



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## Motivation utan provision?

---

En explorativ fallstudie om hur berörda medarbetares motivation påverkas vid avveckling av ett monetärt belöningsystem

Kandidatuppsats  
Ekonomistyrning

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Höstterminen 2018

Handledare  
Gudrun Baldvinsdottir

Författare  
Cajsa Holmér  
Matilda Mellqvist

# Sammanfattning

*Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Kandidatuppsats, Ekonomistyrning HT-2018*

**Författare:** Cajsa Holmér och Matilda Mellqvist

**Handledare:** Gudrun Baldvinsdottir

**Titel:** Motivation utan provision?

**Bakgrund och problem:** En viktig fråga för företag är hur de kan motivera sina anställda, och ett sätt att göra det anses vara genom belöningsystem. Dock är detta omdiskuterat och forskare ser både för- och nackdelar med dem och dess påverkan på motivation. Detta väcker frågan om hur avveckling av belöningsystem upplevs och vilken betydelse det får för medarbetares motivation.

**Syfte:** Studien syftar till att undersöka följderna av att avveckla ett monetärt belöningsystem inom ett stort europeiskt försäkringsbolag. Fokus i studien är vilken betydelse förändringen har för de anställdas motivation.

**Avgränsningar:** Studien är avgränsad till att undersöka den specifika avdelning på företaget som omfattades av den förändring som gjordes.

**Metod:** Studien är en explorativ fallstudie baserad på information tillhandahållen genom intervjuer med både ledare och försäkringsrådgivare på företaget. Det empiriska materialet har presenterats och analyserats utifrån identifierade teman i den teoretiska referensramen.

**Resultat och slutsatser:** För att gå från en form av kontroll och styrning till en annan, krävs att synen på människan förändras och att nya antaganden om vad som motiverar de anställda görs. Belöningsystem kan upplevas motiverande på olika sätt och det finns för- och nackdelar med dem. Olika system för belöning uppmuntrar också till olika typer av motivation. Studien påvisar att det inte är antingen eller gällande de olika arbetssätten och val av belöningsystem bör således baseras på vad företaget vill uppnå.

**Förslag till vidare forskning:** En fortsättning av studien är förslagsvis att undersöka om det finns en koppling mellan genomförd förändring och företagets finansiella rapporter. Även att undersöka huruvida upplevelser, ledningsprinciper och kultur skiljer sig åt mellan företagets kontor i olika länder.

**Nyckelord:** Belöningsystem, incitament, kontroll och styrning, motivation, provision, stewardshipsteori.

## Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Gudrun Baldvinsdottir för all hjälp och värdefulla råd under studiens hela skrivprocess. De gånger vi kört fast har du väglett oss. Vi vill även tacka vår seminariegrupp för kontinuerlig feedback. Det har varit betydelsefullt att ha möjlighet att diskutera tankar och idéer med er under uppsatsarbetets gång. Avslutningsvis vill vi också tacka de informanter som deltagit i studien och avsatt tid åt intervjuer. Utan er hade denna studie inte varit möjlig att genomföra.

.....  
Matilda Mellqvist

Göteborg 2019-01-10

.....  
Cajsa Holmér

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Syfte och avgränsningar .....	3
1.4 Frågeställning .....	3
<b>2. Metod</b> .....	<b>4</b>
2.1 Val av metod .....	4
2.2 Genomförande av studie .....	4
2.3 Val av informanter .....	4
2.4 Intervjuer .....	5
2.5 Databearbetning och analysmetod .....	5
2.6 Litteratursökning .....	6
2.7 Metoddiskussion .....	6
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>7</b>
3.1 Teori .....	7
3.1.1 Stewardship .....	7
3.1.2 Inre och yttre motivation .....	8
3.2 Tidigare forskning .....	10
3.2.1 Kontroll och styrning .....	10
3.2.2 Belöningsystem .....	10
3.2.3 Motivation .....	12
3.3 Analysmodell .....	13
<b>4. Empiri</b> .....	<b>14</b>
4.1 Bakgrundsbeskrivning .....	14
4.2 Upplevelser av kontroll och styrning .....	15
4.2.1 Målstyrning .....	15
4.2.2 Syftesstyrning .....	16
4.3 Upplevelser av belöningsystem .....	17
4.3.1 Tidigare belöningsystemet .....	17
4.3.2 Belöning idag .....	18
4.4 Motivation .....	20
4.4.1 Målstyrning .....	20
4.4.2 Syftesstyrning .....	20
4.4.3 Feedback, utveckling och teamkänsla .....	21
4.4.4 Motivation och belöning .....	22
<b>5. Analys</b> .....	<b>23</b>
5.1 Kontroll och styrning .....	23
5.1.1 Målstyrning .....	23
5.1.2 Syftesstyrning .....	23
5.2 Belöningsystem .....	25
5.2.1 Tidigare belöningsystemet .....	25
5.2.2 Belöning idag .....	26
5.3 Motivation .....	27
5.3.1 Målstyrning .....	27
5.3.2 Syftesstyrning .....	28
5.3.3 Motivation och belöning .....	28
<b>6. Slutsatser</b> .....	<b>30</b>
6.1 Besvarande av frågeställning .....	30
6.1.1 Studiens bidrag .....	31
6.2 Studiens begränsningar och förslag till vidare forskning .....	31
<b>7. Källförteckning</b> .....	<b>32</b>
<b>8. Bilagor</b> .....	<b>34</b>

# 1. Inledning

*Avsnittet börjar med en bakgrundsbeskrivning som sedan mynnar ut i problemdiskussion, studiens frågeställning, syfte och avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

En viktig fråga för företag är hur de kan styra och motivera sina anställda i att arbeta mot organisationens mål och förbättra organisationens prestation. Vissa forskare menar att motivation kan öka genom yttre incitament eftersom anställda tenderar att anstränga sig mer för uppgifter som är belönande än för de som inte är det (Merchant & Van der Stede 2012). Andra menar att motivation kommer inifrån och snarare försämras av yttre incitament då alla former av förväntade materiella belöningar minskar den inre motivationen (Ryan & Deci 2000).

Cäker (2013) beskriver det klassiska belöningsystemet som formellt bedömd prestation kopplad till individuell finansiell belöning. Det kan även uttryckas som monetära incitament. Författaren framhåller vidare att belöningsystem kan fylla flera syften, såsom att öka motivation, bevara engagemang och att rikta medarbetares fokus. Belöningsystem är vanligt förekommande i många organisationer men har på senare tid mötts av kritik i media. Bland annat skriver Nilsson och Francke i Svenska Dagbladet (2017) att bara för att belöningsystem är ett vanligt förekommande sätt för styrning betyder det inte att det alltid är bra. De hävdar att belöningsystem kan bidra till ett tunnelseende hos de anställda vilket innebär att fokus enbart riktas mot det som belönas och att andra viktiga aspekter blir sekundära. De förklarar vidare att belöningsystem kopplade till finansiella prestationer tenderar att åsidosätta aspekter såsom kunder, medarbetare och samhälle vilket på lång sikt kommer att påverka företaget negativt. Fortsatt skriver de att yttre belöningar tränger undan den inre motivationen. De förespråkar istället att företag bör anställa personal som är intresserade av arbetsuppgiften, och inte främst av bonusar. Även ledarskapsforskaren Bård Kuvaas uttrycker liknande åsikter i Veckans Affärer (2017). Han belyser att produktivitet uppstår vid en känsla av att vara till nytta och göra ett bra jobb. Han anser därför att det inte finns några positiva effekter av att motivera med yttre incitament. Enligt honom skapar det en felaktig inställning till arbetsuppgiften och den genomförs då enbart för att den genererar bonus. Kuvaas refererar vidare till en undersökning där motivation hos säljare studerades. I studien framgick det tydligt att införandet av ett bonussystem minskade den inre motivationen hos de personer som deltog. Han uttrycker att *“det är faktiskt märkligt att man i många organisationer fortfarande uppmuntrar yttre motivation”* (Veckans Affärer 2017, s. 56).

Ordföranden för Fingerprint Cards har däremot helt andra åsikter gällande bonussystem. I en artikel i Affärsvärlden (2016) berättar han om ett föreslaget bonussystem som fick stark kritik av ägarna och som de därmed blev tvungna att omvärdera. Ordföranden menar dock att det är viktigt att få till ett incitamentsprogram i företaget. Inte på grund av rädsla för att ett dåligt jobb ska utföras, utan snarare för att med hjälp av monetära incitament kan bättre prestationer drivas fram.

Trots att det råder delade meningar kring huruvida yttre incitament har en motiverande och prestationshöjande effekt hos medarbetare är de vanligt förekommande inom företag. Idag har var tionde anställd inom handelssektorn rörlig lön, ofta i form av provision, och särskilt inom försäljning är denna typ av kompensation vanlig (Handelsnytt 2018). Gällande prestationsbaserad lön finns dock en väsentlig skillnad mellan forskning och praktik påpekar Rynes, Gerhart och Parks (2005). De menar att prestationsbedömning och lön kopplad till prestation är två av de viktigaste verktygen som företagen använder sig av idag. Medan det däremot inom forskning inom psykologi och motivation anses vara en ineffektiv motivator.

## 1.2 Problemdiskussion

Pullins (2001) lyfter fram att säljares motivation är ett område som det forskats mycket kring. En av faktorerna bakom motivation och som det även forskats mest om är belöning. Rynes, Gerhart och Parks (2005) skriver att pengar är starka incitament för de anställda, men det är viktigt att incitamenten utformas på rätt sätt för att inte uppmåna till oönskat beteende. Enligt Cäker (2013) kan belöningsystem bidra med motivation om vissa krav är uppfyllda. Dessa är att medarbetaren ska uppskatta den utlovade belöningen, att inkluderade mål är relevanta och sätta på en rimlig nivå samt att kopplingen mellan prestation och belöning är tydlig. Vidare menar han att belöningsystem kan ha en positiv inverkan på medarbetares engagemang om de känner att det finns möjlighet till ett större utbyte med företaget genom att själva bidra med en större ansträngning.

Stredwick (2000) ser också positivt på belöning och förespråkar att företag ska koppla ihop ekonomisk kompensation med prestation, på grund av att möjligheten att påverka sin egen lön kan ha en motiverande effekt och därmed leda till ökad prestation. Han påpekar dock att det inte finns någon *best practice* för hur detta bör utformas utan hänsyn måste tas till företagets behov och vad som krävs för att skapa långsiktig framgång. Bonner, Hastle, Sprinkle och Young (2000) menar att finansiella incitament i ungefär hälften av fallen påverkar prestationen. Om prestationen påverkas eller ej beror till stor del på arbetsuppgiftens typ samt utformningen av incitamenten. Därav menar Bonner och Sprinkle (2002) att det är viktigt att förstå vad som avgör om finansiella incitament är effektiva eller inte.

