

# Også penger motiverer

Det er måleproblemer, ikke motivasjonsproblemer, som er årsaken til at prestasjonslønn blir så komplisert i bedrifter.

**M**an kan ikke annet enn å la seg imponere over BI-professor Bård Kuvaas. Det finnes knapt en masteroppgave i Norge på motivasjon og belønning som ikke henviser til hans påstander om at prestasjonslønn er dårlig fordi det fortrenker indre motivasjon. Han er en utrettelig forsvarer av dette perspektivet, og den som våger å moderere inntrykket i offentligheten (som nå sist Iver Bragelien ved NHH) blir bryskt tilbakevist.

For praktiskere må dette være forvirrende. Mens man innen organisasjons- og ledelsesfeltet finner flere artikler som tilsynelatende viser negative effekter av prestasjonslønn, finner man knapt noen studier innenfor samfunnsøkonomi, finans og regnskap som viser at prestasjonslønn er prestasjonsdempende. Her er det motsatt: I det store og hele tyder forskningen på at incentiver virker.

Hva skyldes disse forskjellene?

En viktig årsak er at forskningen til Kuvaas og fagfeller stort sett fokuserer på de ansattes følelser og opplevelser, det vil si deres selvrapporterte motivasjon. I dette paradigme er belønninger som endrer adferd, og får den ansatte til å gjøre noe han eller hun ellers ikke ville gjort, i utgangspunktet negativt.

Samfunnsøkonomisk forskning på incentiver er mer opptatt av de samlede effektene. De ansattes følelser er viktige, men så er også deres faktiske prestasjoner, samt bedriftens behov for å styre innsats inn mot de viktigste oppgavene. En effektiv bedrift lykkes i å forene de ansattes interesser med ledelsens og eierens interesser, og gode incentivordninger kan bidra til dette.

For det andre er de empiriske metodene ulike. Mens Kuvaas og fagfeller stort sett forholder seg til spørreundersøkelser og korrelasjonsanalyser, som for eksempel kan vise at en meningsfull og spennende jobb er mer motiverende enn penger, er økonomer blitt mer opptatt



Individuelle former for belønningsordninger kan være prestasjonsfremmende, men de fungerer noen ganger «for godt», skriver artikkelforfatteren. Foto: Istock/Getty Images

## Fredagskronikken Ola Kvaløy



### Tidligere innlegg

- **Bragelien:** Bonus og belønning virker (1. juni)
- **Kuvaas:** Feil at bonus virker (5. juni)
- **Bragelien:** Jo da, bonus og belønning virker (6. juni)
- **Kuvaas:** Upresist om bonus og belønning (7. juni)
- **Bragelien:** Kuvaas har talt (8. juni)
- **Olav Haraldseid:** Bonus er bra - om den treffer blink (14. juni)

av å identifisere årsakssammenhenger, aller helst ved hjelp av randomiserte kontrollerte eksperimenter: Hvordan vil ansatte som blir eksponert for en ny incentivordning prestere, sammenlignet med dem som ikke blir eksponert?

Det siste er krevende å få til, og derfor er det fortsatt mye vi ikke vet om effekten av prestasjonslønn. Men man kommer også et godt stykke på vei ved hjelp av teoretiske refleksjoner. La meg derfor formidle noen her:

I markedsøkonomien fungerer priser som motivasjon. I fullkomne markeder må man stå beinhardt på for å oppnå normal profitt og unngå konkurs. Opererer man i mindre markeder med en viss grad av produktdiversifisering, er regelen klar: Jo mer man selger, desto mer tjener man. Og gjør man store innovasjoner, kan man risikere å tjene veldig mye.

Markedsøkonomien gir rett og slett sterke incentiver til å yte innsats og være kreativ. Prismekanismen er prestasjonslønn i ren form. Ja, hele markedsøkonomien er basert på at penger - eller den suksess og anerkjennelse som penger er et uttrykk for - motiverer adferd.

Forsvinner så dette menneskelige behovet for penger og anerkjennelse så snart man ikke selger direkte til et marked, men snarere selger arbeidskraften i en bedrift? Neppe.

Det er måleproblemer, ikke motivasjonsproblemer, som er årsaken til at prestasjonslønn blir så komplisert i bedrifter. Vi organiserer bedrifter når prismekanismen ikke fungerer godt nok. Bedrifter er team, og mennesker som jobber i team kan ikke ta en pris seg imellom for hver lille interaksjon. Det blir simpelthen for kostbart og komplisert å måle hver enkeltes bidrag til verdiskapingen. Teambasert prestasjonslønn er ofte svaret, et svar som fungerer godt. Jo bedre bedriften gjør det, jo mer tjener de ansatte. Og dette virker motiverende.

Individuelle former for belønningsordninger kan også være prestasjonsfremmende, men de fungerer noen ganger «for godt». Man kan få vridnings-effekter, det vil si at de ansatte bruker for mye tid på det som lønner seg for dem, og for lite tid på verdiskapende oppgaver som ikke like lett lar seg måle.

Mange bedrifter velger like fullt å bruke former for individuell prestasjonslønn, både for å motivere, beholde og tiltrekke seg gode medarbeidere. De ville sannsynligvis sluttet med dette hvis de tapte for konkurrenter som ikke brukte slike ordninger.

Organisjonsforskningen som Kuvaas representerer har gitt bidrag til forståelsen av indre motivasjon, men den er altfor partiell til å kunne gi bedrifter nyttig innsikt i effekten av ulike



**Prismekanismen er prestasjonslønn i ren form. Ja, hele markedsøkonomien er basert på at penger - eller den suksess og anerkjennelse som penger er et uttrykk for - motiverer adferd**

incentivordninger. Man synes simpelthen å mangle forståelse for grunnleggende økonomiske sammenhenger, og man bruker metoder som ikke identifiserer årsakssammenhenger.

Samtidig har økonomer fortsatt en for snever forståelse av menneskelig motivasjon. Vi forsøker derfor å lære av psykologer, sosiologer og andre fagfolk som er interessert i dette viktige temaet.

**Ola Kvaløy**, professor i økonomi, Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger og NHH

## Mer debatt s. 30-32



**Tjenester forbedres gjennom konkurranse. Innen helse og omsorg stenges gode ideer ute, viser ny rapport**

**Anne-Cecilie Kaltenborn**, administrerende direktør i NHO Service og Handel

Fredagskronikken



Alexander Cappelen



Bård Harstad



Ola Kvaløy



Katrine Løken



Simen Markussen



Mari Rege



Karen Helene Ulltveit-Moe

**Debattansvarlig:** Vidar Ivarsen **Telefon:** 22 00 10 59 **Sentralbord:** 22 00 10 00 **Epost:** debatt@dn.no **Telefaks:** 22 00 11 10

**Hovedinnlegg/kronikk:** Maks 4500 tegn inklusive mellomrom **Underinnlegg/replikk:** Maks 1500 tegn (ca. 250 ord) **Legg ved portrettfoto.**

Alt stoff som leveres til Dagens Næringsliv, må produseres i henhold til Vær varsom-plakaten. Dagens Næringsliv betinger seg retten til å lagre og utgi alt stoff i avisen i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere. Redaksjonen forbeholder seg retten til å forkorte innsendte manuskripter. Debattinnlegg honoreres ikke.