kan utfordringen være at om den er for liten, vil dette være meningsløst om selgerne føler det ikke har noe påvirkning på hverken lommebok, arbeidshverdagen eller om man ikke kan kontrollere den selv. Det kommer også frem av intervjuene i de teamene hvor viktigheten av å nå budsjett er såpass viktig, vil den kollektive belønningen være større for å skape samarbeid slik at hele teamet oppnår budsjett. Når det ble spurt om fordeler med kollektiv prestasjonsbasert belønning ble det sagt at det er bra for både selskapet og samarbeid i teamet.

“det gir en team feeling og som gjør at om en selger er ute for en vanskelig kunde, kan man jobbe sammen mot kunden for å avslutte den”.

Den kollektive delen kan ikke være så marginal at ingen bryr seg om den og heller ikke tjener på den. Dette argumentet kan tenkes å være en forutsetning for å bruke kollektiv belønning og hvor stor fordeling mellom individuelt og kollektivt det burde være.

4.3 Hvilke effekter har individuell og kollektiv belønning på ulike organisatoriske variabler?

Jobbdesign

Arbeidsoppgavene er en sentral faktor i Salgsbedriften. Arbeidsoppgavene i Salgsbedriften preges av å være enkle, individuelle og målbare. Slik er det ofte i salg, og noe av grunnen til at prestasjonsbasert belønning blir stort sett brukt. Noen team i Salgsbedriften jobber i tillegg med salg mot kunder som ikke har vist interesse for produktet, noe som gjør det vanskeligere for de selgerne enn de som selger til kunder som allerede har vist interesse. På en annen side må de som selger til interesserte kunder selge til et mye høyere budsjettmål. Her er det forskjeller på hvor høy kollektiv belønning hvert team har, hvor viktigheten for at et konkret team skal komme i mål er avgjørende for avdelingens og bedriftens inntekt. Kollektiv belønning er innført hvor kravene er høyest. Så er det slik at oppgavene er veldig spesialiserte. Selgerne har ikke noe bred arbeidsstilling. Dette sier informantene sannsynligvis går utover motivasjonen, men at ledelsen prøver å få til en motivasjon i at hver kunde er en ny fortelling og at det kan være mer motiverende å se på det slik.

Stress er en viktig faktor som kommer mye igjen hos informantene. Arbeidsoppgaven er som sagt enkle, monotone, individuelle og lett målbare, og dette kombinert med veldig høye krav på budsjettmål som kan fører til stress.

“Jeg skal ikke legge skjul på at det er en stressende jobb dette her.”

Stresset er der hele tiden. Enten er det stress for å ikke få noe belønning eller nå høy nok belønning. Det er altså flere faktorer ved belønningssystemet, både individuelt og kollektivt som bidrar til en stressende arbeidsdag. Ett av Salgsbedriftens tiltak for miljøet og for å holde tempoet oppe er spilling av “høy” musikk i lokalet. Her går det i

musikk som får deg til å presse kanskje litt hardere i arbeidsdagen. Dette gir en indikasjon på at tempoet er høyt.

En videre faktor som kan komme av arbeidshverdagen i Salgsbedriften er uetisk atferd eller grådighet. Dette kan komme av stress som fører til at en selger tar et dårlig valg. Vi fikk fortalt at dette kan være at en selger i slutten av en måned, får inn et salg, men har nådd budsjett. Da kan denne selgeren skuffe salget, at salget blir gjennomført og registrert i neste måned. Informantene sa at dette ikke er vanlig i Salgsbedriften.

Kravene er som sagt veldig høye og noe som gjelder både individuell og kollektiv belønning. Det en selger eller et team presterer en måned vil være et utgangspunkt for økning til neste. Et eksempel på dette er om budsjettmålet er på 100 000 kroner, men leveres det 120 000 kroner, altså 20 prosent over budsjett, vil 120 000 kroner være utgangspunktet for neste økning. Altså, neste budsjettmål vil være 140 000 kroner. Om en selger opplever motgang i en periode, vil ikke disse budsjettkravene endres og stresset vil være et tillegg i denne motgangen selgerne opplever.

Det er høye krav, men de fleste selgerne som jobber i Salgsbedriften innehar høy kompetanse. Ofte har selgerne god arbeidserfaring i fra salgsbransjen, i tillegg til en bachelorgrad innenfor eksempel markedsføring, ledelse og salg. Derfor er de fleste raskt oppe med å prestere og informantene legger til at dette ikke er en jobb for nybegynnere eller seniorer, men et sted i midten.

Kontroll er et annet viktig aspekt ved selgerjobben som informantene tok opp. Vanligvis er kontrollen over salgsbransjens stillinger og arbeidsoppgaver relativt liten. I Salgsbedriften fungerer det slik at man får frihet under ansvar, men dette er sterkt koblet til selgerens prestasjoner. Om selgeren er på topp og har kontroll hver måned får denne selgeren relativt frie tøyler, men som sagt, innen visse rammer. Likevel, den kontrollen en selger får, kan skape en viss indre motivasjon. Innen visse rammer betyr i Salgsbedriften at selgere har en minstepris de kan selge for, men kan legge opp produktet på måten de vil for kunden. Om man ser bort i fra arbeidsoppgavene, kommer det frem at systemet i Salgsbedriften er litt rigid. Det vil si at selgerne må komme på jobb til åtte og være til fire uansett hvor godt selgerne ligger til å nå budsjett, og eventuelt om budsjett er nådd. Det forklares slik at selgerne fortsatt er på

jobb og kan selge forbi budsjettmålene. Det kommer også frem at, dersom selgeren har nådd budsjett, og ikke får belønning for, for eksempel, de fem neste salgene, føles dette demotiverende. Selgeren må derfor uansett komme på jobb og selge.

Salgsbedriften påpeker også belønningssystemet i forbindelse med de høye kravene. Kortsiktigheten kan også skape stress. Selgerne jobber måned for måned. Salgsbedriften ytrer ønske om å utarbeide et belønningssystem som kan skape mer langsiktighet for å redusere stresset. Også av den grunn at to selgere som selger et produkt til en kunde, hvor en selger får en kunde som betaler i tolv måneder, mens den andre betaler bare for en måned, vil få lik belønning. Utfordringen her er at den ene selgeren bidrar mer til bedriften totale inntekt enn den andre, men som sagt, får lik belønning. Ene informanten forteller videre at det kan ha en bedre effekt på innovasjon, ettersom stresset kan reduseres litt.

Ledelse

Strukturen i avdelingene i Salgsbedriften gir uttrykk for lite hierarki, det vil si at organisasjonsstrukturen er relativt flat. Dette gjør til at veien fra selger til ledelse er kort og selgerne slipper å gå mange ledd for å få kontakt med øverste leder. Videre er det ingen strategi for ledelsen i Salgsbedriften, men de ønsker at:

“Det skal gå enkelt, effektivt og at man alltid er sympatisk i det man gjør”.

Det informeres om at ledelsen skal ansvarliggjøre og utvikle mer, og være mindre instruerende. Det er en slik motivasjon- og kompetansegraf selgerne befinner seg i til enhver tid, så selgerne er ikke alltid i samme situasjon. I slike situasjoner betyr det at ledere må behandle selgere forskjellig for å behandle dem likt. Her vil også forskjellen på individuell og kollektiv belønning være tydeligere hvor selgere som innehar mest individuell belønning kanskje trenger en annen ledertilnærming enn de som har mer kollektiv belønning og har mer kontakt med andre selgere til å få støtte.

Selgere opplever ofte medgang og motgang og det er en naturlig del av selgerens arbeidshverdag. I Salgsbedriften virker det som om at ledelsens tilnærming varierer i medgang og motgang, hvor når selgerne opplever motgang får de mer oppmerksomhet

fra ledelsen. Informanten påpeker også at selgere trenger ledelsesstøtte i medgang også. Fra en informant lyder det:

“Så lenge du leverer bra resultater, gjør du som du vil”.

Ut ifra dette sitatet virker det som om at dersom en selger leverer, kan denne selgeren bare fortsette. Oppmerksomheten virker å bortfalle til en viss grad. Ikke alle informantene er enig i dette og det kommer frem at ledelsen er ofte i gang med coaching, trening på salgsteknikker og diverse forbedringsarbeid.

Det virker også at ved individuell belønning at ledelsen er mer tilgjengelig enn hos team med mer kollektiv belønning. Når selgere er i team og insentiveres av god kollektiv belønning virker det som om at teamet leder seg selv ved å coache, støtte og motivere hverandre, kan det tolkes fra informantene.

Når en selger er i motgang kommer det frem at ledertilnærmingen ikke er så avslappet. En informant tror at dette kan komme ved at leder også blir stresset ettersom det vil gå utover de også. Informanten legger også til at det foreligger en forventning fra ledelsen om at man skal prestere. Det er visse budsjett en selger skal forholde seg til og ut ifra det medfølger det en forventning fra ledelse.

I medgang kommer det frem litt ulike meninger. Om en selger prester bra, blir det anerkjent enten fra ledelsen privat eller i plenum, og det kommer frem at det å anerkjenne selgere som gjør det bra er viktig slik at andre selgere vil oppnå det samme. På en annen side nevner andre informanter at det kan være vanskelig for noen å i det hele tatt komme på topp, og derfor ikke påvirke motivasjonen i noen som helst grad. Videre får også de som prester mer frihet. Når vi spør informantene hvor mye frihet de har får vi følgende svar:

“Egentlig så mye man vil. Så lenge du leverer bra resultater. Det de formidler fra toppen og ned er at hvert enkelt team er en egen bedrift. I bedriften skal vi ha ansvar for resultater og utvikle bedriften.”

Sorteringseffekten

Når Salgsbedriften fikk spørsmål angående rekruttering og turnover, fikk vi svar som:

“Jeg tror vi tiltrekker oss gode folk ved å ha en modell hvor man kan styre sin egen inntekt”.

Dette sitatet viser til at belønningsmodellen er med på å rekruttere folk til denne arbeidsplassen. I tillegg kommer det frem at belønningsmodellen også fungerer bra til å sile ut de som ikke behøver å være der, spesielt ved individuell belønning. Altså, om man presterer dårlig vil du ikke tjene gode penger, og dermed mest sannsynlig se etter en ny jobb. En av informantene forteller om at Salgsbedriften er opptatt av å luke ut de som ikke er villig til å legge ned det som trengs for å prestere.