Belöningsystem baseras på ett visst agerande eller att ett visst resultat har uppnåtts. Rynes, Gerhart och Parks (2005) poängterar att det således krävs antingen att något mäts (resultatbaserat) eller att en bedömning av ett agerande genomförs (beteendebaserat). Resultatbaserade mått på prestation, exempelvis försäljningsvolym och vinst, är enkla att utvärdera på grund av sin mätbarhet och att dessa mått kan sättas i relation till uppsatta mål och standarder. Däremot påpekar Rynes, Gerhart och Parks (2005) att det är få arbeten där denna typ av kvantitativa mått kan tas fram och Merchant och Van der Stede (2012) betonar att det är viktigt att fokusera på att mäta rätt saker, annars kommer medarbetarna styras och motiveras i en riktning som inte gynnar företaget. Spitzer (1996) skriver att det är vanligt förekommande att fel saker belönas vilket leder organisationen i fel riktning och därmed inte i linje med dess långsiktiga mål, även om detta sker oavsiktligt. Belöning av ett visst resultat som är kopplat till individuella incitamentsprogram kan, om ledningen inte tänker sig för, leda till ett tänk hos medarbetaren där kvantitet är viktigare än kvalitet samt skapa konkurrens mellan företagets medarbetare (Rynes, Gerhart & Parks 2005). Inom försäljning, där kvantitet ofta belönas framför kvalitet, kan det även leda till missnöjda kunder (Cäker 2013). Beteendebaserade belöningsystem å andra sidan, innefattar inte bara en bedömning av slutresultatet, utan också en bedömning av hur slutresultatet uppnås. Detta hanterar en stor del av den problematik som kan uppstå när fel resultatmått för prestation väljs eftersom det inte bara är slutprestationen som bedöms (Rynes, Gerhart & Parks 2005). Dessutom kan bedömning av beteende i stort sett appliceras på alla typer av arbeten (ibid). Bedömning av beteende innehåller däremot en viss mängd subjektivitet. Det är något som enligt Merchant och Van der Stede (2012) kan påverka medarbetarens motivation negativt, om utvärderingen sker på andra villkor än vad som inledningsvis förväntades av medarbetaren.

Spitzer (1996) lyfter fram en annan effekt av monetära incitament, vilken är att de kan bli kostsamma för företagen. Det beror på att det skapas en belöningsinflation som innebär att i takt med att medarbetarna vänjer sig vid den finansiella kompensationen behöver den höjas för att fortsatt ha en motiverande effekt. Han menar också att om företag motiveras genom överdriven betoning på finansiella belöningar tenderar det att skapa *money motivation* snarare än *work motivation*. Belöningsystemet och dess effekter på verksamheten bör dessutom ses över och analyseras regelbundet för att minska eller undvika negativa effekter (Cäker 2013).

För att undvika "fulsälj" som tidigare varit karaktäristiskt för telekombranschen behövde arbetssättet förändras, berättar Telias VD (Aktiespararna 2018). Belöningsystemet omformades till att det resultat som nu belönas hos de anställda med rörlig lön är kundnöjdhet, istället för tidigare kvantitet. Pullins (2001) skriver att företag allt oftare förändrar sin kompensationsstruktur och går ifrån rörliga ersättningar på grund av att de leder till ett felaktigt tänk inom försäljning vilket i sin tur påverkar företagets kundrelationer negativt. Kundrelationer är en viktig strategisk prioritet för företag och genom att lämna rörliga kompensationsystem möjliggörs istället ett större fokus på just dem (ibid).

Bransch-kunniga och forskare framhåller såväl positiva som negativa effekter med belöningsystem, och deras syn på dem skiljer sig åt. Merchant och Van der Stede (2012) anser att belöningsystem är en nödvändighet för att sammanfoga organisationens och individens mål, medan Cäker (2013) snarare ser belöningsystem som en möjlighet för organisationer. När belöningsystemet skapar beteenden som påverkar företaget negativt behöver något förändras, vilket kan kräva att företaget frångår rörlig lön enligt Pullins (2001). Detta väcker frågor om hur ett strategiskt beslut om förändring av belöningsystem påverkar företag och medarbetare.

### **1.3 Syfte och avgränsningar**

Studien syftar till att undersöka följderna för medarbetarna i ett företag när den rörliga delen av lönen tas bort i och med att det monetära belöningsystemet avvecklas. Studien bygger på intervjuer med medarbetare i ett större europeiskt försäkringsbolag där både företag och medarbetare hålls anonyma. Anledningen till att undersökningen görs i ett försäkringsbolag är för att branschen länge präglats av en stark försäljningskultur där det är vanligt förekommande att försäkringsrådgivares lön delvis eller helt består av en rörlig del, i form av provision. Försäkringsbolaget ifråga beslutade strategiskt att avveckla det monetära belöningsystemet i början av år 2016 för att skapa förutsättningar för att arbeta mer kundfokuserat än vad som gjorts tidigare. Fokus i studien är att undersöka hur berörda försäkringsrådgivare upplevde nämnd förändring och huruvida den påverkade deras motivation.

### **1.4 Frågeställning**

Hur upplevs avveckling av ett monetärt belöningsystem och vad får det för betydelse för medarbetares motivation?

## 2. Metod

*I avsnittet presenteras vad för slags studie som utförts, hur genomförandet gått till samt varför tillvägagångssättet utformats på detta sätt. Det framgår även hur intervjuerna med utvalda informanter genomförts samt hur tillhandahållen information behandlats.*

### 2.1 Val av metod

Studien är en explorativ fallstudie då den syftar till att ta reda på hur en förändring av belöningsystem inom en organisation påverkat dess medarbetares motivation. Att göra en fallstudie innebär att i efterhand studera ett fenomen (Czarniawska 2014) och denna slags studie är vanlig vid just studier av förändring (Patel & Davidson 2011). För att fånga medarbetarnas upplevelser av förändringen genomfördes kvalitativa intervjuer, vilket enligt Patel och Davidson (2011) är den mest lämpliga metoden då den syftar till att fånga uppfattningar hos informanten.

### 2.2 Genomförande av studie

Undersökningen inleddes med att information påträffades gällande en förändring av företagsstyrning inom ett specifikt företag. I sökandet efter mer information om förändringen initierades kontakt med företaget. Den person vi kom i kontakt med, en operativt ansvarig som arbetat flera år inom företaget, bekräftade att en stor förändring av företagets styrning genomförts. Det resulterade i att problemformulering och frågeställning kunde ta form.

Utifrån frågeställningen påbörjades litteraturgenomgången för att få en förståelse för ekonomistyrning, belöningsystem och motivation. Framst vetenskapliga artiklar studerades för att identifiera centrala aspekter och därav kunna utforma relevanta frågor till intervjuerna. Patel och Davidson (2011) menar att det är en fördel att ha läst in sig på området innan genomförande av kvalitativa intervjuer. Det viktigaste i intervjuerna analyserades utifrån studiens teoretiska referensram för att vidare kunna besvara studiens frågeställning om hur medarbetares motivation påverkats av den genomförda förändringen.

### 2.3 Val av informanter

Händelsen som studien utformats kring styr hur urvalet av informanter gått till. Informanterna är personer som arbetar på den avdelning som omfattades av förändringen. Från denna avdelning har en operativt ansvarig och sex övriga medarbetare valts ut för intervjuer. På grund av att flera rådgivare som var med under förändringen avancerat inom företaget eller bytt arbetsplats helt, fanns en naturlig begränsning i urvalet av intervjupersoner. Alla sex medarbetare som valdes ut arbetade som rådgivare vid tidpunkt för förändringen och ombads under intervjuerna att svara utifrån ett rådgivarperspektiv. Tre av dem är idag ledare och de övriga tre arbetar fortfarande som rådgivare. Den operativt ansvariga var med vid förändringen samt delaktig på ledningsnivå under implementeringen av det nya arbetssättet. Därav besitter informanten mycket kunskap om vad som gjorts vilket ger en god bakgrundsbeskrivning till studien. Övriga informanter valdes på grund av att de var med under förändringen och därmed påverkades direkt av dess effekter.

Såväl företaget som alla informanter hålls anonyma i studien efter önskemål från företaget. Informanterna benämns därmed genom hela studien "Informant A, B, C... F". Detta för att det i efterhand inte ska vara möjligt att identifiera de medverkande personerna (Patel & Davidsson 2011).



## 2.4 Intervjuer

I studien har två typer av intervjuer genomförts. En inledande intervju genomfördes med en operativt ansvarig i företaget där syftet var att få bakgrundsinformation om förändringen, varför den gjordes och hur förändringsarbetet gick till. Vidare låg denna information till grund för utformning av intervjuernas upplägg med övriga medarbetare, vilka syftade till att besvara studiens frågeställning. Patel och Davidson (2011) skriver att det innan intervjuer genomförs är bra att låta intervjufrågor granskas av någon utomstående. Frågorna ställdes därför till en oberoende person en tid före själva intervjutillfällena för att möjliggöra korrigering och förtydliganden. Intervjuerna var halvstrukturerade vilket innebär att det varken är ett öppet vardagligt samtal eller ett strikt frågeformulär (Kvale & Brinkmann 2014).

För att få så utförliga svar som möjligt under intervjuerna blev informanterna i förväg informerade om vilka områden som skulle beröras, även om frågorna i sin helhet inte skickades på förhand. Detta för att ge respondenterna möjlighet att svara utförligt, men även enligt Kvale och Brinkmann (2014) möjliggöra spontana och oväntade svar. Patel och Davidson (2011) skriver att ett vanligt sätt för utformning av en intervju är att inleda med neutrala frågor och sedan avsluta på samma sätt, med möjlighet för tillägg av sådan information som informanten anser kan vara av intresse för studien. De betonar vidare att det är viktigt att arbeta systematiskt med frågorna. Detta gjordes genom att den inledande intervjun med operativt ansvarig strukturerades i kronologisk ordning för att underlätta både för informant och intervjuare att föra en diskussion och prata relativt fritt kring frågorna. Intervjuerna med övriga medarbetare strukturerades utefter identifierade teman vilka framgår i den teoretiska referensramen och som återkommer i både empiri och analys. Samtliga intervjuer ägde rum i företagets egna lokaler och tidsåtgången var två timmar med den operativt ansvariga och cirka en halvtimme vardera med övriga sex medarbetare.

<b>Informanter</b>	<b>Nuvarande arbetsroll</b>	<b>Tidsåtgång intervju</b>
Informant bakgrund	Operativt ansvarig	Ca 2 timmar. Ej inspelad.
Informant A	Ledare	30 minuter
Informant B	Ledare	35 minuter
Informant C	Rådgivare	25 minuter
Informant D	Rådgivare	25 minuter
Informant E	Rådgivare	32 minuter
Informant F	Ledare	32 minuter

## 2.5 Databearbetning och analysmetod

Studien består av primärdata som insamlats genom intervjuer. Under studiens första intervju antecknades informantens svar, vilka bearbetades direkt efter genomförd intervju. När intervjuer inte spelas in betonar Czarniawska (2014) vikten av att anteckningarna bearbetas så fort som möjligt då intervjuerna fortfarande finns färskt i minnet. På grund av att den första intervjun inte spelades in kommer inga citeringar att kunna göras av den operativa ledaren. Endast den mest väsentliga informationen kommer att användas för att ge en bra bakgrundsbeskrivning. Däremot godkände de sex övriga informanterna inspelning av intervjuerna. De transkriberades vilket medför att citeringar kan göras från dessa intervjuer. Det empiriska materialet presenteras och analyseras utifrån identifierade teman i den teoretiska referensramen.

## 2.6 Litteratursökning

Litteratursökningen inleddes genom sökningar i databasen Emerald samt relevanta journaler. Sökningarna gjordes med sökord som *management accounting*, *management control*, *motivation*, och *reward system*. Genom denna typ av sökning kunde artiklar som var intressanta för studien identifieras, vilka sedan ledde vidare till andra relevanta artiklar. I enlighet med vad Czarniawska (2014) skriver om hur teoriavsnitt kan struktureras, sorterades litteraturen i den teoretiska referensramen i två olika delar; teori och tidigare forskning.

## 2.7 Metoddiskussion

Något som är viktigt att beakta när intervjuer ligger till grund för den insamlade informationen är att en genomförd intervju inte ger en exakt redogörelse för hur något gått till, utan snarare informantens tolkning och berättelse av hur något gått till (Czarniawska 2014). Eftersom studien syftar till att skapa förståelse för hur förändringen påverkat medarbetarna, är det deras tolkning och upplevelser vi vill åt. Därmed är intervjuer det bäst lämpade sättet att få ta del av detta på.

Informanterna som medverkar i studien arbetar än idag kvar på den avdelning där förändringen genomfördes och de har därmed valt att acceptera villkoren för det nya syftesstyrda arbetssättet. Detta kan medföra en vinkling i insamlat empiriskt material då de troligtvis är mer positivt inställda till förändringen än de som valt att lämna avdelningen eller företaget. Om intervjuer även hade gjorts med medarbetare som lämnat hade det kunnat resultera i en annan bild av förändringen. Studien syftar däremot till att undersöka hur berörda medarbetare upplevde förändringen och vilken betydelse den har avseende motivation. Därför är det de personer som valt att stanna kvar på avdelningen som är av intresse för undersökningen. Medvetenhet finns också kring att personal kan påverkas av sin arbetsplats och kanske omedvetet vinkla information så att den inte nödvändigtvis gynnar men i alla fall inte skadar företaget. Genom att hålla såväl företaget som informanterna anonyma bör dock sannolikheten för ärliga och sanningsenliga svar öka, och vi ser inte att det på något sätt skulle försvåra besvarandet av frågeställningen genom att göra detta.

### 3. Teoretisk referensram

*I avsnittet presenteras de teorier som valts för studien. Avsnittet är uppdelat i två delar; teoridelen som behandlar studiens övergripande teorier, och delen med tidigare forskning där just tidigare studier inom området presenteras.*

#### 3.1 Teori

##### 3.1.1 Stewardship

För att få en bättre förståelse för stewardship-teorin inleds avsnittet med en sammanfattning av agentteorin. Agentteorin baseras på att agenten arbetar på uppdrag av principalen och uppdraget kräver överlåtelse av visst beslutsfattande från principal till agent (Jensen & Meckling 1976). Agenten antas vara rationell och självintresserad (Eisenhardt 1989), det vill säga antas prioritera sina egna intressen först och inte självmant agera i linje med principalens intresse (Jensen & Meckling 1976). På grund av självintresset blir det problematiskt om det finns en målkonflikt mellan agent och principal, samtidigt som informationsasymmetri föreligger parterna emellan (Eisenhardt 1989). Agenten anses också vara riskundvikande, medan principalen anses vara mer villig att ta risk enligt Eisenhardt (1989). Även detta menar författaren kan bli problematiskt eftersom inställningen till risk kan göra att parterna föredrar olika beteenden i olika situationer. Syftet med agentteorin är att genom utformning av ett optimalt kontrakt kontrollera relationen mellan agent och principal och binda dem samman för att på så vis hantera dessa problem (Eisenhardt 1989). Tanken är att kontrakt och incitament ska forma beteendet hos agenten så att denne arbetar på ett sätt som inte påverkar principalen negativt (Jensen & Meckling 1976).

I motsats till agenten görs det inom stewardship-teorin istället antaganden om att människan vill göra nytta, tjäna gruppen och är organisatoriskt centrerad (Davis, Schoorman & Donaldson 1997). Att vilja göra nytta och tjäna gruppens bästa innebär att även om det skulle förekomma en målkonflikt mellan principal och steward, kommer en steward åsidosätta sina egna intressen och arbeta för att uppnå principalens mål. Genom kollektivistiskt beteende anser stewarden att högre nyttomaximering kan uppnås än genom individualistiskt beteende (ibid). Medverkande till gruppens framgång maximerar också den egna nyttan för en steward och detta fungerar som en viktig riktlinje om det finns målkonflikter mellan olika aktieägare enligt Davis, Schoorman och Donaldson (1997). Stewarden anses då vara organisatoriskt centrerad och kommer att agera på ett sätt som bidrar med störst nytta för organisationen. Författarna skriver också att situationen måste anpassas för att möjliggöra prestation från en steward. Det krävs förtroende och att självständigt arbete möjliggörs.

Davis, Schoorman och Donaldson (1997) menar att det krävs förståelse för psykologiska och situationsbaserade faktorer för att förstå relationen mellan principal och den underordnade stewarden. En psykologisk faktor är motivation och det är inom det område där skillnaden mellan agentteorin och stewardship-teorin är som störst. Inom agentteorin är fokus på yttre belöningar som ska skapa incitament för agenten att agera i linje med principalens intresse (ibid). Dessa yttre belöningar är ofta en del av ett belöningsystem och utgör därmed en del av den kontroll som principalen använder för att styra agentens beteende. Inom stewardship är fokus på inre motivation vilket gör att helt andra typer av belöningar blir centrala (ibid). Dessa belöningar kan exempelvis vara framgång, möjlighet till utveckling och känsla av tillhörighet. Det finns dock en viktig skillnad mellan inre och yttre belöningar skriver Lawler (1986). Inre belöningar måste ges av individen själv till henne eller honom själv, medan organisationen kan utforma arbetssättet på ett sätt som möjliggör detta. Det skiljer sig från yttre belöningar som kan vara exempelvis pengar eller en befordran och som formellt kan fördelas av organisationen till dess anställda (ibid).

En situationsbaserad faktor är ledningsfilosofin. Davis, Schoorman och Donaldson (1997) skriver att hur kontrollsystem och ledarskap utformas beror på vilka antaganden som görs om medarbetarna. Lawler (1986, 1992; se Davis, Schoorman & Donaldson 1997) anser att ledningsfilosofier antingen är kontrollerat orienterade (*control oriented*) eller involverat orienterade (*high involvement oriented*). Involverande ledarskap innebär att makt, kunskap, information och belöningar flyttas ned till lägre nivåer i företaget. Detta kan leda till större engagemang från medarbetarna och ökad prestation från organisationen, på grund av att betydelsen av arbetet för medarbetarna påverkas (Lawler 1986). I involverande ledarskap är kontroll och utförande inte separerade uppgifter (ibid) och det är viktigt på grund av att involverande ledarskap karaktäriseras av självkontroll och självledarskap (Lawler 1986, 1992; se Davis, Schoorman & Donaldson 1997). Inom kontrollerande ledarskap däremot, anses kontroll och utförande vara separata uppgifter skriver Lawler (1986). Vidare menar han att om det viktiga är kostnadskontroll och produktivitet på kort sikt kan det vara fördelaktigt med kontrollerande ledarskap på grund av att detta skapar bättre resultat, men att denna typ av ledarskap inte är hållbar på lång sikt. Anledningen till det är att den kontrollerande ledningsfilosofin innehåller bristande antaganden om vad som motiverar medarbetare. Davis, Schoorman och Donaldson (1997) menar att ledningsfilosofin är väsentlig på grund av att den skapar förutsättningar och en kontext för vilken typ av relation som ingås. Kontrollerande ledningsfilosofier skapar förutsättningar och ökar sannolikheten för Principal/Agent-relationer (fortsättningsvis *P/A-relationer*), medan involverande ledningsfilosofier ökar sannolikheten för Principal/Steward-relationer (fortsättningsvis *P/S-relationer*). Vidare menar författarna att både psykologiska faktorer såsom hur människan är och vad människan motiveras av, såväl som situationsfaktorer som hur ledarskapet är utformat, påverkar relationerna mellan principal och medarbetare.

Hernandez (2012) beskriver istället stewardship genom strukturella faktorer som påverkar de kognitiva och emotionella aspekterna hos individen och skapar förutsättningar för stewardshipbeteende. Strukturella faktorer är exempelvis system för kontroll och belöningsystem. På så sätt skiljer sig synen på stewardship åt mellan olika forskare. Hon ser stewardship som en typ av beteende vilket är ett resultat av organisatoriska faktorer. Davis, Schoorman och Donaldson (1997) ser däremot stewardship som situationsbaserade och psykologiska faktorer som förutsättningar för vilken typ av relation som två parter väljer att ingå. Hernandez (2012) menar att det är av största intresse för företag att veta vad som skapar stewardshipbeteende på grund av att ledarskap är en självbevarande process som återskapar sig själv. Enligt henne beror det på att chefer tränar underordnade till att i framtiden bli chefer.

Hernandez (2012) beskriver att det främst är två psykologiska mekanismer som skapar stewardshipbeteende. Dessa är ett långsiktigt fokus på andras välmående samt en känsla av samhörighet. Det är känslan av samhörighet som skapar en vilja att positivt påverka andra. Hon menar att företag kan främja detta genom ett långsiktigt fokus på de anställdas utveckling. Hon menar vidare att de anställda då kommer att tänka långsiktigt och fundera över vilka konsekvenser deras beslut kommer att få på lång sikt. Det menar Hernandez (2012) är den kognitiva aspekten. När den anställda känner att det från företagets sida är fokus på framtida utveckling, förstärks det emotionella bandet mellan företag och den anställda vilket påverkar den emotionella aspekten (ibid).

### **3.1.2 Inre och yttre motivation**

Ryan och Deci (2000) beskriver motivation som "*to be motivated means to be moved to do something*" (s. 54). De skriver vidare att många som studerat motivation ser det som en skala från omotiverad till motiverad. Själva anser de att det inte bara skiljer sig i mängd motivation, utan också i sorts motivation. De beskriver detta som variation i nivå, och variation i orientering

av motivation. Variation i orientering av motivation benämns yttre respektive inre motivation och har att göra med vad anledningen till agerande är.

Inre motivation innebär att något utförs för att det upplevs som intressant och roligt (Ryan & Deci 2000) och är den typ av motivation som Davis, Schoorman och Donaldson (1997) menar är den som antas finnas hos en steward. Ryan och Deci (2000) beskriver vidare att inre motivation leder till kreativitet och inlärning och att denna motivation naturligt finns i människan från födseln. Då finns en nyfikenhet och en vilja att lära sig utan att yttre incitament krävs. De skriver att inre motivation också kan handla om att göra något för själva tävlingen som genomförandet innebär snarare än för belöningen. Yttre motivation däremot innebär att något utförs för att det leder till ett visst resultat, eller för att undvika ett visst resultat (Ryan & Deci 2000). Eftersom de flesta aktiviteter inte är förenade med nöje eller ett genuint intresse, är det av största vikt att veta hur olika former av yttre motivation kan hanteras utan att det sker på bekostnad av den inre motivationen (ibid). Yttre motivation är också mer lik motivationen hos en agent då det antas krävas incitament för att agenten ska se nyttan i att arbeta mot principalens och organisationens mål enligt Jensen och Meckling (1976).