Det lyder også fra informantene at turnoveren i bedriften ikke er som andre bransjer og er heller ikke som et typisk salgssenter når det gjelder turnover. *“Sammenlignet med resten av bransjen har vi nesten ingenting”* sier den ene informanten. Når folk begynner i Salgsbedriften, vil de gjerne være der over lengre tid. Ser man på teamene internt i Salgsbedriften er status en annen. Her er det mer turnover hvor det må presteres for å være på de beste teamene. Budsjettkravet er så høyt at om det ikke presteres har ikke teamet råd til å ha lavt presterende selgere der. Man kan også se på rekrutteringsmetoden til Salgsbedriften. Salgsbedriften rekrutterer gjennom et rekrutteringsbyrå hvor aktuelle kandidater får en 6 måneders prøveperiode hvor de må bevise seg for bedriften. Informantene virker enige i at prøveperioden er en god metode for å luke unna de dårlige selgerne, og kan ansette de med gode holdninger, ønsker å utvikle seg selv, som kan prestere godt i jobben og samarbeide med andre. I denne prøveperioden kan en selger være utrolig god til å selge, men er man en “individualist” som jobber for seg selv og ikke bidrar til fellesskapet er sannsynligheten for å bli fast ansatt, veldig liten. Dette er et eksempel fra ene informanten på hvordan prøveperioden kan skille ut personer som ikke svarer til kriteriene. For å lykkes i denne jobben, kommer det frem at man må ha lyst å jobbe i Salgsbedriften og må ha glede i å utvikle seg sammen med kollegaer. Det hevdes at om Salgsbedriften får inn en med de riktige holdningene vil man kunne få denne personen til å bli en god selger. Det sies at omtrent 40 prosent ikke klarer å få fast ansettelse. De sies også at det er en kultur hvor det ikke rekrutteres “enere”, selv om

de hedrer det, men at de heller ønsker selgere som kan bidra mer til fellesskapet og tenke på miljøet.

Motivasjon

Motivasjon var et begrep som vi jevnlig kom inn på i alle intervjuene. Salgsbedriften sa selv at motivasjon er en viktig faktor som kan deles inn i indre og ytre. Som nevnt tidligere viser våre funn at individuell belønning er noe som motiverer det ytre, og kollektiv motiverer det indre.

Våre funn viser at selgerne bærer preg av ytre motivasjon, men også noe indre motivasjon. Salgsbransjen er kjent for å bruke prestasjonsbasert belønning hvor penger blir motivasjonskilden som kan relateres til individuell belønning, siden dette baserer seg på ytre motivasjon. Det kommer frem av våre funn at noen har enten indre eller ytre motivasjon, mens andre har begge deler. Salgsbedriften bruker kollektiv belønning for at hver enkelt skal bli motivert for fellesskapet del, og ikke bare for seg selv, og hva en selv tjener.

“Teambonus er veldig motiverende, og denne er kanskje mer motiverende enn de individuelle belønningene for da kjenner man et ansvar for teamet også, altså det blir en del av den indre motivasjonen”.

Team og fellesskap er noe som går igjen i intervjuene, og informantene er enige om at en andel kollektiv belønning kan påvirke indre motivasjonen. Ifølge våre funn viser det seg at belønningsmodell en og to er de teamene som er minst avhengig av det kollektive, og dermed være mindre effektiv på indre motivasjonen. I belønningsmodell tre, hvor det er lik fordeling av individuell og kollektiv belønning kan den indre motivasjon gi mer effekt siden dette teamet er avhengige av hverandre.

Det ble også nevnt to gode tiltak på hva Salgsbedriften har gjort for å kunne påvirke den indre motivasjonen hos selgerne. Den første går ut på at ledelsen vil at hver enkelt skal se på seg selv som en bedrift i selve Salgsbedriften. Der skal de selv ha ansvar for

at omsetningen er høy, og trivselen er bra og sykefraværet er lavt, og andre viktige faktorer for at en bedrift skal ha suksess. Noen gir uttrykk for at dette kan gi motivasjon og at det kan stimulere til læring, i tillegg til eierskap for sine egne resultater.

Det andre tiltaket er for det transparente systemet hvor alle kan se alles resultater til enhver tid. Her er det et slags spill hvor selgerne har et kallenavn, egen videosnutt og sang. Når da selgeren gjennomfører et salg vil dette vises på skjermene rundt på avdelingene i Salgsbedriften. Formålet med dette er for å vise seg frem for å få litt heder og ære for gode prestasjoner i tillegg til at det er kåringer for ukas, månedens eller årets beste selger. Videre kom det frem av informantene at dette kan virke demotiverende for selgere som ikke presterer så godt som de ønsker, at de som selger godt kun får oppmerksomhet.

En annen grunn for at prestasjonsbasert belønning blir brukt i Salgsbedriften er fordi arbeidsoppgavene er veldig monotone, lett målbare og individuelle. Det er ikke sammensatte og kompliserte oppgaver. For det første er oppgavene enkle, noe som gjør at ved å motivere med penger, kan det øke innsatsen ytterligere. For det andre er prestasjonene for salg enkle å måle og dermed belønne ut fra hva du selger og ikke atferd og holdninger. Likevel kommer det frem at belønning alene ut fra holdninger og atferd i tillegg til salg kunne ha vært noe, men at det er såpass vanskelig å gjøre rettferdig. Informantene påpekte at lønnen er rettferdig som den er, at du får som fortjent etter hva du klarer å selge. Funnene viser at den ytre motivasjonen virker å være sterkest i forhold til indre motivasjon. Dette er nok grunnen til at selgerne jobber mest individuelt og har selv mulighet til å påvirke sin egen lønn.

Samarbeid

Kollektiv belønning har vist seg og vært et godt insentiv til å få selgerne til å samarbeide mer, noe som er formålet med belønningen. Noen av informantene sier at det er viktig at noen av teamene når sine budsjettmål og derfor er formålet å skape et samarbeid slik at selgerne på teamet skal løfte hverandre frem for å prestere bedre. Om

det kun er en individuell belønning vil man fort få noen som er veldig motiverte på grunn av lønn, men økonomisk sett for bedriften vil det ikke være tilstrekkelig å bare ha noen som tjener bra, mens noen tjener dårligere.

Kollektiv belønning er noe som har kommet mer de siste årene, og endringen er merkbar.

“Spesielt et team som har teambonus så langt så jeg spesielt siste uka i måneden hvor de samla seg og diskuterte hva som krevdes for å nå målet. De begynte å bytte kunder og coache hverandre for å bli bedre.”

Det kommer også frem i intervjuene at det er en individuell jobb og det kan ikke samarbeides i lik grad når det kommer til arbeidsoppgavene, men at man kan heller hjelpe til på å gjøre den andre selgeren på teamet til å bli bedre og dele kunnskap. Grunnen til at man ikke kan hjelpe hverandre så mye med arbeidsoppgavene, altså salgsprosessen, er fordi at den som avslutter salget vil være den som får betalt, og kanskje ikke den som har gjort 90 prosent av salget. Her kommer belønningssystemet inn hvor de ansatte vil tjene mest mulig. Den kollektive belønningen kommer heller ikke før alle har nådd sitt individuelle budsjett. Når alle har gjort det kan man gå etter den kollektive belønningen. Det virker som at først da vil det lønne seg å hjelpe kollegaen på teamet.

“Om jeg må hjelpe han andre på teamet mitt i en halvtime, så gjør jeg det fordi jeg genuint ønsker det, men også fordi det lønner seg gjennom bonusordningen.”

Videre sier en annen informant:

“Vi ønsker å oppnå en kultur hvor man heier på og hjelper hverandre. Også litt sånn at man sier ifra til de andre på teamet om det er for dårlig innsats eller for lite fokus da. Man vil jo at teambonus skal fungere litt som gulrot og pisk egentlig.”

Det kommer tydelig frem at samarbeid er hva Salgsbedriften ønsker å få til gjennom en kollektiv prestasjonsbasert belønning. Selv om de ser gode resultater ved innføring av teambonus i begge avdelingene, sier ene informanten:

“Om den kollektive delen er for marginal at den ikke gir noen effekt vil ikke man få det til heller. I de teamene hvor det er viktig at alle samarbeider så passer vi på at den kollektive belønningen er stor nok til at den er viktig og alle er opptatt av den og tjener på det.”

Videre lyder det:

“Men det er meningsløst om man føler det ikke har påvirkning på verken lommeboka eller arbeidshverdagen eller at man ikke har kontroll over den”.

Ut fra intervjuene er det enighet om at kollektiv prestasjonsbasert belønning fører til samarbeid, men på en annen side ser det ut som at det er vanskelig å samarbeide når arbeidsoppgavene er individuelle og noen teambonuser ser også ut til å være for marginale til at kollektiv belønning gir noe særlig effekt. En utfordring som kan komme når man skal oppnå teambonusen etter de individuelle budsjettmålene er nådd, er gratispassasjerproblemet. Selgere kan lettere fraskrive seg ansvar. Dette viser seg ikke å være et særlig problem i Salgsbedriften selv om flesteparten av informantene har opplevd det. De sier at gratispassasjerer ikke vil holde ut lenge fordi de vil bli stilt høye krav til og til slutt fases ut om de ikke når de. Det er så høye budsjettmål at det er ikke rom for å være gratispassasjer. Presset blir for stort.

En informant forteller også at av og til hjelper noen av selgerne hverandre for mye. Det som skjer, er at du ikke får brukt din egen tid til å selge som vil da påvirke egen lønn. Videre sies det at du kan ikke forvente hjelp av andre.

4.4 Hvordan påvirker belønningssystemet innovasjon i Salgsbedriften?

Alle informantene fikk spørsmålet om de så en relasjon mellom prestasjonsbasert belønning og innovasjon. Her viser funnene at det er forskjellige svar blant informantene. I våre funn kommer det frem at det er utviklere og toppledelsen som

kommer med de fleste innovasjonene, men selgerne i Salgsbedriften har en viss mulighet for å innovere selv.

«Det handler om å bruke de bærene vi har i dag på en smartere måte, enn å finne opp nye bær».

Med tanke på innovasjon sier Salgsbedriften at de er nødt til å vokse med tanke på budsjettene. Her har de påpekt at budsjettene økes med 20 prosent hvert år om det leveres til budsjett eller ikke.

«Så det øyeblikket hvor vi ikke endrer budsjettene vil ikke jeg være trigga til at hvilke nye smarte ting kan vi gjøre for å nå vårt budsjett. Så det at vi setter nye mål vil si at vi må finne nye smarte måter».

Fremmer innovasjon

Som selger i Salgsbedriften har de muligheten til påvirke tjenestene og produktene i den grad at de kan komme med ideer om forbedringer. Det er selgeren som er i kontakt med kunden, og i denne prosessen kan de gjøre eller kartlegge hva kunden trenger.

«Jeg opplever det er lav terskel for å komme med ideer»

Informasjon selgerne fanger opp kan de dele på en plattform hvor andre selgere eller utviklere fanger opp informasjonen slik at endringene kan utføres. Informantene sa at arbeidshverdagen deres består av små endringer som gjør at tjenesten eller produktet blir mer attraktivt i markedet. Hvis en selger føler at dette er en god ide, og en utvikler tenker det samme, så har selgeren muligheten til å starte et prosjekt for å ta ideen videre. Er muligheten stor for at dette kan gjøre Salgsbedriften mer attraktiv i markedet, foreligger det en slik mulighet, men det har også en bakside.

«Jeg har et inntrykk av at om man har en god ide og går til ledelsen med en bra plan og har en god track record som viser god gjennomføringsevne så får man lov til å kjøre på det da».