Ryan och Deci (2000) förklarar att yttre belöningar kan minska inre motivation då det innebär en förändring från ett internt samband, till ett upplevt externt samband mellan prestation och belöning. Däremot är det inte bara tillförande av yttre incitament som kan minska den inre motivationen enligt författarna, utan det kan också ske på grund av direktiv, deadlines och en press att tävla.

Aktiviteter som är inre motiverande är enligt Ryan och Deci (2000) sådana som tillgodoser medfödda psykologiska behov, såsom kompetens, självbestämmande och samhörighet. De bygger vidare på tidigare tankar om att händelser och strukturer, exempelvis belöningar, kommunikation och feedback, främjar en känsla av kompetens under agerandet. Eftersom ett av basbehoven är just en känsla av kompetens har belöningar, kommunikation och feedback potential att förbättra den inre motivationen. För att främjande av inre motivation ska ske i dessa sammanhang menar författarna att det är viktigt att personen också känner självbestämmande. De menar vidare att om belöningen inte upplevs av medarbetarna som kontrollerande, kan det leda till en skiftning i orienteringen av motivationen, vilket kan skapa inre motivation. Belöningsystem kommer då ha effekt på den inre respektive yttre motivationen beroende på hur det upplevs av medarbetare. Med detta menas att en person till en början kan utföra en uppgift på grund av yttre belöning, och om denna inte upplevs som kontrollerande kan det göra att motivationen skiftar i orientering från att vara yttre till att bli inre (ibid).

## 3.2 Tidigare forskning

### 3.2.1 Kontroll och styrning

Anderson och Oliver (1987) framhåller att säljare har en mycket viktig och kritisk roll för företags framgång. För att säkerställa att de arbetar i linje med organisationens mål krävs kontroll och styrning. Författarna beskriver kontrollsystem som:

*An organization's set of procedures for monitoring, directing, evaluating, and compensating it's employees. By accident or design, such a system influences employee behavior, ideally in a way that enhances the welfare of both the firm and the employee.*

*(Anderson och Oliver 1987, s. 76)*

Anderson och Oliver (1987) lyfter fram dels vad kontrollsystem är, men också att kontroll och olika sätt att styra oavsiktligt kan skapa oönskade beteenden. De menar att kontroll och styrning inom företag kan delas in i olika kategorier som antingen syftar till att belöna resultat eller att styra och kontrollera de anställdas beteende. Resultatkontroll innebär att mindre övervakning från ledaren sker jämfört med vid beteendekontroll, och att säljaren ges handlingsfrihet. Säljaren ansvarar då för vilket resultat som levereras men blir inte bedömd på hur resultatet uppnås (ibid). Beteendekontroll innebär att direktiv ges för hur något ska genomföras och därmed hur resultat ska uppnås. På grund av att det är beteende och inte resultat som bedöms blir bedömningen mer komplex jämfört med vid resultatkontroll (ibid).

Anderson och Oliver (1987) menar att användning av beteendekontroll innebär mer frekvent övervakning, kontroll och utvärdering jämfört med resultatkontroll, vilket leder till mer inblandning från ledaren. Författarna skriver att på grund av detta kommer säljarens kompetens att öka vid beteendekontroll eftersom den tätare kontakten med ledaren ökar kunskapen om företaget samt produkten eller tjänsten. Beteendekontroll minskar också pressen att skapa de snabba resultat som resultatkontroll medför (ibid).

Onymeah och Anderson (2009) beskriver beteendekontroll och resultatkontroll som varandras motpoler. De förklarar att genom resultatkontroll kan säljaren betraktas som en entreprenör inom företaget vilken är ansvarig för de resultat som produceras. Med beteendekontroll är det istället ledningen som ansvarar för vilka resultat som produceras genom hur de styr och uppmuntrar beteenden samt vilka direktiv som ges. De skriver vidare att det sällan förekommer ren beteendekontroll eller resultatkontroll i praktiken, utan oftast i en kombination. En kombination av två metoder som är varandras motpoler kan leda till oförenlighet i styrningen, vilket i sin tur kan bidra till att prestationen hos säljarna påverkas negativt, enligt Onymeah och Anderson (2009). Det är något som ledningen måste ta hänsyn till. Vidare skriver författarna att företag som fokuserar på resultatkontroll och försäljningsvolym attraherar personer som vill arbeta självständigt, eftersom de tror att de kan nå goda resultat på egen hand. I en organisation med medarbetare som har den inställningen kommer coachning inte att addera något värde i form av förbättrad försäljningsvolym. Däremot i ett företag med fokus på beteende kan coachning skapa värde i form av ökad försäljning (Onymeah & Anderson 2009). Det beror på att medarbetarna är mer välvilligt inställda till att ägna tid åt att bli coachade, istället för att se det som förlorad tid för försäljning.

### 3.2.2 Belöningsystem

Cäker (2013) skriver att det klassiska belöningsystemet består av formellt bedömd prestation som är länkad till individuell finansiell belöning. När belöningsystem nämns i studien är det denna typ av belöningsystem som menas, om inget annat framgår. Inom försäljning finns det relativt enkla mått att basera kompensation på vilket gör att resultatbaserade kontroller är vanligt

förekommande enligt Anderson och Oliver (1987). Vidare menar de att många chefer dessutom tror att resultatbaserad belöning är nödvändig för att motivera säljare. Det beror på att försäljning kan ha en avskräckande karaktär i form av att bli avvisad av kunder och tvetydighet i uppgiften på grund av bristande kontakt med sin ledare (ibid). Däremot kan belöningsystem vara mycket mer än finansiell belöning betonar Cäker (2013). De kan exempelvis bestå av långsiktiga styrmedel som kvalitativa utvärderingsprocesser samt löne- och karriärutveckling. Vidare skriver han att belöningsystem kan vara både formella och informella. Formella belöningsystem är nedskrivna och det är tydligt för medarbetarna vad som förväntas för att uppnå en viss belöning, medan informella belöningsystem kan innebära beröm för gott samarbete eller idéer menar Cäker (2013). Belöningsystem kan enligt honom vara en värdefull del av företagsstyrning och de uppskattas ofta av medarbetare. Därför lyfter författaren problematik kring att felkonstruerade belöningsystem har resulterat i att kritik riktats mot dem i media, vilket riskerar att göra att belöningsystem får en negativ klang.

Merchant och Van der Stede (2012) lyfter flera fördelar med belöningsystem som exempelvis att de informerar, motiverar samt avser att attrahera och behålla personal. Istället för att enbart prata med de anställda om specifika resultatområden, såsom kundservice eller tillväxt, kan de förtydligas genom koppling till ett belöningsystem. På så vis blir belöningsystem ett sätt att informera medarbetare om var fokus ska riktas. De menar också att belöningsystem är viktiga eftersom de förtydligar för de anställda vilka resultat som är önskvärda inom dessa områden. Vidare menar Merchant och Van der Stede (2012) att syftet med belöningsystem är att skapa kongruens mellan företagets och den anställdas mål. När medarbetaren vet vilka områden som ska stå i fokus verkar belöningsystem motiverande och fungerar som ett incitament för extra ansträngning i att uppnå eller till och med överstiga företagets mål (ibid). Detta förutsätter att utan incitament och belöningar saknas motivation och vilja hos medarbetare att arbeta för företagets bästa vilket går i linje med de antaganden om en agent som beskrivs av Jensen och Meckling (1976). Vidare kan belöningsystem också vara ett sätt för företagen att behålla medarbetare, eller attrahera en viss typ av medarbetare till företaget (Merchant & Van der Stede 2012). Ett belöningsystem med rörlig lön som baseras på prestation tenderar att locka mer riskbenägna personer, eftersom kompensationen som erhålls från företaget är beroende av den anställdes prestation. När kompensationen inte är beroende av prestation söker sig istället mindre riskbenägna personer till företaget. På detta sätt kan belöningsystemen även påverka rekryteringsprocessen (ibid).

Cäker (2013) tar upp ungefär samma syften med belöningsystem som Merchant och Van der Stede (2012), men påpekar också skillnaden mellan om de primärt är utformade för att fylla en motiverande funktion, eller för att behålla medarbetare och deras engagemang. Om det är utformat för att motivera görs antagandet att det krävs yttre incitament och belöningar för att locka medarbetaren till ansträngning, vilket inte antas ske naturligt. Om det är utformat i syfte att bevara medarbetare och dess engagemang antas att det finns en inre motivation till arbetsuppgiften hos medarbetaren (Cäker 2013). Författaren påpekar ytterligare en skillnad i utformningen av belöningsystem. De som utformas för att direkt motivera är ofta mer kortsiktiga och kvantitativa än belöningsystem utformade för att bevara engagemang. Dessa är mer kvalitativa och långsiktiga. Det författaren belyser som viktigt är att den totala styrmixen som ledningen använder i företaget kommunicerar samma mål och att de mått som är knutna till belöningar återkommer även i andra sammanhang.

Mot bakgrund av att kontroll och styrning kan skapa beteenden hos anställda som negativt påverkar organisationen (Anderson & Oliver 1987), uttrycker Pullins (2001) att detta är vanligt förekommande bland säljare. Hon menar att negativa effekter förekommer i form av att det råder en inställning att fokusera och anstränga sig extra för de uppgifter som belönas och de uppgifter som inte är direkt belönande tillägnas inte samma engagemang. Hon skriver fortsättningsvis att

detta blir speciellt problematiskt på en marknad som präglas av ökad konkurrens och där kundernas behov och preferenser snabbt förändras. I denna marknadssituation är det viktigare att etablera kundrelationer och sätta kunden i fokus än att skapa kortsiktig vinst, enligt Pullins (2001). För att möjliggöra kundfokus behöver kompensationsystemen förändras och författaren kan se att företagsledare börjar förstå detta genom trenden att allt fler företag går ifrån provisionsbaserad lön.

### 3.2.3 Motivation

Motivation hos säljare har varit ett populärt område för tidigare forskning. Enligt Anderson och Oliver (1987) ska kontroll och styrning påverka både nivå och typ av motivation. Miao, Evans och Zou (2007) beskriver att kontroll och styrning formar motivation och därmed beteende. Det beror på att kontroll och styrning påverkar både kognitiva och emotionella aspekter av inre och yttre motivation. Det kommer i sin tur att avgöra försäljningsprestationen menar författarna. Beteendebaserad kontroll skapar enligt Anderson och Oliver (1987) mer kompetens hos medarbetaren och kommer därmed att öka den inre motivationen mer än med resultatkontroll. Miao, Evans och Zou (2007) delar däremot upp beteendekontroll i olika delar, aktivitetskontroll och kompetenskontroll, för att lättare kunna identifiera samband och påverkan på motivationen. De kommer fram till att de olika formerna av beteendekontroll också påverkar yttre motivation i form av att aktivitetskontroll ökar sökande efter bekräftelse (emotionella delen) och att kompetenskontroll ökar kompensationsökande (kognitiva delen). Miao, Evans och Zou (2007) kommer även fram till att resultatkontroll inte har någon påverkan på varken inre eller yttre motivation. De menar istället att den enbart påverkar prestationen, men inte motivationen. Därför betonar författarna vikten av att förstå hur beteendekontroll påverkar motivationen eftersom det är viktigt om en långsiktigt hållbar prestation från säljarna ska uppnås.