Våre funn viser at den tredje belønningsmodellen at kollektiv belønning kan ha en effekt på innovasjon. Informanten sa at teamet er avhengig hverandre for å oppnå budsjett.

«får en synergieffekt at man vil alltid hjelpe sidemannen. Om jeg må hjelpe han andre på teamet mitt i 30 min, så gjør jeg det fordi jeg genuint også ønsker, men også lønner seg gjennom bonusordningen vi har»

En informant sa at den kollektive belønning får best effekt når den er så høy at alle i teamet er opptatt av den, samt tjener på den sammen. Det fører til at dynamikken blir bedre, og gratisspassasjerproblemet bortfaller.

Hemmer innovasjon

Ifølge en informant er denne baksiden at selgeren har fortsatt et budsjett som skal nås for måneden, og derfor kan dette hindre selgeren å ta prosessen videre. En informant sa også at det er en viss risiko som medfølger hvis selgeren skal jobbe med prosjektet. Ifølge informantene sa de at *«det største hinderet til innovasjon er kortsiktighet»* i belønningsmodellen. Samtidig er de individuelle kravene så høye:

«Budsjettene er så høye at du ikke har tid til å gjøre så veldig mye annet».

Av dette kommer det frem at Salgsbedriften ikke har et insentivsystem som motiverer selgere til å innovere. Informantene sier selv at belønningen ikke blir påvirket positivt hvis man kommer med en ide eller en mulighet for å skape merverdi for bedriften.

Kortsiktighet er en av faktorene informantene påpeker mest som hindring for at innovativ atferd skal blomstre i deres bedrift.

«Jeg kan komme med ideer og kanskje bli involvert hvis det er noe man kan selge på, men da er man fortsatt involvert som sin rolle, ikke produktutvikler. Det er kanskje ikke så motiverende å komme med ideer og sånn».

Videre er arbeidsdagen preget av kortsiktighet med tanke på budsjettet som skal oppnås individuelt, og informantene sier at tiden er utfordrende. Sånn belønningsmodellen fungerer i Salgsbedriften får de ikke muligheten til å tenke langsiktig, og dette medfører at innovasjonsmulighetene blir hemmet av dette. Ved å se belønningsmodellen ut ifra det individuelle perspektivet sa en informant:

«Der vi er akkurat nå tenker jeg ofte at modellen vi har hindrer utvikling og innovasjon fordi du tenker på den kortsiktige gevinsten uansett».

I Salgsbedriften er prestasjonene enkle å måle, og dette baserer seg på den enkeltes innsats og prestasjoner i hvor mange salg som har blitt solgt. En uttalelse angående dette var:

«om man blir altfor styrt på målbare resultater er min erfaring at det hemmer innovasjonskraften».

I belønningsmodell en og to viser det seg at den kollektive belønningen er nokså lavere sammenlignet med belønningsmodell tre. Som våre funn indikerer er budsjettene preget av de individuelle målene som fører til at fokuset på det kollektive bortfaller.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi sette våre funn inn i en større sammenheng. Her skal vi diskutere våre funn opp mot teori for å kunne besvare vår problemstilling.

5.1 Hvordan og i hvor stor grad, kan individuell og kollektiv belønning påvirke forskjellige organisatoriske variabler?

I første forskningsspørsmål skal vi belyse hvilken effekt individuell og kollektiv belønning har på ulike organisatoriske variabler, og hvordan disse påvirkes. Her vil vi gå gjennom en og en variabel hvor hovedfokus er å belyse forskjellene mellom individuell og kollektiv belønning.

Jobbkrav og jobbkontroll

I Salgsbedriften viser det seg at deres jobbdesign baserer seg på to fokusområder: jobbkrav og jobbkontroll (De Spiegelaere et al., 2012). Jobbkrav skal beskrive hva Salgsbedriften forventer av sine selgere. Angående jobbkrav i Salgsbedriften viser det seg at det er individuell belønning som er det sterkeste insentivet (Bragelien & Kvaløy, 2016). Ved å se på de tre forskjellige belønningsmodellen vil de to modellene som har 90- og 70 prosent individuelt ha et større individuelt budsjett, som kanskje preger arbeidshverdagen noe mer. I motsetning til det ene teamet som har 50 prosent individuell belønning kan dette kanskje redusere presset noe med tanke på andelen av kollektivt. Bragelien og Kvaløy (2016) viser til team som tar avgjørelsene sammen, vil dette komme bedre ut for det kollektive. Totalt sett i Salgsbedriften kan det virke som at det kollektive belønningen er avhengig av at den enkelte selger gjør sin del av jobben for at jobbkravene skal oppfylles etter hva Salgsbedriften krever. Samtidig virker det som at det individuelle uansett preges av høye jobbkrav, og våre funn viser at arbeidshverdagen inneholder et høyt arbeidstempo som kan føre til et stressmoment hos selgerne. Informantene sier selv at det er stressende uansett om du holder budsjett eller ikke.

Kuvaas og Dysvik (2016) påpeker at finansielle insentiver har god effekt på arbeidsoppgaver som er enkle å måle, kontrollere, samt manipulering og juksing er nesten umulig. Samtidig viser Kuvaas (2008) at objektive resultater kan manipuleres.

For en selger som ligger til eller under budsjett kan det forekomme valg som ikke er innenfor regelverket med tanke på jobbkrav. I våre funn kom det frem at selgere kan ta dårlige valg, som å skuffe et salg. Kuvaas (2008) og Boselie (2014) påpeker dette som uetisk atferd og grådighet. Årsaken til dette er at motivasjonen baserer seg på penger, og grunnen til det er at fokuset rettet seg mot det økonomiske. Selv sa en informant at dette er noe uvanlig i Salgsbedriften, men det kan tenke seg at selgere som har en belønningsmodell med 90- eller 70 prosent individuell belønning kan være mer avhengig av egne prestasjon. I teamet som har 50 prosent individuell belønning er det kanskje en mindre sannsynlighet for at dette oppstår med tanke på den økte kollektive støtten.

Om jobbkravene innfris eller ikke, vil dette uansett påvirke salgsprosessen psykisk om det går bra eller dårlig. En informant sa at positiviteten påvirkes om man holder seg til budsjett eller ikke, og begrunner det med stressmomentet gjennom arbeidsdagen ofte er høyt siden arbeidet alltid krever høy aktivitet (Bakker & Demerouti, 2007). Trolig baserer dette seg på at kravene er så høye, har lite tid og selgerne har ikke kontroll på hvor mye de vil få solgt for i måneden. Selv om selger ligger foran skjema til siste uke, kan omstendighetene endres, og plutselig kan det bli utfordrende igjen om man plutselig er i fare for ikke å nå budsjett. Teamene som har høyest andel av individuell belønning vil trolig nok preges mer av dette en temaet som lik fordeling av individuell og kollektiv. En årsak kan være at temaet med lik fordeling har et sterkere insentiv til samarbeid (Bragelien & Kvaløy, 2016).

Jobbkontroll baserer seg på handlingsrommet i arbeidsoppgavene (De Spiegelaere et al., 2012), og det er budsjettoppnåelse som avgjør om selgeren får tildelt en viss kontroll. Det kan virke som om jobbkravene styrer hvor god jobbkontroll en selger har eller får. Grunnen til dette er at selgeren må kunne håndtere kravene for å kunne øke eget handlingsrom som kan sees å være tillit fra ledelsen. Ethiraj og Levintahl (2009) viser til det kognitive, og hvordan menneskets kapasitet i håndteringen av flere arbeidsoppgaver. Når belønningsmodellen baserer seg på kortsiktighet, samt at selgerne jobber individuelt og kollektivt i et høyt arbeidstempo, kan dette påvirke konsentrasjonen slik at fokuset til den enkelte selger vil være der det belønnes mest. Da kan det tenkes at teamet med høyest kollektiv belønning sannsynligvis håndterer jobbkravene bedre en teamene med lavere kollektiv belønning. Som kan resultere i

mer tillit, autonomi og en desentralisert struktur (Calantone et al., 2010) innad i teamet og hvordan ledelsen leder dette teamet.

Motivasjon- og kompetansebasert ledelse

Ledelsen som utføres i Salgsbedriften virker å være situasjonsbestemt (Hersey & Blanchard, 1977). Med andre ord vil hvordan selgerne presterer, påvirke hvordan ledelsen opptrer, og slik kan ledelsen fungere parallelt med belønningssystemet.

Salgsbedriften forteller om en slags kompetanse- og motivasjonsgraf hvor alle selgerne befinner seg i ulike situasjoner. Alle selgerne har for eksempel ikke høy motivasjon og høy kompetanse. Motivasjon kan alltid variere, samt at kompetansen vil være ulik alt etter om du har vært i jobben i flere år kontra om du er nyansatt. Dette fører til at lederne i Salgsbedriften må behandle alle ulikt for at de skal behandles rettfærdig. Det er fordi en som har lav motivasjon og lav kompetanse vil ifølge Hershey og Blanchards (1977) ledelsesmodell trenge en instruerende lederstil, mens en selger med høy motivasjon og kompetanse vil trenge en delegerende lederstil. I tillegg vil lav motivasjon og kompetanse føre til behov for personlig støtte og rettledning. Ut fra informantene kan virke dette å variere hvordan ledelsen opptrer ovenfor selgerne. Når en selger presterte dårlig, som ofte kan komme av lav motivasjon og sannsynligvis lav til moderat kompetanse, fikk de mer oppmerksomhet fra ledelsen. Da var de rett på. Her fikk vi litt forskjellige svar fra informantene om hvordan ledelsen gikk frem. På en annen side, når selgerne gjorde det bra ble det lite oppmerksomhet. Dette kan være et resultat av at ledelsen tenker at denne selgeren gjør det bra og klarer seg fint selv, men det kom fra en informant at selv om det gikk bra hadde de behov for støtte. Det positive når en selger gjorde det bra, altså på topp, var at selgeren fikk anerkjennelse for sin prestasjon.

Sett ut ifra hvordan ledelsen gikk fram etter hva informantene ga uttrykk for, virker det som om at transaksjons- og transformasjonsledelse utøves i Salgsbedriften (Avolio et al., 1999; Burns, 1978). Salgsbedriften sier selv at de ikke har noen konkret lederstrategi utover at det skal gå *“enkelt, effektivt og at man er alltid sympatisk i det man gjør”*. Ved et slikt belønningssystem i Salgsbedriften foregår det en slags transaksjon hvor selgere får betalt for antall produkter de får solgt. Altså virker det som en enkel og ryddig transaksjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Det positive

er også ved individuell belønning hvor transaksjonsledelse gir selgerne et klart mål på hva bedriften ønsker (Bragelien & Kvaløy, 2016). På en annen side ser vi også tegn til transformasjonsledelse. Det kommer frem at ledelsen utøver og prøver å inspirere selgerne i tillegg til hvordan de skaper et støttende miljø med utvikling og læring. Disse to lederstilene kommer da frem ut ifra hvilken situasjon selgerne befinner seg i. Ved lav motivasjon og kompetanse kommer gjerne transformasjonsledelsen inn etter informantene å tolke hvor det utøves mer personlig støtte for å finne ut av problemer som gjør at motivasjonen er lav. I tillegg vil en intellektuell stimulerings utøves fordi kompetansen må kanskje økes med tanke på å mersalg. Det kan tenkes at ved bytting av team vil man ha mangel på kompetanse og derfor kreves det kompetanseheving (Avolio et al., 1999; Burns, 1978).

Det virker som om Salgsbedriften analyserer situasjonen om hvordan de skal håndtere det. Informantene viser til forskjeller i hvordan ledelsen utøves og det vil nok ikke alltid være i henhold til modellen til Hersey og Blanchard (1977) og transaksjons- og transformasjonsledelse. Men ut ifra informantene er faktorene de forteller om, gjeldende innenfor denne ledelsesteorien.

Ettersom arbeidsoppgavene er nokså enkle og monotone, og det kan være vanskelig å nå budsjett som gjør at stresset virker inn. Individuell og kollektiv belønning gjør begge til at transaksjonsledelse kan defineres i Salgsbedriften. Lønn betinges ut fra hva selger leverer og ledelsen griper inn om det er nødvendig. Transaksjonsledelse virker å være “ledelsen” i Salgsbedriften, men at ledelsen virker å bryte inn der det er behov for det. Spesielt ved individuell belønning. Ved kollektiv belønning hvor selgerne gjerne går sammen og samarbeider virker det som om det også tar noe av ledelsen oppgaver. Her støtter og motiverer selgerne hverandre, noe vi kommer mer innpå senere i diskusjonskapitlet. Så, her virker det som om at transaksjonsledelse og transformasjonsledelse fungerer komplementært til hverandre hvor de har veldig forskjellige kjennetegn i sin ledelsesstil. Men, informantene har delte meninger om hvordan det ledes og det kan diskuteres hvorvidt de fyller kravene til god transformasjonsledelse. Som sagt, informantene er delt og vil nok utøve god transformasjonsledelse i noen tilfeller og motsatt i andre tilfeller. Dette vil også gjelde innenfor situasjonsbestemt ledelse (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Hershey & Blanchard, 1977).

Rekruttering av de “riktige” menneskene

I tillegg til at prestasjonsbasert belønning har som formål å påvirke atferd og holdninger, er rekruttering og selektering av ansatte også et mål for mange bedrifter. Lønn blir brukt for å tiltrekke seg og beholde ønsket arbeidskraft, samt for å motivere de ansatte til å jobbe hardere, smartere og til å ta bedre beslutninger (Bragelien, 2005). Det blir her en sorteringseffekt hvor belønningen vil rekruttere mennesker som ønsker å påvirke sin egen lønn, samtidig som at belønningen skal ha som hensikt å kvitte seg med lavt presterende selgere ettersom de ikke får en god nok inntekt til seg selv eller bedriften. Det sorteres i ansatte av hva man vil ha og ikke (Wilkinson, 2009). Dersom produktiviteten øker, vil det ikke bare være på grunn av økt motivasjon og innsats hos ansatte, men også sorteringseffekten kan være en årsak. Den kan som sagt få inn riktige folk og kvitte seg med de dårlige, samtidig som at rekrutteringen er litt lettere ved at “det går av seg selv”. Arbeidsplassen vil således bli attraktiv for høyt presterende selgere som klarer å sørge for god lønn til seg selv.

Salgsbedriften har som sagt størst andel individuell belønning om man ser på begge avdelingene som helhet. Kvaløy og Olsen (2012) trekker frem organisasjoner som benytter individuell belønning har større sannsynlighet for å tiltrekke seg eller beholde kunnskapsarbeidere. Med dette kan det tenkes at mennesker med høy selvtilit og kompetanse vil søke til en slik type jobb. Men, med høy individuell belønning kan det tiltrekkes mennesker som går for pengene og ikke for å bidra til fellesskapet, men i Salgsbedriften er det en rekrutteringsprosess hvor disse antas å lukes ut. I tillegg sier Salgsbedriften at holdning og et ønske om å bli god til å selge er det som gjør at de får fast jobb. Å selge er noe Salgsbedriften mener de vil få selgerne til å lykkes med uansett, så lenge de andre kravene er oppfylt. Med en større andel kollektiv bonus vil det kunne tenkes at “individualistene” ikke vil, i like stor grad, søke seg til salgsstillinger med lave individuelle bonuser. Derfor, utenom rekrutteringsprosessen Salgsbedriften allerede har, vil de som har de “riktige” holdningene og ikke har det fokuset på pengebelønningen, søke seg til denne type jobb.

Dersom man legger fokuset på innovasjon, er spørsmålet om Salgsbedriften tiltrekker selgere som ønsker å innovere. Dersom “individualister” tiltrekkes og ansettes vil disse trolig ikke innovere med mindre det eksisterer et belønningssystem for dette. På en annen side derimot får du inn de beste selgerne som innehar god kompetanse og

muligens motivasjon hvor de kanskje kan få til de beste innovasjonene. Likevel, som Salgsbedriften ønsker, er å få inn selgere som tenker på fellesskapet og har lyst å utvikle seg og bedriften. Om Salgsbedriften kan rekruttere slike selgere kan det tenkes at muligheten for innovasjon kan øke, ettersom disse mest sannsynlig vil delta mer i samarbeid og andre aktiviteter som stimulerer til forbedring og samarbeid. Igjen har vi ingen konkrete funn på at kollektiv belønning vil tiltrekke slike folk. Individuell belønning derimot virker å tiltrekke, og da trolig “individualistene”. Gerhart (2014) trekker frem at, jo sterkere individuell belønning, jo sterkere vil sorteringseffekten være, men sannsynligheten er større for andre negative konsekvenser. I tillegg sies det at individuell belønning påvirker negativt på indre motivasjon, men dette reduseres ved sorteringseffekten ettersom arbeidstaker vil reagere bedre på belønningssystemet grunnet kompetanse.

Indre og ytre motivasjon

Motivasjon er veldig sentralt når man skal benytte seg av prestasjonsbasert belønning og det er en drivkraft som skal få oss til å gjøre noe. Det skilles mellom to typer innovasjon, indre og ytre (Kuvaas & Dysvik, 2016). Individuell har vist seg å ha sterkt effekt på den ytre motivasjon, mens kollektiv har vist seg å kunne påvirke både den ytre og den indre motivasjonen.

Salg er ofte preget av enkle, lett målbare og individuelle oppgaver, og slik er det delvis i Salgsbedriften også. Det er likevel delte meninger om hvorvidt jobben gir ytre og indre motivasjon (De Spiegelaere et al., 2018). Det at den individuelle belønningen påvirker det ytre, er liten tvil om, men hadde alle selgerne hatt samme lønn, ville dette påvirket negativt på de som presterte mest. På en annen side virker det mer delt når det gjelder den kollektive belønningen. Den kollektive belønningen dreier seg fortsatt om penger som er en ytre faktor, men igjen har det andre utfall som samarbeid, tilhørighet og fellesskapsfølelse. Dette virker å skifte motivasjonen delvis over til indre motivasjon for noen (Kuvaas & Dysvik, 2016). Når man da ser på Salgsbedriften, eksisterer det mye ytre motivasjon som følge av prestasjonsbasert belønning, både individuell og kollektiv, men igjen, noen føler nok en viss form for indre motivasjon av den kollektive belønningen selv om den er finansiell. Når kollektiv belønning fungerer og gir et insentiv til samarbeid, er det en mulighet for læring. Dette har vist seg å være en kilde til indre motivasjon (De Spiegelaere et al., 2018). For

Salgsbedriftens del virker det som at den kollektive belønningen gir et insentiv som kan ha en effekt på indre motivasjon, men dette virker å fungere best på teamet hvor den kollektive belønningen er veldig stor. I teamene hvor den kollektive belønningen er vesentlig mindre, kan det virke som effekten er svært liten ettersom det er for lite belønning å hente for at det skal være verdt det.

Samarbeid

Salgsbedriften har innført den kollektive belønningen for å skape et insentiv til samarbeid, teamfølelse og tilhørighet hos selgerne. Bragelien og Kvaløy (2016) viser til at kollektiv belønning vil få ansatte til å hjelpe hverandre og dermed ha større sannsynlighet for å kunne prestere bedre. Ved en individuell belønning vil dette svekke samarbeidet. Det er alltid en mulighet for samarbeid og hjelpe hverandre, men det er ingen insentiv til stede for at en selger vil bruke sin dyrebare tid til å hjelpe andre når det ikke gir effekt på egen lønn.

Angående kollektiv belønning kan det virke som det er et dilemma blant selgerne. Alle teamene, utenom teamet med 50/50 individuell- og kollektiv belønning, har størst fordeling av individuell belønning. Noe som kan virke og svekke insentivet til samarbeid, og fremme insentivet til individuelt (Kuvaas & Bragelien, 2016). Derav blir dilemmaet i hvilken grad selgerne i teamene, med henholdsvis 90- og 70 prosent individuell belønning, skal fokusere på samarbeid når arbeidsoppgavene preses av individuelt. Det er tilfeller hvor samarbeid er viktig, da kan kollektiv belønning være et godt verktøy, men på grunn av gratisspassasjerproblemet bør antall teammedlemmer være lavt (Bragelien, 2012; Curran & Walsworth, 2014). For arbeidsoppgavene sin del i Salgsbedriften virker ikke samarbeid å være så viktig, men heller det at hver selger skal utvikle og forbedre seg selv til å selge bedre. Selgerne deler sjelden kunder og derfor vil det være lite samarbeid på den delen. Selv om selgerne er i team, selger de hver for seg. Derfor kan det tenkes at om det hadde vært lettere å kunne dele kundene mellom teammedlemmene, og da kunne effekten fra samarbeid blitt styrket.

Salgsbedriften har satt høyest kollektiv belønning i de teamene som høyest budsjett. Det er de teamene som henter inn størst inntekt og derfor viktig at de har gode insentiv for at alle kommer i mål. Likevel, om disse temaene da lettere kommer i mål på grunn av den kollektive belønningen, kan det tenkes at alle teamene burde ha kollektiv belønning ettersom det er høyere sannsynlighet for å nå budsjettmål.

I litteraturen vises det også til gratispassasjerproblemet, som er en negativ konsekvens av samarbeid (Lazaer, 2000). Dette er også kjent i Salgsbedriften, men noe som ikke virker å være noe problem. På teamene med høyere kollektiv belønning kan det vises til at selgere som ikke bidrar inn i gruppen og fraskriver seg ansvar, blir til slutt faset ut. Det blir etter hvert satt høyere krav til selgeren som ikke bidrar og dette blir i litteraturen sett på som en sosial mekanisme for å dempe dette problemet (Lazaer, 2000). Det kan tenkes at Salgsbedriften skulle oppleve dette i større grad enn de gjør ettersom arbeidsoppgavene er individuelle selv om de jobber i team og derfor mer sannsynlig at selgere å ikke hjelper til med ulike oppgaver og utvikler hverandre. Likevel kan kollektiv belønning påvirke samarbeid på det viset at gruppearbeidet blir høyt prioritert hos hver selger og som kan redusere gratispassasjerproblemet. Det kan tenkes at grunnen til gratispassasjerproblemet reduseres er at hver selger i teamet har utført en god jobb (Bragelien, 2012).