Pullins (2001) betonar att det är viktigt att förstå vad som påverkar och driver inre motivation, och vad resultat av inre motivation är. Författaren skriver i enlighet med Ryan och Deci (2000) att om en aktivitet eller uppgift upplevs som inre intressant leder det till ökad inre motivation såvida det inte är en aktivitet eller uppgift som upplevs kontrollerande eller yttre motiverande. Forskning visar att resultatet av inre motivation är att uppgiften eller aktiviteten bemöts på ett mer positivt, kreativt och flexibelt sätt (Pullins 2001). Det blir särskilt viktigt inom försäljning, då försäljningsmomentet kan göras mer anpassat, enligt Pullins (2001). Vidare skriver hon att inre motiverade personer också är mer villiga att lära sig och förbättra sin sociala kompetens.

Pullins (2001) skriver att den faktor det forskats mest kring gällande motivation är belöning. Ekonomisk kompensation är den mest betydelsefulla belöningen i företag och författaren fokuserar på belöningens effekter på inre motivation. I sin forskning betonar hon att en förutsättning för att det ska finnas möjlighet till inre motivation är att säljaren anser att arbetet är intressant och innebär en utmaning. Vidare kommer hon fram till att olika typer av belöningar påverkar den inre motivationen på olika sätt. Belöning kan enligt författaren antingen ges för deltagande (*task noncontingent*), där det inte ställs krav på en viss prestation. Alternativt kan belöningen vara beroende av att viss prestation uppnås där det finns fastställda krav (*performance contingent*). Belöningen kan också vara konkurrensutsatt i form av möjlighet att vinna priser i tävlingar (*competitively contingent*). Pullins (2001) kommer fram till att lönen, vilken är en form av deltagande belöning, inte påverkar den inre motivationen alls. Prestationsberoende belöning däremot kan både ge en negativ eller positiv effekt, beroende på hur prestationskraven framhävs. Hon menar att om prestationskraven framhävs som kontrollerande minskar den inre motivationen, men om de framhävs som informerande kan den inre motivationen istället öka. Konkurrensutsatt belöning i form av tävlingar har däremot negativ effekt på inre motivation (ibid). Författaren framhåller även att säljare som är inre motiverade är mer framgångsrika i att skapa kundrelationer och Mallin och Pullins (2009) kommer fram till att genom att säljarens kundorientering ökar, ökar även dennes inre



motivation. Anledningen till det är att mindre fokus på kortsiktiga mål och försäljning ger möjlighet att fokusera på en långsiktig kundrelation. När arbetet resulterar i högre kundnöjdhet bidrar det till en känsla av inre tillfredsställelse vilket också ökar den inre motivationen (Mallin & Pullins 2009).

### 3.3 Analysmodell

Som grund för studien används stewardshipteorin samt teori om inre och yttre motivation. Stewardshipteorin förklarar synen på människan och därav det synsätt som ligger till grund för utformning av kontroll och styrning. Vidare anses denna teori vara lämplig för att förklara övergången från användning av yttre incitament till att avveckla dem. Teorin om inre och yttre motivation ger perspektiv på olika typer av motivation och hur dessa påverkas av inre och yttre belöningar, vilket är en viktig fråga i studien. Stewardshipteorin och teorin om inre och yttre motivation är teorier som vidrör varandra på flera sätt och som går i linje med den tidigare forskning som presenteras i studien.

Kontroll och styrning har inverkan på medarbetares motivation och prestation på olika sätt. Därmed kommer en förändring i företagsstyrningen också att generera någon form av förändring gällande motivation. Mot bakgrund av detta inleds avsnittet om tidigare forskning med *kontroll och styrning*. Därefter fortsätter det med *belöningsystem*, vilket är en del av kontroll och styrning samt väsentligt för studien. Avsnittet mynnar sedan ut i tidigare forskning om *motivation*. Tankesättet illustreras i modellen nedan. Modellen återkommer i empiri och analys genom att avsnittens rubriksättning följer de begrepp som modellen bygger på.



*Källa: Egen figur.*

## 4. Empiri

*I avsnittet presenteras informationen från genomförda intervjuer. Bakgrundsbeskrivningen är baserad på den första intervjun med operativt ansvarig och efterföljande delar är baserade på övriga intervjuer med informanter som i dagsläget arbetar som antingen rådgivare eller ledare.*

### 4.1 Bakgrundsbeskrivning

Tidigare arbetade försäkringsbolaget med ett monetärt belöningssystem som bestod av provisionsbaserad lön. Belöningssystemet avvecklades i början av år 2016. Den operativt ansvariga var delaktig i förändringen och är idag ansvarig för att se till att företagets tillgänglighetsmål uppnås. Tillgänglighetsmålen syftar till att styra hur arbetsdagens timmar fördelas mellan olika arbetsuppgifter och att alla inkommande samtal håller en viss servicenivå och besvaras inom en viss tid. Informanten berättar vidare att företagets två viktigaste uppgifter är att kunderna blir rätt försäkrade, och att kunna hjälpa dem om något händer. Det är rådgivarna som har i uppgift att se till att kunderna får rätt försäkring, medan skaderegleringen sker inom en annan avdelning på företaget.

Belöningssystemet bestod av provision som till 75% beräknades på antal sålda och nytecknade försäkringar som översteg minimum, samt till 25% på kundnöjdhet. Sålda och nytecknade försäkringar var en viktig del i ledningens kontroll av medarbetarna, och om det fanns indikationer på att försäljningen gick sämre än förväntat anordnade ledarna spontana tävlingar. De bäst presterande säljarna fick sina namn på en topplista som dagligen fanns tillgänglig för alla på kontoret. Utöver denna försäljningskontroll gjordes så kallade *mystery calls*. Dessa samtal innebar att en person utgav sig för att vara kund, men egentligen ringde på uppdrag av företaget själva för att kontrollera hur rådgivarna skötte samtalet. Med belöningssystemet låg fokus från rådgivarens sida på vad rådgivaren själv tjänade och vad företaget tjänade, men kunden blev sekundär.

Det var bland annat insikten om att kunden inte var rådgivarnas primära fokus som initierade förändringen. Ledningen insåg också att kommunikationen till kund var otydlig vilket skapade telefontrafik till företaget, och därav försäljningstillfällen, men inte av rätt anledning. Informanten förklarar att kunderna inte ska behöva ringa till företaget för att reda ut oklarheter, utan de ska ringa till företaget för att de behöver hjälp med försäkringar. Efter en rannsakan av företaget och dess värdeord kom de till insikt med att arbetet inte gick i linje med företagets kärnvärden och att det krävdes en förändring för att behålla en stark position på marknaden. Företaget ville exempelvis upplevas som smidigt och okomplicerat, men misslyckades med detta. De inspirerades av ett annat försäkringsbolag med en mer modern företagsstyrning och beslutade sig för att efterlikna dem. En del av denna förändring innebar att ta bort den rörliga delen av lönen för att minska individuella incitament att sälja för egen vinning, och istället skapa förutsättningar för att arbeta mer kundorienterat. Informanten beskriver denna förändring som att de gick från målstyrning till syftesstyrning. Med just syftesstyrning ska utgångspunkten vara rådgivande försäljning utifrån kundens behov, inte försäljning och beslut fattade utifrån incitament som rådgivaren tjänar mer på än kunden.

Beskedet om förändringen kom plötsligt för medarbetarna och belöningssystemet togs bort från en dag till en annan. Om beslutet tagits idag hade de med facit i hand velat göra detta annorlunda. Förändringen mottogs med blandade reaktioner vilket bland annat ledde till att flera rådgivare slutade och en del bytte tjänst inom företaget. Idag, nästan tre år efter förändringen, är endast ett fåtal kvar av de som var med under förändringen. För de rådgivare som valde att stanna omförhandlades lönerna för att motsvara den tidigare fasta delen ihop med en genomsnittlig provision. Vidare berättar informanten att den hastiga övergången skapade

stor förvirring hos berörda medarbetare och för en period agerade avdelningen varken säljare eller rådgivare, utan mer likt en kundtjänst som hjälpte kunderna men inte sålde något. Ur ett ledarperspektiv upplevdes det också svårt att mäta och belöna prestation utan de verktyg som tidigare använts. Det tog ett tag innan både ledare och rådgivare blev bekväma i det nya sättet att arbeta.

Vidare berättar informanten att det belöningssystem som togs bort inte ersattes med något, utan istället värdesattes andra egenskaper hos medarbetarna. Från att ha sökt tävlingsinriktade personer som passade in i dåvarande kultur och sätt att styra, söktes nu mer analytiska personer med bättre förståelse för kundens behov. Förändringen har därav haft betydelse för företagets rekryteringsprofil. Även ledarskapet förändrades och informanten beskriver att de nu arbetar med coachande ledarskap. Istället för att styra och följa upp medarbetarna på försäljning och genom mystery calls, hjälper ledarna medarbetarna att utvecklas i rollen som rådgivare genom samtalsavlyssning och coachning. Trots att försäljning inte mäts på samma sätt som förr finns vissa måttal tillgängliga för rådgivaren själv. Detta är för att medarbetarna efterfrågar möjlighet att följa den egna utvecklingen samt att de används av ledarna i syfte att se utvecklingstrender. Måttalen består bland annat av försäljningssiffror och antal skickade offerter men är inget som ligger till grund för bedömning. Informanten betonar att det istället är rådgivarens prestationer gällande kommunikation och att uppfylla kundens behov som är fokus för bedömning idag.

Informanten betonar vidare att det är viktigt att medarbetarna är drivna och att de själva ansvarar för sin egen utveckling. Informanten nämner också att feedback på prestationer var viktigt under arbetet med målstyrning, men att det är ännu viktigare nu. Fokus kan inte vara enbart på slutet av samtalet och eventuell försäljning, utan det är hela samtalet som är av betydelse. Det är ledarnas jobb att utifrån samtalen coacha rådgivaren ifråga för att denne ska utvecklas och på ett bättre sätt kunna tillgodose kundens behov. En del i detta arbete är att rådgivarna ska arbeta proaktivt. Informanten menar att det är viktigt att upptäcka och uppmärksamma behov hos kunden som denne ännu inte är medveten om. För att motivera medarbetarna idag, när monetära incitament inte används, berättar informanten att syftet med arbetsuppgiften betonas. Genom att uppmärksamma verklighetsbaserade försäkringsfall får rådgivarna en känsla av vad de faktiskt bidrar till. Efter förändringen berättar informanten att företaget har en högre förnyelsegrad än någonsin på sina försäkringar. Enligt informanten är det en av de positiva effekter som förändringen medfört och det är ett tecken på nöjdare kunder.

## **4.2 Upplevelser av kontroll och styrning**

### **4.2.1 Målstyrning**

Den tidigare styrningen var utformad kring försäljningssiffror och kundnöjdhet. Försäljningen tillsammans med kundnöjdhet kopplades till belöningssystemet och resulterade för rådgivarna i både provision och andra sorters belöning. Denna företagsstyrning upplevdes av medarbetarna som fri och inte särskilt kontrollerande, utan det fanns utrymme till egna initiativ för att uppnå målen. Informant B, som numera arbetar som ledare, uttrycker att det var roligt med det tävlingsmoment som arbets sättet innebar. Informanten strävade efter att vara en toppsäljare samt tycker att det då var rättvist att få mer betalt ju mer som såldes. Att det var just försäljningssiffror som mättes ser informant C som en form av tydlighet. Det var ett hjälpmedel för att se om något behövdes förändras, och i så fall vad.

Informant A, som också arbetar som ledare idag, tror dock att de som inte lyckades nå de uppsatta målen troligtvis kände sig mer kontrollerade än de som alltid lyckades nå dem. Vidare lyfter informanten också att det kunde bli orättvist eftersom enbart det totala antalet sålda försäkringar bedömdes och det var stor skillnad på den bakomliggande arbetsinsatsen vid

försäljning av olika typer av försäkringar. Däremot betonade informanten att det var relevant att mäta kundnöjdhet, och även kvalitetskontrollen i form av mystery calls. Problematiken med dåvarande prestationsbedömning lyfts även av andra informanter.

*Jag kan vara hur bra som helst i dialogen med kunden. Jag ser till att kunden som är på väg att lämna oss istället stannar kvar. Jag bygger relationer och gör jättemycket nytta för både företaget och våra kunder, men det gör att det tar tid från att faktiskt sälja nya försäkringar.*

*Informant F, ledare*

Informant F arbetar som ledare och anser tillsammans med informant D att siffror och försäljning inte alltid avspeglar det arbete som lagts ner. Bedömningen var inte rättvis när fokus främst var på parametern försäljning och att arbetsinsatser som inte skapade försäljning lämnades ouppmärksamade.

#### **4.2.2 Syftesstyrning**

Syftesstyrningen uppfattas på olika sätt av medarbetarna. Informant A berättar att vid övergången från mål- till syftesstyrning kändes det som en lättnad för många, att fokus nu skulle vara på att sälja av rätt anledning, men beskriver också att det var svårt och otydligt i början. Det var svårt att veta vad som värdesattes när det inte längre var fokus på försäljning. Nu när alla fått tid och möjlighet att sätta sig in i det nya arbetssättet uppfattas det som tydligare än vad det var förut. Informanten uttrycker vidare att det behövdes en omställningsperiod för att se vart det skulle leda, och det finns en övertygelse och enighet hos samtliga informanter att inte vilja tillbaka till det tidigare arbetssättet. Informant B lyfter också problematiken med den efterföljande perioden efter förändringen, att det tog lång tid innan de kom in i arbetssättet och att de kanske ännu inte riktigt gjort det idag. Vikten av att rekrytera personer som inte arbetat med det tidigare belöningsystemet belyses också av informanten.

*Jag vill inte gå tillbaka till det, det är inte det jag säger. Det är spännande att vara med på den här resan men jag tror att vi kanske inte trodde att det skulle ta såhär lång tid att få det på plats. Men nu har vi snart bytt ut alla gamla medarbetare, som över huvud taget kan prata om det gamla systemet, till nya medarbetare. Så vi får väl hoppas att det blir bättre och bättre.*

*Informant B, ledare*

Återkommande under alla intervjuer var att det efter förändringen blev svårt att bedöma prestationer. Informanterna kände sig ofta osäkra på sin insats då de inte fick direkt feedback på samma sätt som förr. Ett sätt att hantera osäkerheten var att även förändra ledarskapet till att arbeta närmare medarbetarna. Idag arbetas det mer med coachning och medlyssning där ledaren passivt lyssnar på samtalet med kunden, och även med medarbetarsamtal. Medarbetarsamtal hålls oftare med nyanställd personal än med erfaren, och de kan själva styra hur ofta de vill ha dem. Informant F beskriver att coachningen är det som skiljer det förra arbetssättet från det nya. Vidare betonar informanten att det ställs andra krav på att ledaren är delaktig i arbetet och att det är viktigt att alla medarbetare blir sedda. Även informant A betonar att det idag ställs andra krav på ledaren. Tidigare kunde ledaren på ett enklare sätt uppmuntra till ökad försäljning, exempelvis genom en tävling, men nu är det coachning som gäller och ledaren kan inte ta samma "genväg" som innan.

*Hela ledarskapet har också förändrats, så vi jobbar ju mycket närmare våra medarbetare. Innan kunde man sitta och kolla på siffrorna och antingen var det 'bra jobbat' eller så var det inte det. Nu är det så mycket annat. Det är coachning, samtalslyssning, vad som motiverar personen inifrån och de här bitarna.*

*Informant A, ledare*

Även om ledarskapet nu präglas av coachning säger sig informant D inte uppleva någon större skillnad på hur coachningen sker idag jämfört med tidigare, förutom ett större fokus på ordval i samtal med kund och vikten av att sälja rätt typ av försäkring. Informant E upplever heller inte själva arbetssättet som annorlunda jämfört med tidigare, detta mycket på grund av att den personliga utgångspunkten alltid varit att se till att kunden har varit rätt försäkrad. Dock råder delade meningar kring de kontrollerande aspekterna av det nuvarande arbetssättet och alla de arbetsuppgifter vid sidan av själva telefonsamtalen som ska bli gjorda under en arbetsdag. Informant E uttrycker problematik i att mäta tillgänglig telefontid och att det bidrar till en känsla av stress.

*Jag tycker att det här kontrollerandet av tid är förödande. Folk slutar hela tiden.*

*Informant E, rådgivare*

Informant A ser detta på ett annat sätt och anser att med det tidigare arbetssättet genomfördes arbetet mer effektivt. Idag tenderar rådgivare att göra ärenden större än de behöver vara. Informanten berättar vidare att detta är något de arbetar mycket med nu, att se över vad som faktiskt är viktigt och vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras.

Företaget använder sig av ett kommunikationsverktyg som dels underlättar coachningen, dels fungerar som en guide för rådgivarna i samtal med kund. Informant B uttrycker att verktyget är till stor hjälp. Att alla samtal spelas in och att coachning därmed kan ske utifrån hela samtalet känner informant C är en trygghet både för sig själv och kunderna. Utifrån ett kundperspektiv anser informant B att det nya arbetssättet är mer rättvist idag. Även från medarbetarnas perspektiv anser två informanter att det är rättvist. Detta på grund av att alla arbetar utifrån samma förutsättningar att lyckas. Det finns stora möjligheter till utveckling och det är bara rådgivaren själv som sätter stopp.

## **4.3 Upplevelser av belöningssystem**

### **4.3.1 Tidigare belöningssystemet**

Informanternas bild av belöningssystem varierar, men de är överens om att de medför såväl för- som nackdelar. Bland fördelarna nämns belöningssystemets tydlighet när det kommer till prestationsmätt och försäljningsmål. De tydliga riktlinjerna gjorde att de visste vad som krävdes av dem varje dag enligt informant A. Informant E ser positivt på att de kunde lägga i en högre växel för att tjäna mer eller vinna något, men också att det fanns en viss stress i strävan efter försäljning och att höja sin lön. Dock beskrivs det tidigare belöningssystemet av samtliga informanter som svart eller vitt, att rådgivaren var antingen bra eller otillräcklig.

Majoriteten av informanterna beskriver sig själva som tävlingsmänniskor som älskar att sälja. De uppskattade både de topplistor som sattes upp på kontoret och de belöningar, såsom resor, som utgick utöver provisionen. Informant A berättar att det var roligt att vara med i framgångsgruppen men att det också var ganska kämpigt och att klimatet kunde vara hårt på grund av tävlingsmomenten. Informanten berättar vidare att provisionen kunde skapa en känsla av stress, att vid en eventuell sjukskrivning gå miste om mer än bara den fasta lönen. Stress

gällande inkomst var något som även lyftes av informant D, som såg en stress i att inte veta hur stor lönen är från en månad till nästa. Informanten minns vidare att arbetssättet även påverkade teamkänslan på grund av den upplevda konkurrensen.

*Det är väl min starkaste känsla, från när jag kom in. Då kände man sig inte välkommen liksom. När man sålde bra en av de första dagarna man var på plats, så blev det mer som att man var en motståndare, det är ingen lagkänsla på det sättet.*

*Informant D, rådgivare*

Det skiljer sig mot hur informant E ser på det. Informanten anser att det tidigare fanns en stark grupptillhörighet och teamkänsla där de inom gruppen uppmuntrade varann och höll igång arbetet tillsammans. Medan hen idag anser att de behöver arbeta hårdare för att komma i närheten av samma energi och känsla inom arbetsgruppen.

De positiva delarna i form av incitament, tydliga prestationsmått och bra lön kunde dock enligt informant A medföra att arbetet även blev egoistiskt. Om en rådgivare saknade ett visst antal av en särskild försäkring för att uppnå en bonusnivå, var det denna försäkring som var fokus vid försäljning, istället för att utgå från kundens behov. Även informant F ser en liknande problematik vid de tillfällen då maxbonus på en viss produkt var nådd. Då lades fokus på en annan produkt, och att detta agerande blev fel gentemot kunderna.

*Jag tror inte att provision behöver vara något negativt egentligen, men det är svårt att ha en provisionsbaserad lön samtidigt med en hundra procentig bild där det är kunden i fokus. Att det är syftet som styr. Någonstans så har du hela tiden den här moroten som väldigt enkelt påverkar ens egna beslut.*

*Informant F, ledare*

Dock ser informanten här ett dilemma då det kan vara svårt att bibehålla samma energi och drivkraft under en hel dag om det inte vore för vetskapen om att det genererade något extra.

#### **4.3.2 Belöning idag**

När belöningssystemet togs bort reagerade många av informanterna först negativt och undrade om de skulle förlora alla sina tidigare förmåner, men förtydligar att det sedan blev bättre än väntat. Informant A tycker i efterhand att avvecklandet var sunt och det samlade intrycket från informanterna är nu att det var positivt att det tidigare belöningssystemet togs bort, trots att den efterföljande perioden beskrivs som kaotisk och präglades av otydlig information. Informant B upplevde att ingen riktigt visste hur arbetet skulle utföras och beskriver att många slutade samt att man för en tid nästan slutade sälja.

*När allting avskaffades blev det förvirrande, folk visste inte hur man skulle jobba, de som drivs av mål och pengar sökte sig bort ifrån oss. Så vi tappade ju otroligt mycket säljare.*

*Informant B, ledare*

Vidare berättar informanten att de inte heller visste hur de skulle prata om försäljning och att de under en period inte fick lov att prata om det alls, vilket kändes märkligt som säljare. Informanten anser inte att det i sig är fult att sälja om det bara görs på rätt sätt, och uppskattar att de nu kan prata öppet om försäljning igen eftersom det är vad de faktiskt arbetar med.

Informant D anser att vissa problem som fanns i det tidigare arbetssättet kvarstår än idag, då vissa aspekter av prestation fortfarande inte syns i mätetalen. Exempelvis att det inte syns om en uppdatering av kundens försäkringar gjorts eller om en missnöjd kund omvänts till nöjd. Däremot betonar informanten att det i stort inte upplevs som att det finns lika stora orättvisor idag eftersom arbetet inte längre är kopplat till belöning i samma bemärkelse. Informanten föreslår att det hade kunnat förbättras genom att addera fler aspekter till mätetalen. Samtidigt ser informanten att det är en svår balansgång eftersom alltför många mätetal inte heller blir effektivt.