5.2 Hvordan kan innovasjon påvirkes av disse organisatoriske variablene?

I siste delproblemstilling skal vi belyse de organisatoriske variablene, og hvordan disse kan ha en effekt på innovasjon. Som i kapitlet over, vil vi ta drøftingen videre ved å rette blikket mot innovasjon hvor fokuset er å belyse ulikhetene mellom individuell og kollektiv belønning.

Betydning av selgerens jobbkrav og jobbkontroll for innovasjon

De Spiegelaere et al., (2012) viser til funn i sin studie at innovative medarbeidere ble funnet i lavbelastingsjobber med høy jobbkontroll. Våre funn viser at Salgsbedriften består av høybelastingsjobb, kombinert med varierende jobbkontroll. Sett ut ifra studien til De Spiegelaere et al., (2012) blir det lagt vekt på at medarbeidere trenger rom til å tenke, eksperimentere i arbeidsprosessen og finne nye veier til innovasjon. Med tanke på jobbkravene vil trolig selgerne i Salgsbedriften ikke ha nok tid til å utfordre arbeidsprosessene med tanke på det høye arbeidstempoet. Informantene sa at Salgsbedriften bærer preg av en belønningsmodell som baserer seg på kortsiktighet, som kan være en faktor som hemmer innovasjon.

Men det er ikke sagt at Salgsbedriften ikke kan innovere, De Spiegelaere et al., (2012) trekker frem to triggerer som kan føre til innovasjon. Den første triggeren, som viser seg å trigge mest, baserer seg på høy motivasjon hos medarbeideren med høy jobbkontroll. Informantene sa selv at de hadde lite påvirkningskraft siden arbeidet baserer seg på å selge, men når selgeren er i direkte kontakt med kunden kan de tilpasse tjenesten eller produktet. Her kan selgerne gjøre endringer etter hva kunden ønsker. Engen og Magnusson (2015) viser til inkrementelle endringer som kan gjøres på medarbeidernivå, som Amundsen (2019) betegner som MDI. Når en selger utøver denne type atferd kan dette relateres til inkrementell innovasjon og MDI, som Janssen (2000) mener er innovativ atferd og en ekstrarolleatferd. Om Salgsbedriften vet at dette anses som innovasjon er noe usikkert, ettersom informantene ikke påpekte dette selv. Samtidig viser våre funn at de kan komme med ideer, være med å utvikle ideen som selger, og om det er ønskelig, ta ideen videre, men ikke som produktutvikler. I slike situasjoner kan det oppstå et dilemma, og grunnen til det er at hvis en selger skal være med å utvikle en ide vil ikke selgeren ha nok tid til å selge, som kan medføre at man ikke når budsjett, og arbeidsoppgavene må vurderes. Dette kan sees som et utfall for Multitasking-problemet (Kuvaas, 2008). Som De Spiegelaere et al., (2012) definerer handlingsrom, kommer det frem at den desentraliserte strukturen (Calantone et al., 2010) som kan vise til autonomi og utvikle ideer faller bort når det individuelle insentivet dominerer og fratar selgeren muligheten til å utvikle ideen. Her igjen kommer den ytre motivasjon ut som det sterkeste motivasjon middelet, for uansett for lysten selgeren har til å utvikle ideen, vinner budsjett målet, og penger dominerer utfallet.

De Spiegelaere et al., (2012) trigger nummer to, som baserer seg på er lav jobbkontroll med høye krav, viser seg å være mindre effektiv på innovasjon. I Salgsbedriften kan det tenkes at dette er selgere eller team som presterer godt over tid, men igjen vil det alltid være en lav til middels jobbkontroll. Likevel vil presset alltid være der for å nå budsjett, og oppnå god lønn. Om selgerne skal innovere, vil det innebære en risiko ved utvikling av nye ideer som kan mislykkes, og dermed føre til dårligere eller ingen belønning. Som nevnt i avsnittet over vil risikoen være en essensiell faktor som hemmer selgere til å ta sjanser. Likevel vil det også være en mulighet for inkrementelle endringer for hvert salg, derav innovasjoner. Uansett vil fokuset på å sikre lønn komme først, men hadde en selger oppnådd budsjett før måneden var slutt,

kunne det tenkes at innovasjon da kunne vært en mulighet. Utfordringen vil her igjen falle på det kortsiktige, og den ytre motivasjon vil være sterkest (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Det kan tenke seg at selgere som har lav jobbkontroll med høye krav vil være noe mer preget av stress og fokusert på budsjettoppnåelse enn de selgere med høy jobbkontroll med høye krav. Grunnen er at det trolig baserer seg på motivasjon, og hvordan selgeren klarer å knytte arbeidsoppgavene mot salgene som oppnås (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Situasjonsbestemt ledelse

Flere hevder at det er et positivt forhold mellom ledelse og innovasjon (Janssen, 2005; Scott & Bruce, 1994). Dette begrunnes fra Ong et al., (2003) hvor støtte til nytenkning og nyskapende atferd fra ledere vil øke motivasjon til å innovere. I tillegg legger Chen et al., (2016) at om ledere klarer å skape en indre motivasjon vil det kunne også påvirke innovasjon. Det kan diskuteres hvorvidt Salgsbedriften får dette til. Som diskutert tidligere, er ledelsen situasjonsbestemt og vil ikke alltid føles støttende, men noen ganger. Et dilemma her er at når en selger er på topp motivasjons- og kompetansemessig ville det vært en perfekt situasjon å innovere. Da klarer selgerne budsjettmålene og har gjerne tid til overs, men igjen sier noen av informantene at støtte fra lederne kan være fraværende når det selges bra. Da kan det tenkes at man ikke yter en slik ekstra innsats for å gjøre salgsprosessen eller produktet bedre. På den andre siden, når man er på lav motivasjon og kompetanse, vil man slite med å nå budsjettmålene og ledelsen griper gjerne inn for å rettlede og støtte for å motivere selgeren. Her vil innovasjon mest sannsynlig ikke være et fokus, men målet vil være å øke motivasjon og kompetanse hos selgeren. Ved kollektiv belønning kan det tenkes at teamet en er i, kan være en slags erstatning for ledelsen hvor de motiverer og coacher deg, uansett om du presterer bra. Det trenger ikke å være tilfellet, men sannsynligheten kan tenkes å være høyere.

Som selger i Salgsbedriften får du ditt eget budsjett som skal nås, som igjen krever engasjement og gode prestasjoner over tid. Informantene la vekt på at det var den individuelle belønningen som var mest attraktiv og motiverende når de valgte denne

jobben. Av ledelsen kommer det frem av våre funn at de legger stor vekt på kommunikasjon slik at selgerne vet hva som kreves av dem, og ledelsen følger prestasjonene tett. Når resultatene kan måles så enkelt kan det tenkes at den enkelte selger føler et visst ansvar for å utvikle nye løsninger slik at arbeidseffektiviteten øker og øker (Bragelien & Kvaløy, 2016; Kuvaas & Dysvik, 2016). I denne prosessen kan det være at innovasjon oppstår, mer rettet medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), at selgerne finner nye muligheter for å jobbe mer effektiv og utvikle tjenesten eller produktet Salgsbedriften tilbyr markedet (Regjeringen, 2010; Bessant, 2015).

Første-linje ansatte har en unik mulighet til å forbedre produkt og tjenester i arbeidsprosessen (Engen & Magnusson, 2015). MDI baserer seg på medarbeidere som er aktive i å finne nye løsninger (Regjeringen, 2010). Innovasjoner sees når kunde-selger interaksjonen er sentral hvor de sammen finner en ny løsning i hvordan produktet eller tjenesten sammen kan blir bedre (Engen & Magnusson, 2015). For Salgsbedriften vil dette være bra å utnytte om forholdene hos den enkelte selger ligger til rette, at leder må bruke passende tilnærming slik at selgeren er motivert og kompetent. For at en selger skal kunne eller ville forbedre produktet eller tjenesten, sier litteraturen at indre motivasjon bør være til stede. Et av funnene er at resultatene er for målstyrte, samt at de ikke har et insentivsystem som belønner innovasjon, og som kan føre til at selgerne ikke viser innovativ atferd. Lederne har likevel en atferd som går på å anerkjenne gode ideer og la de skinne, selv om de ikke alltid kan være med å utvikle ideen. Chen et al., (2016) trekker frem i sin studie at innovative medarbeidere er sterkt påvirket hvordan ledelsen kan påvirke den indre motivasjon. I denne sammenheng kan dette virke negativt for Salgsbedriften, og dette begrunnes med at belønningsmodellen er en faktor som fremmer ytre motivasjon.

Ser vi koblingene mellom transformasjonsledelse (Avolio et al., 1999) og Salgsbedriften vil det kunne være et potensielt resultat i innovasjon, men det er gitt at selgerne kan identifisere seg selv med sine egne mål og Salgsbedriften. Her anser vi selgerne som presterer godt over tid, og føler seg motiverte i arbeidet. En faktor som senker potensialet for innovasjon er arbeidstempo, kortsiktigheten og tiden de har. I

studien til Vaccaro et al., (2010) viser funnene deres at lederatferd er en viktig faktor for innovasjonsarbeidet på organisasjonsnivå. De viser til transaksjons- og transformasjonsledelse som kan bidra til innovasjon. Salgsbedriften viser tegn til begge ledelsesstilene, men transaksjonsledelse har ikke vist seg særlig effektivt på innovasjon. Det er i likhet med transformasjonsledelse. Dette kan komme av at transaksjonsledelse har en større tyngde i Salgsbedriften enn transformasjonsledelse og derfor vil en effekt fra transformasjonsledelse kanskje ikke være så stor. Problemet med innovasjon er at med individuell og kollektiv belønning kan være de klare og tydelige målene på at det skal selges visst mye, altså en transaksjonsledelse. Her vil fokuset ligge på belønning og prestasjoner og ikke innovasjon (Bragelien & Kvaløy, 2016; Kuvaas & Dysvik, 2016).

Utnyttelse av kunnskap hos nyansatte

Sorteringseffekten virker til å skape en viss turnover i Salgsbedriften. Det som er positivt med at selgere går inn og ut av Salgsbedriften er at de som kommer inn innehar kunnskap og erfaring fra andre organisasjoner de har jobbet i. Dette kan være verdifullt for Salgsbedriften som kan høste dette for å bruke til å utvikle selgerne og bedriften. Disse kunnskapene de nyansatte kommer med vil kunne tillegges de andre selgerne hvor de igjen kan samarbeide, samtidig som de kan utvikle nye innovative ideer og forbedringer innenfor produktet og salgsprosessen (Wang et al., 2015).

Videre viser Guidice et al., (2009) at turnover tidligere har en direkte relasjon til innovasjon, men dette virker å være unøyaktig og mer indirekte. Relasjonen går heller fra turnover til læring i organisasjonen før det igjen kobles til innovasjon. Derfor kan Salgsbedriften ved å få inn nye selgere utnytte kunnskapen til den som kommer inn for å skape læring blant de andre selgerne. Utfordringen kan dog være å få høstet kunnskapen og erfaringene. Dette er avhengig av turnovergraden i bedriften.

Guidice et al., (2009) forteller om lav, moderat og høy turnovergrad. Den vil være lav om få begynner og få slutter i bedriften og det motsatte ved høy. Ved lav turnover vil selgerne skape sterke bånd med hverandre ettersom det sjelden kommer nye mennesker inn i bedriften som igjen fører til at det vil være mindre sannsynlig for at selgerne i bedriften vil anskaffe informasjon og kreative innsikter. Ved høy

turnoverrate derimot kan det bli store kostbare endringer i human og intellektuell kapital fordi muligheter for læring i organisasjonen hindres. Om det jevnt er korte opphold i bedriften for ansatte, som vil si at turnoverraten er høy, er det ikke sikkert bedriften klarer å høste den kunnskapen. Det at selgere deler kunnskap med hverandre baseres også på tillit, som kan kreve en viss tid å skape. Derfor vil ikke informasjonen flyte mellom selgere med en gang noen blir ansatt. Dette kan relateres til funnene våre i Salgsbedriften hvor det kan sies at turnoverraten er middels om man tenker på rekrutteringsmetoden bedriften går etter. Selgerne vet at opptil 40 prosent kanskje ikke kommer igjennom og vil derfor ikke skape noen sterke bånd dem imellom. Selv om moderat turnover relateres positivt til innovasjon, viser ikke våre funn til noen positiv effekt her, og det virker heller ikke til at dette er intensjonen med belønningssystemet. Læring vil ikke skje ettersom informasjon ikke deles. Med dette i tankene, og rettet innovasjon, virker det som om at det er en lav turnoverrate ettersom de kanskje har disse sterke båndene og ikke utnytter kunnskapen og ferdigheten til de nye selgerne.

Det virker uansett ikke å være konkrete funn på sorteringseffekten når det kommer til å skille mellom individuell og kollektiv innovasjon selv om de kan ha ulike effekter på innovasjon. For ved individuell belønning vil Salgsbedriften, som sagt, få inn de som reagerer positivt til slik belønning og innehar god kompetanse og erfaring. Det er ikke dermed sagt at disse kommer til å innovere på noe vis, ettersom noen av disse kan være veldig “individualistiske” hvor de tenker på seg selv og sin egen lønn og vil dermed ikke kaste bort tid på andre. Dette kan reduseres ved å sette sammen team for å skape samarbeid, noe som vil diskuteres mer gjennomgående senere i diskusjonskapitlet.

Er den indre motivasjonen til stede?

I Salgsbedriften eksisterer det både en indre og ytre motivasjon. Det er en enighet i litteraturen om at indre motivasjon har større sannsynlighet for å føre til innovasjon enn ytre motivasjon. Samtidig vises det til at kollektiv belønning påvirker den indre motivasjonen mer enn den ytre (De Spiegelaere et al., 2018). Dette er også tydelig i Salgsbedriften hvor flere forteller om indre motivasjon. Noe kommer fra prestasjonsbasert belønning, men noe kommer også fra andre tiltak, men på bakgrunn av at det er en individuell belønning i jobben. Utfordringen her er om den kollektive belønningen er god nok til å skape en indre motivasjon til å overgå den ytre. I

litteraturen diskuteres det om innføring av individuell belønning eller bare prestasjonsbasert belønning generelt vil ha en negativ effekt på innovasjon på bakgrunn av negativ innvirkning på indre motivasjon (Engen & Magnusson, 2015). Så, selv om ansatte i Salgsbedriften har en blanding av indre og ytre motivasjon, vil den indre motivasjonen være sterk nok til å kunne ha noe å si for innovasjonens del?

Som sagt har Salgsbedriften litt ulike fordelinger mellom individuell og kollektiv belønning avhengig av hvilket team det er. På teamet hvor det er 50/50 prosent fordeling mellom individuelt og kollektiv belønning kan det nok tenkes en større sannsynlighet for at innovasjon vil oppstå i motsetning til et teamene med 90/10 og 70/30 prosent med individuell og kollektiv belønning. Her vil også samarbeid være en større konsekvens hvor de med størst andel kollektiv vil trolig samarbeide mer og dermed utvikle mer kunnskap og kunne bygge på sine egne og andres ideer (Engen & Magnusson, 2015). Likevel kommer man tilbake til de enorme kravene til budsjettene hvor innovasjonen vil bli hemmet igjen. Her vil selgerne ha minimalt med tid til forbedringsprosesser og ideutvikling. Informantene fortalte om stresset med hele tiden å ringe mye, samt det å ha lang ringetid med kunden, i tillegg til flere ting. Da sier det seg selv at om man bruker en hel dag på å utvikle salgsprosessen eller produktet vil dette komme dårlig ut på salgsstatistikken. En selger vil heller ikke være 100 prosent sikker på at den dagen som brukes på å innovere vil gi resultat. Om det mislykkes vil også selgerens lønn påvirkes negativt. I og med at de ikke vil få belønning for ideer og innovasjoner de kommer med, vil nok selgerne holde seg fokusert på salgsoppgavene de allerede har. På en annen side kan det tenkes at det å få jobbet med forbedringsarbeid kunne påvirket mer av den indre motivasjonen, men gevinsten er ikke nødvendigvis større enn tapet for Salgsbedriften. Uansett, den indre motivasjonen som eksisterer i Salgsbedriften virker å være variabel fra selger til selger, men vil tenkes å være høyest på de teamene med høyest kollektiv belønning og der vil nok innovasjonen mest sannsynlig være høyere enn de med lavere kollektiv belønning. Selv om det kommer frem i Salgsbedriften at det kollektive er med på å bidra til en indre motivasjon, er det den ytre motivasjonen som er sterkest.

Kuvaas og Dysvik (2016) viser til at en skjevhet i indre og ytre motivasjon kan få negative effekter. En ytre belønning vil kunne underminere indre motivasjon ettersom fokuset kan flyttes bort fra det indre. For å redusere den ytre motivasjon, har

Salgsbedriften lagt til en kollektiv belønning, men som likevel er en belønning i form av penger, hvor penger er med på å påvirke den ytre motivasjon. Derfor vil man kunne tro at hos noen selgere vil man bare forsterke den ytre motivasjon eller eventuelt påvirke den indre motivasjonen i liten grad. Her kan teamet selgeren blir en del av ha mye å si på om selgerne vil få en indre motivasjon og ikke nødvendigvis avgjøres av andelen kollektiv belønning. Man kan si at et velfungerende team er en forutsetning på om den indre motivasjonen i det hele tatt vil påvirkes.

Tilrettelagt for samarbeid

Samarbeid virker å bli gjeldende når det er insentiver for det i Salgsbedriften. Kollektiv belønning er som sagt et insentiv for å skape samarbeid, selv om det er individuelle arbeidsoppgaver når de jobber i team. Likevel har Salgsbedriften innført kollektiv belønning på samtlige team i bedriften, men i forskjellig grad. Jo større behov for at et team må levere gode resultater, jo større blir insentivet for å samarbeide, selv med individuelle arbeidsoppgaver. Det kommer frem av informantene at det kan samarbeides ved å dele opp salgsprosessen med hverandre, men at det er den som avslutter salget som får belønningen. Av den årsaken virker det som om at selgerne ikke samarbeider til det fulle ettersom man selv kan potensielt tape penger eller sløse tid på å hjelpe andre. Men, informantene gir uttrykk for samarbeid på andre måter enn ved å hjelpe til på spesifikke arbeidsoppgaver. Støtte, coaching og motivering er noe av det som går igjen. Om selgerne får sine egne teammedlemmer til å prestere bedre vil dette kunne potensielt gjøre egen lommebok større (Bragelien & Kvaløy, 2016).

For å skape innovasjon vil et belønningssystem ha som tendens til å fokusere på en arbeidsenhet enn det individuelle, noe som skjer hos Salgsbedriften (Curran & Walsworth, 2014). Kollektiv belønning vil også skape tilhørighet og forpliktelse som kan føre til ekstrarolleatferd og mer villighet til å innovere. I Engen og Magnusson (2015) sies det at hvordan man samhandler er viktigere enn at det skjer en samhandling. Som vi ser i Salgsbedriften er det mest samhandling ved at man støtter, coacher hverandre, samt motiverer. Dette kan gjøre til at selgerne blir bedre. Det er noe bytting av kunder ettersom noen er bedre på visse ting enn andre i salg. Likevel skjer dette ikke ofte, og da vil man ikke nødvendigvis få det beste utbyttet av samarbeid, og igjen kanskje hemme innovasjon til en viss grad. Hadde selgerne kunne

lettere gått inn i salgsprosessen til hverandre og samarbeidet bedre der, kunne innovasjon trolig ha blitt fremmet igjen. Generelt sett kan det virke som at den kollektive belønningen fungerer mer som at teammedlemmene skal motivere hverandre, samt at det skal bli et pressmiddel for at de skal iallfall ikke prestere dårlig ettersom det kan påvirke resultatet til hele gjengen. Det ble også vist tegn til at samarbeid ikke alltid skjer i Salgsbedriften. Istedenfor å samarbeide for å hjelpe den som ligger bak skjema, ble det bare slengt meldinger om at den selgeren må begynne å selge mer, eller så skuffer man andre på laget. Her kan man da se at en kollektiv belønning kan virke negativt også, spesielt når arbeidsoppgavene er individuelle og det er utfordrende å hjelpe hverandre. Dette kan også ha en påvirkning av teamsammensetning og kan være et resultat av gratispassasjerproblemet (Lazaer, 2000). Likevel, hvordan teamene i Salgsbedriften samhandler kan være mangelfullt, men det er lite tvil på om at det skjer en samhandling, kan det ha positive konsekvenser på innovasjon. Dersom man går ut fra dette, vil kanskje ikke den kollektive belønningen nødvendigvis føre til mer innovasjon. Det vil være avhengig på måten teammedlemmene samhandler og, som sagt, ikke bare at de samhandler. Nå er ikke innovasjon nødvendigvis målet med kollektiv belønning, men det kan være et resultat.

Vi ser også at jo høyere kollektiv belønning det er i teamet, jo mindre sjanse for gratispassasjerproblemet. I det beste teamet i Salgsbedriften virket dette ikke å være noe problem, selv om det er opplevd i teamet før, blir eventuelle gratispassasjerer fort faset ut og i tillegg er presset så høyt at det å ikke bidra vil være nærmest umulig. Derfor, når alle bidrar vil man kunne få bedre effekt av samarbeidet, og dermed kan det ha bedre effekt på innovasjonen (Bragelien & Kvaløy, 2016; Kaufmann & Kaufmann, 2015). I det mindre teamene derimot virker den kollektive bonusen ikke å ha så stor effekt som det teamet med størst kollektiv belønning. I dette tilfellet mangler nok selgerne på disse teamene et sterkere insentiv til å virkelig motiveres til å jobbe for denne belønningen. Derfor, om noen allerede har ganske høy belønning en måned og ikke helt ser poenget med den kollektive belønningen vil dette tenkes å skape en litt negativ effekt på teamet. Enten kan det skape et dårlig miljø for at vedkommende ikke bryr seg om den, selv om kanskje andre gjør det og, det blir eventuelt et problem med at denne selgeren er en gratispassasjer som også vil skape misnøye. Her vil da

sannsynligheten for kunnskapsdeling og læring av hverandre ikke skje eller bare i liten grad. Derav vil innovasjon tenkes å bli lite påvirket.