Även om informanterna är nöjda med det nuvarande arbetssättet, kan flera av dem sakna att få betalt efter prestation. Det de saknar med provisionen är möjligheten att arbeta hårdare och ganska omgående se hur det lönar sig, och på detta sätt styra sin inkomst. Informant B anser att det tidigare arbetssättet var rättvist, för att bättre prestation i försäljning gav mer betalt. Informant B och F ser att det idag kan uppfattas orättvist att lönen är densamma varje månad oberoende av prestation, exempelvis om prestationen alltid är bra men att det ändå inte gör någon skillnad på compensationen. En lösning på detta anser informant F vara att arbeta med någon form av flexibla belöningar, men ser också att det skulle kunna vara svårt att få till en sådan modell. Informant C trivs mycket väl under de båda arbetssätten och betonar att de också medför olika motivatorer.

*Då motiverade det ju lite extra genom att det var bonus på grund av prestation, men nu känner man att man belönas på andra sätt.*

*Informant C, rådgivare*

Informanterna är samstämmiga i att feedback är det viktiga när det kommer till belöning idag och nämner att de kontinuerligt får det av såväl ledare som kollegor och kunder. Utöver feedback anses även utvecklingsmöjligheter och beröm vara viktigt. Informant F betonar just att belöning inte behöver vara pengar eller en sak utan att det också kan vara att ledaren talar om för rådgivaren att de ser det arbete som utförts. Det ger rådgivaren en känsla av att bli sedd och att ledaren inte tar personen för givet. Informanten poängterar även att utveckling nu är allt viktigare.

*Idag måste ju på något sätt belöningen och viljan vara att man känner att man utvecklas istället, att man blir uppskattad för att man gör ett bra jobb, den här inre drivkraften eller viljan och att man känner att 'okej det här jobbet jag gjorde nu är bra för både företaget och för kunden och jag kan faktiskt finnas med och hjälpa till där'.*

*Informant F, ledare*

De flesta av informanterna är eniga om att belöningssystem är effektiva under korta perioder, men är ingenting som orkas med under lång tid enligt informant A och C. Informanterna är nöjda med hur arbetet ser ut idag och ingen av de tillfrågade skulle vilja gå tillbaka till hur de arbetade tidigare. De är eniga om att fördelarna idag är fler. Överlag råder idag en stor förståelse för varför ledningen valde att göra som de gjorde, även om de hade önskat att genomförandet skett med större tydlighet, mindre ovisshet och även stegvis så att personalen hann anpassa sig.

## 4.4 Motivation

### 4.4.1 Målstyrning

När företaget arbetade målstyrt och med monetära belöningar berättar rådgivarna att det var motiverande att uppnå hög försäljning. Flera av informanterna uttrycker att de är tävlingsmänniskor och att de därför tidigare triggades av det tävlingsmoment som skapades kring försäljningen.

*För mig personligen så motiverade det mig. Jag är en riktig tävlingsmänniska och jag älskar ju tävlingar. Jag älskar att sträva mot att bli bättre hela tiden och det blir så tydligt när det var mål och resultat.*

*Informant F, ledare*

Eftersom försäljningen var kopplad till ett monetärt belöningsystem blev lönekompensationen beroende av försäljnings prestationen. Två av informanterna uttrycker att det var motiverande att möjlighet till högre lön fanns genom att bidra med en bättre prestation. Informant F uttrycker att belöningsystemet fick en att hitta ny energi och orka arbeta hårdare, och är även en av flera informanter som betonar tydligheten i det förra arbetssättet. Tydligheten gjorde att det gick att se den egna utvecklingen och om prestationen var enligt förväntan.

Det fanns en lägsta nivå för antal sålda försäkringar som skulle uppnås varje dag och informant C uttrycker att det ibland kunde bli stressigt, vilket kunde hindra motivationen. Två andra informanter nämner att även sjukdom kunde generera stress, då sjukdagar innebar missad försäljning. Det framkom också att det bidrog till stress om en stor del av samtalen under en dag var samtal som rörde betalningsfrågor snarare än tillfälle för försäljning. Det var bara en informant som inte upplevde att det förra belöningsystemet och arbetssättet hindrade motivationen på något sätt. Informant D däremot säger sig ha varit trött på det förra belöningsystemet och uttrycker att det på grund av detta inte bidrog till motivationen i så stor utsträckning som det var tänkt. Därav var informanten positiv till en förändring.

### 4.4.2 Syftesstyrning

Upplevelserna av det nya arbetssättet skiljer sig åt och huruvida det bidrar till motivation. De tre informanter som idag arbetar som rådgivare, uttrycker att det som motiverar med syftesstyrning är att det känns som ett bättre sätt att sälja på och att det blir roligare samtal med kunderna. Informant C påpekar framförallt att det är motiverande att göra kunderna nöjda, vilket syns antingen genom mätningar av kundnöjdhet eller genom direkt feedback från dem. Idag läggs luren på efter avslutat samtal med en bättre känsla i magen, säger informanten. Informant D belyser att det är motiverande att det krävs en högre kompetens i det nuvarande arbetssättet och att det känns som ett mer relevant sätt för försäljning av just försäkringar. Explicit uttrycks skillnaden på att sälja försäkringar mot att sälja exempelvis telefonabonnemang. Informant B berättar att rådgivarna själva säger att nuvarande arbetssätt känns som rätt sätt att sälja på, men att det ändå är en svår ekvation hur de idag ska motivera medarbetarna.

*Vi får inte folk till att ta initiativ. Det handlar inte om att vi inte får folk att sälja, utan de tar inte ens initiativet till det. De är superbra i servicen och jätteduktiga på att göra kunden nöjd i det ärende som de ringer in om, men sedan ska vi också se till att de är rätt försäkrade [...] de är mer ordermottagare och inte rådgivare. Det är det med rådgivare som vi inte riktigt får till.*

*Informant B, ledare*



Informant B betonar vikten av att säkerställa att kunden är rätt försäkrad, och att försäljning utefter behov därför är väsentligt. Trots detta upplever informanten att initiativ till försäljning saknas i dagsläget, vilket enligt informanten tyder på att rådgivarna inte är tillräckligt motiverade. Informanten förtydligar att arbetsuppgiften inte har förändrats, utan enbart hur rådgivarna förhåller sig till incitamenten. Informant F tror att det kan vara svårare att motivera sig själv idag om det hos rådgivaren finns behov av ytterligare drivkraft och att få ut något extra av det arbete som utförs.

Informant A lyfter att det är motiverande att leverera bra service och samtliga informanter beskriver att det motiverar dem att säkerställa att kunden är rätt försäkrad. Vidare nämns vikten av att vara medveten om konsekvenserna ifall kundbehov skulle missas och att detta motiverar dem att utföra ett bra arbete.

*Man kan verkligen göra skillnad i folks liv när det gäller försäkringar. Konsekvensen om jag inte ställer frågan, vad händer då? Det driver mig att göra kunden rätt försäkrad och att få kunderna att förstå att försäkringar är viktiga.*

*Informant B, ledare*

Informant A tror att något som kan hindra motivationen idag är att det inte är lika tydligt vad som är en bra prestation i jämförelse med när de arbetade målstyrt. Vidare uttrycker informanten att tydligheten troligtvis varierar beroende på hur relationen till ledaren ser ut, men att rådgivare efterfrågar siffror och jämförelsetal för att jämföra med sina personliga mätetal och utvärdera den egna prestationen. Med nuvarande arbetssätt uttrycks att det kan bli stressigt och att även det kan minska motivationen. Däremot är det annat som skapar stress idag jämfört med tidigare. Informant E berättar att den kontroll som görs av vad som sägs i telefon samt de mätningar av hur mycket arbetstid som spenderas tillgänglig med kund i telefon, upplevs som extrem och att det minskar motivationen. Informanten uttrycker att det kan vara svårt att hinna med övriga administrativa arbetsuppgifter vid sidan av telefonkontakten med kunderna om tillgänglighetsmålet ska uppnås. Denna uppfattning delas också av informant B som upplever att mätningen av tid skapar stress hos många rådgivare.

#### **4.4.3 Feedback, utveckling och teamkänsla**

Det framgår från alla informanter att feedback är viktigt för motivationen. Vissa betonar feedback från ledaren som väsentlig för att få reda på inom vilka områden som prestationen är god och inom vilka områden det krävs utveckling. Två av informanterna uttrycker också vikten av feedback från kollegor och kunder.

*Vad som motiverar mig är att utvecklas och bli bättre på det jag gör. Lära mig nya saker och veta att jag gör ett bra jobb. Att jag får feedback på det på något sätt. Det behöver inte vara genom siffror men genom att man får en bra kommentar från en kollega som man har hjälpt, eller att en kund säger någonting.*

*Informant D, rådgivare*

Informant E, som arbetat många år på företaget, påpekar att någon form av feedback är viktig för motivationen men att det inte nödvändigtvis måste ske i form av kontinuerliga samtal tillsammans med ledaren. Istället berättar informanten att närmsta ledaren delegerat mycket ansvar till hen vilket i sig kan ses som positiv feedback. Informant C betonar att det är viktigt att feedback är individuell och innehåller personliga tips på var det finns utvecklingspotential. Vidare berättar informanten att tillsammans med ledaren görs en framtidsplan och uttrycker idag en starkare motivation till arbetet. Informanten menar att det beror på den tätare

återkopplingen med ledaren och en tydligare bild av utvecklingsområden. Även informant D betonar vikten av att kunna observera sin egen utveckling och att det är viktigt för motivationen.

Två informanter betonar att teamkänslan är viktig för motivationen och även en god gruppdynamik vilket de uttrycker att det är på företaget idag. Informant C berättar att det är roligt att gå till jobbet för att det är bra stämning och energi. Det framgår också att det upplevs vara skillnad på teamkänslan idag jämfört med hur det var tidigare, men att detta uppfattas på olika sätt. Informant D uttrycker att det förra belöningsystemet kunde skapa osämja mellan rådgivarna. Detta på grund av att de vid vissa tillfällen kunde betrakta varandra som konkurrenter gällande vem som sålde bäst eller vem som vann tävlingarna. Informant A uttrycker däremot att teamkänslan förr var väldigt bra under perioder med goda resultat samt att de även under sämre perioder peppade varandra. Vidare uttrycker informanten att efter förändringen förekommer inte lika mycket inbördes uppmuntran i gruppen, men att alla blir sedda och de hjälper varandra att lyckas. Informant F säger att ledningen högre upp i företaget är allt annat än "chefig", vilket också bidrar till en god trivsel.