6.0 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven forsket på individuell og kollektiv prestasjonsbasert belønning innenfor salgsbransjen, og hvordan det kan påvirke ulike organisatoriske variabler som igjen kan få selgere til å innovere. Gjennom et teoretisk grunnlag utarbeidet vi en intervjuguide, gjennomførte intervju i en salgsbedrift og gikk frem og tilbake mellom teori og analyse hvor vi kom opp med følgende problemstilling:

Prestasjonsbasert belønning og innovasjon i salg: Burde det individuelle eller det kollektiv belønnes?

Våre funn viser til at prestasjonsbasert belønning generelt sett kan være hemmende for innovasjon, vi finner at kollektiv belønning er å foretrekke fremfor individuell belønning. Samarbeid og indre motivasjon er de mest sentrale variablene som blir påvirket av kollektiv belønning. Samarbeid viser seg likevel å ha en svak effekt på grunn av måten teamene samhandler på ikke virker å være det mest innovative.

Individuell belønning derimot, påvirker i den grad at selgerne belønnes bare ut ifra hvor mye de selger for og ikke for innovative ideer eller andre initiativ for å skape forbedring. I tillegg er den individuelle belønningens påvirkning på ytre motivasjon en sentral faktor hvor det er funnet å hemme innovasjon.

Som sagt vil kollektiv belønning anses å kunne fremme innovasjon. Ved individuell belønning har vi ikke noen betydelige funn på at det fremmer innovasjon. Det skal likevel være sagt at selv om kollektiv belønning vil være å foretrekke er det viktig å se på hvordan bedriften har fordelt individuell og kollektiv belønning. Derimot pekte det seg ut forskjeller i hvor høy eller lav den kollektive belønning var.

6.1 Styrker og begrensninger med oppgaven

En styrke med denne oppgaven vil vi si er teoridelen, og at vi går i dybden. Koblingen mellom prestasjonsbasert belønning, de organisatoriske variablene og innovasjon er ganske kompleks. Vanligvis vil disse variablene kunne påvirke hverandre i tillegg til at de kan påvirke belønningssystemet igjen. Vi har derimot fokusert på en bestemt rekkefølge hvor belønningssystemet er utgangspunkt og de organisatoriske variablene, samt innovasjon er påvirket av dette belønningssystemet. Ved teorigjennomgang og intervjuer hos en suksessfull casebedrift med mye kompetanse og erfaring fikk, så vi kompleksiteten og derfor fokuserte vi på en bestemt rekkefølge i koblingen mellom belønningen, variablene og innovasjon.

Begrensninger med vår oppgave var for det første at det var vanskelig å koble de organisatoriske variablene til innovasjonen som fant sted i casebedriften. Funnene våre ble derfor litt begrenset, og vi ser i ettertid at vi skulle spurt mer om innovasjon på selgernivå. For det andre er en begrensning utvalget. Vi intervjuet flere ledere enn selgere, og ser også her at flere selgere ville ha styrket selgerens meninger eller skapt mer diskusjon. På en annen side ga også alle lederne god informasjon og vi fikk dermed se ting fra flere perspektiv.

For det tredje hadde vi bare ett semester til å forske og skrive oppgaven som begrenset oss i form av tid og andre ressurser, samt at mer forskning i casebedriften kunne ha vært ressurskrevende. Med en lengre tidsramme kunne vi kanskje ha sett mer på betydningen av individuell og kollektiv sammen, og i tillegg trukket inn flere casebedrifter for å få en bedre sammenlikning. Eventuelt kunne vi sett mer på kompleksiteten mellom belønning, organisatoriske variabler og innovasjon.

6.2 Hva betyr resultatene for praksis?

Våre funn viser til at om innovasjon er et mål, vil kollektiv belønning være å foretrekke. Her må det likevel sees på konteksten og det er selvsagt flere faktorer som betinger at det kan fungere i praksis. Disse organisatoriske variablene henger alle sammen på et vis og vi har bare sett på den koblingen en vei, men det eksisterer nok flere ulike koblinger mellom variablene og disse behøver mer forskning på for å se det mer helhetlig.

6.3 Hva er det behov for mer kunnskap om temaet?

Vi ser at det absolutt kan være behov for mer kunnskap. Belønning og innovasjon er forsket en del på, men ikke mye mot salgsbransjen. Selgere blir som oftest ikke sett på som innovative på grunn av høye krav og ønske om å sørge for tilstrekkelig lønn måned for måned, men igjen er potensialet der.

Sorteringseffekten er blant en av variablene vi fikk fant noe betydelige forskjeller på når det kom til individuell og kollektiv belønning. Vi fant heller ikke den betydningen sorteringseffekten hadde på innovasjon utenom funn fra tidligere litteratur.

Vi så litt på kompleksiteten, men videre forskning kan se nærmere på hver enkelt organisatorisk variabel og de koblingene. I tillegg det å trekke inn en ekstra casebedrift så det kan utredes en dypere sammenlikning vil være hensiktsmessig og styrke oppgaven. Det kunne derfor vært interessant å gjennomføre en ny studie på andre casebedrifter innen salg.

Casebedriften vår ga også uttrykk for at deres bedrift ikke var som et typisk salgssenter. Videre forskning kunne dermed prøvd å finne andre bedrifter å sammenlignes med forholdsvis lik kontekst eller andre salgsbedrifter som ikke er det typiske salgssenteret.

Litteraturliste

- Amundsen, S. (2019). Empowerment i arbeidslivet: et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap, Cappelen Damm akademisk.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(4), 347-366.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* (2. utgave). London and Philadelphia Kogan Page.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bakker, A. B. and E. Demerouti (2007). "The job demands-resources model: State of the art." *Journal of managerial psychology*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bessant, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Wiley Textbooks.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management – a balanced approach* (2nd edition). McGraw Hill Education, all chapters except ch. 4, 260 pages.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253. doi:10.1108/pr-09-2016-0257.
- Bragelien, I. (2005). "10 bonustabber - hvordan lære av teori og praksis?" *Praktisk økonomi & finans* 22(2): 25-35.

- Bragelien, I. (2012). Individuelle eller kollektive belønninger? - Teori, empiri og norske bankeeksempler. *Praktisk økonomi og finans*, 28(4), s. 39-53.
- Bragelien, I., & Kvaløy, O. (2016). Lønn og Belønning. A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2* (2. utgave, s. 311-335): Cappelen Damm Akademisk.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calantone, R. J., Harmancioglu, N., & Droge, C. (2010). Inconclusive innovation “returns”: A meta-analysis of research on innovation in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1065-1081.
- Caruana, A., Morris, M., & Vella, A. (1998). The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. *Journal of small business management*, 36(1), 17-29.
- Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge management and innovativeness. *International Journal of Manpower*.
- Chen, T., Li, F., & Leung, K. (2016). When does supervisor support encourage innovative behavior? Opposite moderating effects of general self-efficacy and internal locus of control. *Personnel Psychology*, 69(1), 123-158.
- Christoffersen, L., Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Curran, B., & Walsworth, S. (2014). Can you pay employees to innovate? Evidence from the Canadian private sector. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 290-306.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2018). Innovative work behaviour and performance-related pay: rewarding the individual or the

collective?. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1900-1919.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Vandekerckhove, S., & Hootegeem, G. V. (2012). Job design and innovative work behavior: enabling innovation through active or low-strain jobs?. *Available at SSRN 2158618*.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.

Ederer, F., & Manso, G. (2013). Is pay for performance detrimental to innovation?. *Management Science*, 59(7), 1496-1513.

Egerdal, Å. (2017). *HR Boka*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Engen, M. and P. Magnusson (2015). "Exploring the role of front-line employees as innovators." *The Service Industries Journal* 35(6): 303-324.

Ethiraj, S. K., & Levinthal, D. (2009). Hoping for A to Z while rewarding only A: Complex organizations and multiple goals. *Organization Science*, 20(1), 4-21.

Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52.

Germain, R. (1996). The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research*, 35(2), 117-127.

Guidice, R. M., Heames, J. T., & Wang, S. (2009). The indirect relationship between organizational-level knowledge worker turnover and innovation. *The Learning Organization*.

Hershey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. (1977). Management of organizational behavior. *Prentiss Hall, England Cleft, NJ*, 236-244.

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforl..
- Kuvaas, B. (2006). "Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level." *Journal of Organizational Behavior* 27(3): 365-385.
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi og finans*, 24(2), s. 9-20.
- Kuvaas, B. (2019). "Individuell prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner." *Magma* 22(2): 40-45.
- Kuvaas, Bård & Dysvik, Anders. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - evidensbasert HRM*.
- Kvaløy, O. & Olsen, T. E. (2012). The rise of individual performance pay, *Journal of Economics, Management Strategy* 21(2): 493-518.
- Lazear, E. P. (2000). Personnel economics and economic approaches to incentives. *HKCER Letters*, 61, 1-8.
- Lazear, E.P. og Gibbs, M. (2014) *Personnel economics in practice* 3. utg. Hoboken: Wiley
- Mikkelsen, A. (2016). Finnes en beste praksis innenfor HRM?. A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM I* (2. utgave, s. 101-136): Cappelen Damm Akademisk.

- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). Strategisk HRM 2, HMS, etikk og internasjonale perspektiver. *Oslo: Cappelen Damm akademisk.*
- Ong, C. H., Wan, D., & Chng, S. H. (2003). Factors affecting individual innovation: an examination within a Japanese subsidiary in Singapore. *Technovation*, 23(7), 617-631.
- Regjeringen, (2010, 18. oktober). Hva er innovasjon? Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/hva-er-innovasjon/id526485/>
- Ringdal, K. (2018). Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Bergen, Fagbokforl.
- Román, F. J. (2009). An analysis of changes to a team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality, and absenteeism. *Accounting, Organizations and Society*, 34(5), 589-618.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students*: Vol. Seventh edition. Pearson
- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle: Transaction Books.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155-194.

- Tuominen, T., & Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15(02), 393-422.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Wang, T., Zhao, B., & Thornhill, S. (2015). Pay dispersion and organizational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. *Human Relations*, 68(7), 1155-1181.
- Wilkinson, A. (2009). The SAGE handbook of human resource management, Sage Publications.
- Zoghi, C., Mohr, R. D., & Meyer, P. B. (2010). Workplace organization and innovation. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 43(2), 622-639.

Vedlegg

Samtykkeerklæring for intervju

Høgskolen i Innlandet, HINN

Vi er to studenter som går Master i Innovasjon og skrive vår avsluttende oppgave om hvordan individuelle og kollektive prestasjonsbaserte belønningssystem påvirker innovativ atferd. Om du har eller vi vite mer om studien kan du kontakte Eirik Hovland(eirik.hov@hotmail.com) og André Rannem (a.rannem@hotmail.com). Veileder er Svein Bergum (Svein.Bergum@inn.no) Behandlingsansvarlig institusjon er Høgskolen i Innlandet. Om du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD - Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Mål

- Få en forståelse hvordan belønning basert på prestasjon kan påvirke innovativ atferd.
- Se forskjeller mellom individuelle og kollektive prestasjonsbaserte belønningssystem.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi vil gjerne ha deg til å delta i denne undersøkelsen fordi du har erfaring med prestasjonsbasert lønn innenfor salg og dine meninger og erfaringer vil kunne gi god informasjon til vår forskning.

Gjennomføring

Vi vil gjennomføre et semi-strukturert intervju hvor vi har notert ned en del temaer og spørsmål på forhånd som vi ønsker å fokusere på.

Du skal ikke nevne andre personer og sensitive opplysninger koblet til denne personen i intervjuet.

All deltagelse er frivillig, og du kan når som helst velge å ikke svare på et spørsmål, avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervjuet. Dette kan du gjøre frem til oppgaven skal leveres 12 juni 2020. Det vil ikke forekomme noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Taushetsplikt

All informasjon som blir samlet inn under studieundersøkelsen vil være konfidensiell. Svarene som fremkommer gjennom intervjuet, vil være anonyme og vil ikke kunne knyttes opp til deg som person i oppgaven. Ingen navn eller annen sensitiv informasjon vil bli lagret elektronisk eller skriftlig.

Tillatelse

Det vil bli tatt lydopptak under intervjuet, samt noe notering. Informasjonen vil kun bli brukt i masteroppgaven. Lydopptakene vil bli slettet når oppgaven er ferdig den 12. juni 2020. Opplysningene du gir vil kun brukes i oppgaven og til formålet vi har informert i dette samtykkeskjemaet. Alle opplysningene vil bli behandlet i samsvar med personregelverket.

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

Sted og dato

Signatur

Tusen takk for din deltakelse. Ved spørsmål angående prosjektet, vennligst kontakt hovedansvarlige.

Intervjuguide

Intervjuguide - Ledere

Generelt

1. Hva er din høyeste Utdanning, ferdig når?
2. Hva slags tidligere arbeidserfaring har du?
3. Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?
4. Hvordan vil du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg?
 - a. Hva slags arbeidsoppgaver har du?
 - b. Hvordan prioriterer du disse?
5. Hva er organisasjonens visjon, mål, ambisjon og verdier?

Prestasjonsbasert belønning

1. Hva er grunnen til at dere valgte å innføre prestasjonsbasert belønning?
 - a. Anbefalinger fra konsulenter?
 - b. Hvordan kom dere frem til beslutningen av å innføre prestasjonsbasert belønning?
 - c. Så dere på konkurrentene og deres belønningssystem?
 - d. Hvem var involvert i prosessen?
2. Når startet dere med belønningssystemet dere bruker i dag?
 - a. Hva var tidligere belønningssystem, og hvorfor ble dette skiftet ut?
3. Er det noen som bare har fastlønn?
 - a. Ja, hvorfor det og hvilke kriterier ga grunnlag for det?
 - b. Nei, hvorfor det og hvilke kriterier ga grunnlag for det?
4. Utøver dere ulike prestasjonsbasert belønning i avdelingene, individuell og/eller kollektiv belønning?
 - a. Hvis ja, hva er grunnen til dette?
 - b. Hvis nei, hva er grunnen til dette?
5. Hva er formålet og tanken med å bruke prestasjonsbasert belønning?
 - a. Kan du beskrive hovedpunkter i organisasjonens prestasjonsbaserte belønningssystem?
 - i. Hvordan er belønningen satt opp? (Fastlønn vs prestasjonsbasert belønning)
 - b. Hvilke positive og negative erfaringer har du med belønningssystemet som ble innført?
 - i. Samarbeid, motivasjon, jobbdesign, turnover,
 - c. Samsvarer erfaringene med de målene/forventningene dere hadde med innføringen av belønningssystemet?
 - i. Hvilke mål er oppnådd?
 - ii. Hvilke tilsiktede og utilsiktede konsekvenser har oppstått?
 - d. Hvilke retningslinjer har bedriften å forholde seg til med tanke på prestasjonsbasert lønn for avdelingene?
 - e. Er det ønsker eller planer om å endre belønningssystemet slik det er nå?
 - a. Hvilke endringer og hvorfor?

6. Ut i fra hvilke prinsipper bruker avdelingene når de skal måle selgerens prestasjoner?
 - a. Måles holdning og atferd hos selgerne?
 - i. Hvis ja, hvordan blir dette praktisert?
 - ii. Hvis nei, hvorfor måler dere ikke dette?
 - b. Er alle salg tilgjengelig for alle i bedriften?
7. Ser du noen forskjeller i holdninger og atferd basert på kollektiv og/eller individuell belønning?
 - a. Opplever du at ansatte vil ha mer og mer i lønn?
 - i. Hvis ja, hvilke erfaringer har du angående dette?
 - b. Kan du beskrive erfaringene med teamarbeid i de ulike belønningssystemene?
 - i. Individuelt og kollektivt
8. Kan du beskrive hva som er viktig for deg og dine ledere når dere leder ansatte med prestasjonsbasert belønning?
 - a. Hva slags krav har du til dine salgssjefer og salgsledere?
 - i. Hvilke kriterier er viktig ved rekruttering av ledere?
 - b. Har dere en ledelsesstrategi?
 - i. Legge til rette for empowerment?
 - c. Hvilke forskjeller er det i de to ulike avdelingene for hvordan de ledes?
 - i. Fellestiltak i kollektiv vs individuelle tiltak i individuell
 - d. Hvordan vil du karakterisere din lederstil og hvordan må du tilpasse deg?
9. Hvordan har prestasjonsbasert belønning påvirket dine ansattes motivasjon?
 - a. Hvordan vil belønning som varierer mye hos en ansatt påvirke motivasjonen?
 - b. Måle spørsmål
10. Kan du fortelle litt om hva innovasjon innebærer for deres bedrift, og også hva det innebærer for deg?
 - a. Hvordan vil du beskrive innovasjonsprosessen for bedriften og avdelingene?
 - b. Hvordan mener du kulturen i bedriften legger til rette for innovativ atferd?
 - i. Kreativitet, idemyldring, workshops
 - ii. Legger dere til rette for muligheter, utvikling og trening/kompetanse slik at flest ser for seg en karriere?
 - c. Har innovasjon noen gang vært et mål?
 - d. Medarbeiderdrevet innovasjon vs innovasjon høyere oppe i ledelsen?
 - e. Er det toleranse for risiko i avdelingene?
 - f. Hvem er det som innoverer i avdelingene? (Ledere, ansatte, evt kjennetegn ved de personene)

Intervjuguide selgere

1. Hvilken avdeling jobber du i?
2. Hva er din høyeste Utdanning, ferdig når?
3. Hva slags tidligere arbeidserfaring har du?
4. Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?
5. Hvordan vil du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg?
 - a. Hva slags arbeidsoppgaver har du?
 - b. Hvordan prioriterer du disse?

Prestasjonsbasert belønning

1. Hvordan påvirker prestasjonsbasert belønning deg?
 - a. Hvordan vil du beskrive samarbeid i ditt team?
 - b. Påvirker belønningen din indre/ytre motivasjon?
 - i. Hvordan?
 - c. Hvordan stiller du deg til bruk av prestasjonsbasert belønning?
 - i. Ville du endret noe?(Hvorfor?)
2. Kan du beskrive hvordan prestasjonsbasert belønning påvirker avdelingen?
 - a. Samarbeid og motivasjon. Gratispassasjerproblemet
 - b. Har du noen tanker angående prestasjonsbasert belønning og turnover?
 - c. Hvordan stiller de andre i avdelingen seg til prestasjonsbasert belønning?
3. Føler du det er hensiktsmessig med den type prestasjonsbaserte belønningen som praktiseres i avdelingen?
 - a. Hvilke positive og negative erfaringer har du med belønningssystemet?
 - i. Samarbeid, motivasjon, jobbdesign, turnover,
 - b. Har du sett endringer i avdelingen som følge av avdelingens belønningssystem fra når du begynte i stillingen til nå?
 - i. Hvilke konsekvenser/endringer har oppstått?
 - c. Har du et ønske om å endre belønningssystemet slik det er nå?
 - a. Hvis ja/nei, Hvilke endringer og hvorfor?
4. Hva er dine erfaringer med hvordan dine prestasjoner måles?
 - a. Måles holdning og atferd?
 - i. Hvis ja, hvordan blir dette praktisert?
 - ii. Hvis nei, burde det blitt målt?
 - b. Hva mener du om at salgsresultatene er tilgjengelig for alle i avdelingen?
5. Er det noen fellestrekk for holdninger og atferd blant selgerne i avdelingene?
 - a. Opplever du at ansatte vil ha mer og mer i lønn?
 - i. Hvis ja, hvilke erfaringer har du angående dette?
 - b. Kan du beskrive erfaringene med teamarbeid?
 - i. Opplever du/dere gratispassasjerproblemet?
6. Hvordan opplever du måten avdelingen ledes i dag?
 - a. Hva mener du er viktig å tenke på når man skal lede en avdeling med prestasjonsbasert lønn?

- b. Hvilken lederstil opplever du det utøves i avdelingen?
 - i. Legges det til rette for frihet under ansvar? Styrende ledelse?
- 7. Hvordan påvirker prestasjonsbasert belønning motivasjon til avdelingen?
 - a. Benyttes det ikke-finansiell belønning?
 - b. Hvordan vil belønning som varierer mye hos en ansatt påvirke motivasjonen?
 - c. Er måten ledelsen måler deres prestasjoner og innsats, noe som påvirker avdelingen?
 - i. (Multitaskingproblemet)
- 8. Kan du fortelle litt om hva innovasjon innebærer for din avdeling, og også hva det innebærer for deg?
 - a. Hvordan vil du beskrive innovasjonsprosessene i avdelingen?
 - b. Hvordan mener du kulturen i bedriften legger til rette for innovasjon?
 - i. Kreativitet, idemyldring, workshops, støtte fra ledelse, frihet
 - ii. Legger dere til rette for muligheter, utvikling og trening/kompetanse slik at flest ser for seg en karriere?
 - c. Er ledelsen klare på at innovasjon er noe dere som selgere burde drive med?
 - d. Hvor lett er det for deg å komme med ideer som igjen vil gå videre til å bli en innovasjon?
 - i. Medarbeiderdrevet innovasjon vs innovasjon høyere oppe i ledelsen
 - e. Er det toleranse for risiko i avdelingene?
 - i. Har dere frihet til å teste nye løsninger?
 - f. Hvem er det som innoverer i avdelingene?
 - i. Hvor ligger hovedvekten?