#### **4.4.4 Motivation och belöning**

Alla informanter, förutom en, anser att belöning och motivation hänger ihop. Två av dem poängterar att belöning likväl kan vara uppmuntran från en kollega eller ledare. Det är en form av belöning att bli sedd för arbetet som utförs. Informant B tror att belöning och motivation ofta hänger samman på grund av att försäljningsyrket är uppbyggt på det sättet. Informanten tror vidare att om monetära incitament skulle återinföras på avdelningen skulle det troligtvis uppmuntra till annat beteende och högre försäljning, men det är ändå inget som informanten vill tillbaka till. Informant C håller med om att belöningar kan motivera lite extra, exempelvis vetskaper om att få göra saker tillsammans såsom resor, konferenser eller möjlighet att bli nominerad till ett stipendium med en inspirationsdag som följd. Informanten poängterar dock att belöning inte är nödvändigt utan känner oavsett ett ansvar för arbetsuppgiften. Den enda som idag inte anser att belöning och motivation hänger ihop, men som ansåg det tidigare, är informant A. Både informant A och F framhåller istället vikten av ett inre driv.

*Oavsett om det är målstyrt eller syftesstyrt gäller det att energin och drivkraften, att vilja framåt och lära sig mer, kommer inifrån. Det skulle jag säga är det absolut viktigaste. Har man inte den delen så är det jättesvårt att ta emot redskapen som man får från kollegor och ledare.*

*Informant F, ledare*

Inre drivkraft och vilja att utvecklas är något som måste finnas naturligt hos rådgivaren. Informant F påpekar att det företaget kan göra är att bidra med en bra grund i form av ett bra kontorslandskap, god stämning och varierande arbetsuppgifter.

## 5. Analys

*I avsnittet analyseras det empiriska materialet utifrån de övergripande teorier och den tidigare forskning som presenteras i studiens teoretiska referensram.*

### 5.1 Kontroll och styrning

#### 5.1.1 Målstyrning

Tidigare bedömdes rådgivarnas prestationer på försäljningssiffror och kundnöjdhet, vilket låg till grund för erhållen provision. Det ligger i linje med vad som beskrivs som resultatkontroll av Anderson och Oliver (1987). De menar att denna typ av kontroll tillåter medarbetaren att hitta egna vägar att uppnå målen eftersom det är slutresultatet som bedöms, inte hur det uppnås. Detta stämmer överens med vad informanterna berättar om den förra styrningen. Den samlade upplevelsen hos dem är att arbetssättet var fritt och att det fanns utrymme för både egna initiativ och att vara kreativ för att uppnå målen.

Ledarens viktigaste uppgift var tidigare att säkerställa att försäljningsmålen uppnåddes och annars vidta åtgärder. Om försäljningen var lägre än förväntat anordnades spontana tävlingar och belöningar i syfte att öka engagemang och motivation, för att i sin tur öka försäljningen. Detta indikerar på en ledningsfilosofi lik den som benämns kontrollerat orienterad av Lawler (1986, 1992; se Davis, Schoorman & Donaldson 1997). Inom denna ledningsfilosofi anses utförande och kontroll vara separerade uppgifter, vilket stämmer med hur företaget tidigare arbetade. Lawler (ibid) nämner också att en fördel med denna ledningsfilosofi är att den skapar bättre resultat. Upplevelsen hos rådgivarna var att de orkade prestera bättre eftersom de visste att de belönades vid viss uppnådd prestation. Detta går i linje med vad som beskrivs som yttre motivation av Ryan och Deci (2000).

Davis, Schoorman och Donaldson (1997) skriver att kontrollerande ledarskap skapar förutsättningar för P/A-relation parterna emellan, i detta fall mellan ledare och rådgivare. Det är tydligt att den tidigare kontrollen och styrningen var utformad med antagandet att yttre incitament krävdes för att rådgivaren skulle prestera på ett för företaget gynnsamt sätt. Jensen och Meckling (1976) beskriver att företag genom kontrakt och snabba belöningar kan undvika att medarbetaren prioriterar egna intressen högre än företagets. Såväl kontrakten som belöningarna var tydliga inom det förra arbetssättet och genomsyrade dåvarande ledningsfilosofi.

Oliver och Anderson (1987) menar att kontroll och styrning, antingen av misstag eller på grund av felaktig utformning, kan främja oönskade beteenden hos anställda som inte går i linje med organisationens långsiktiga mål. Det var vad som skedde i försäkringsbolaget då kunden inte var huvudsakligt fokus. Belöningsystemet, som var en väsentlig del av målstyrningen, främjade ett beteende där rådgivarnas privata intressen kunde påverka såväl deras beslut som handling. Därmed krävdes en förändring av företagets styrning.

#### 5.1.2 Syftesstyrning

Beroende på vilka antaganden som görs om medarbetare kommer kontroll och styrning att utformas på olika sätt (Davis, Schoorman & Donaldson 1997). I och med förändringen av belöningsystem i företaget syns även en förändring gällande de antaganden som görs om rådgivarna. Ledningen var tydlig med att belöningsystemet skulle tas bort och på grund av detta visste dem att de rådgivare som valde att stanna var villiga att arbeta enligt det nya arbetssättet. Därmed förändrades synen på rådgivarna, och även på vilka personliga egenskaper som skulle komma att värdesättas vid framtida rekrytering av försäkringsrådgivare.

Avvecklingen av det tidigare belöningsystemet innebar att kontrollen och styrningen förändrades helt. Nu arbetar företaget till stor del med vad som beskrivs som beteendekontroll av Oliver och Anderson (1987). Beteendekontroll innebär en mer komplex bedömning på grund av att det är beteende och agerande som bedöms, och inte slutresultatet. Idag arbetar ledarna på andra sätt med kontroll. Istället för att bedömning av prestation sker genom mätning av försäljningsresultat, bedöms rådgivarens agerande i samtal med kund och utfallet av samtalet står inte i fokus. Oliver och Anderson (1987) beskriver vidare att beteendekontroll kräver mer interaktion mellan ledare och medarbetare. För att möjliggöra detta har företaget förändrat ledarskapet. De arbetar idag mycket med coaching där interaktion mellan rådgivare och ledare sker regelbundet, vilket är viktigt för rådgivarnas utveckling. I och med coachingen utförs kontrollen i samråd med både rådgivare och ledare vilket gör rådgivaren mer delaktig än tidigare. Därav innebär kontrollen idag inte först och främst en bedömning, utan är istället baserad på dialog. Det framkom också vid intervjuerna att efter förändringen upplevdes att det var svårt att veta hur prestation skulle bedömas. För att hantera denna komplexitet och för att underlätta för ledarna används ett kommunikationsverktyg som hjälp för att uppnå enhetlig coaching både inom och mellan de olika teamen.

Flera rådgivare uttrycker att det tidigare kunde vara stressigt att uppnå de dagliga försäljningsmålen. Dels på grund av att de ville nå upp till bonusnivåerna, men också för att det fanns en stark betoning på mål och resultat som gjorde att de antingen blev klassade som tillräckliga eller otillräckliga. Beteendekontroll tenderar att minska pressen på att skapa snabba resultat jämfört med resultatkontroll, enligt Anderson och Oliver (1987). Idag upplever informanterna ingen stress gällande försäljning, utan snarare att det kan finnas en stress i kontrollen över vad som sägs i telefon samt mätning av aktiv telefontid med kund. Trots att det som främst används i företaget idag är beteendekontroll förekommer fortfarande viss form av resultatkontroll. Ett exempel är att företaget har tillgänglighetsmål som bland annat innebär att varje försäkringsrådgivare ska spendera en viss andel av arbetstiden i telefonsamtal med kund. Det innebär att övrigt administrativt arbete som är nödvändigt utöver samtalen ska hinnas med under resterande del av tiden. Två av informanterna lyfter dessa kontroller på olika sätt och från ledares respektive rådgivares perspektiv. Informant E arbetar som rådgivare och anser att mätningen av aktiv telefontid är förödande och menar att det bidrar till att anställda säger upp sig, medan informant A som idag är ledare anser att många rådgivare själva skapar för mycket arbete utöver telefontiden med kund. Onyemah och Anderson (2009) menar att en kombination av beteendekontroll och resultatkontroll kan ha negativ effekt på säljarens prestation om de inte är förenliga med varandra. Att kontrollerna uppfattas på olika sätt av rådgivare och ledare kan betyda att något behöver förtydligas för att sannolikheten för negativa effekter på rådgivarnas prestation ska minska.

Onyemah och Anderson (2009) skriver att olika typer av anställda attraheras av olika sorters kontroll och styrning. Resultatkontroll attraherar en mer självständig person som tror sig kunna uppnå mål på egen hand. Med sådana personer har coaching ingen positiv effekt på försäljningsvolymen skriver författarna. Detta stämmer in på den tidigare styrningen där tävlingsinriktade och drivna säljare rekryterades samt där belöningen var monetär och inte bestod av coaching. Enligt Onyemah och Anderson (2009) bidrar beteendekontroll med att de anställda blir mer välvilligt inställda till coaching. Detta på grund av att tiden för coaching inte ses som förlorad säljtid. Detta kan kopplas till dagens styrning där rådgivarna ser mycket positivt på just coachingen, och att det är både viktigt och motiverande att ständigt utvecklas i arbetet.

Nuvarande ledarstil liknar den Lawler (1986, 1992; se Davis, Schoorman & Donaldson 1997) beskriver som involverat orienterad och karaktäriseras av självkontroll och självledarskap. Självkontroll förekommer genom att rådgivarna har tillgång till sina egna mätetal för att kunna

följa sin utveckling och se om det råder en positiv trend. Däremot verkar det från försäkringsrådgivarnas sida finnas ett behov av ännu tydligare självkontroll eftersom de upplever en osäkerhet kring vad som är en bra prestation eller ej. I samband med coachningen från ledaren ska rådgivaren också kunna utveckla ett självledarskap för att förbättras i sin roll som rådgivare.

Davis, Schoorman och Donaldson (1997) skriver att den involverat orienterade ledarstilen är mer trolig att skapa P/S-relationer, och enligt Hernandez (2012) teori är också den nuvarande styrningen utformad för att skapa stewardshipbeteende hos medarbetarna. Företaget har gått från ett kortsiktigt tankesätt med fokus på att uppnå dagliga försäljningsmål, till att tänka mer långsiktigt med fokus på vad som i längden är viktigt för företaget. Enligt Hernandez (2012) kan långsiktigt fokus uppnås genom att fokusera på långsiktiga konsekvenser av beslut. Detta syns då företaget idag sätter stort värde vid förståelsen för det arbete rådgivaren utför, med verklighetsbaserade försäkringsfall som en tydlig och talande konsekvens av tidigare agerande och beslutsfattande. Gemensamt för de intervjuade medarbetarna var en stark känsla för hur viktigt det är att säkerställa att kunden blir rätt försäkrad. Detta beskriver Hernandez (2012) som den kognitiva delen i att skapa stewardshipbeteende. I företaget idag finns också ett tydligare fokus på rådgivarens egen utveckling och att utmana och förbättra. På så sätt skapas ett emotionellt band mellan rådgivare och organisation, och detta menar författaren är den andra viktiga aspekten i att skapa stewardshipbeteende. Med tidigare kortsiktigt fokus inom företaget där det inte förekom samma typ av personliga kontakt mellan ledare och rådgivare fanns inte heller grunden för stewardshipbeteende. Hernandez (2012) betonar också att ledarskap är en återskapande process. Den tidigare kontrollen och styrningen var inte utformad med förutsättningar för stewardshipbeteende, vilket leder till att personer som avancerar till ledare under dessa förutsättningar fortsätter ledarskapet på samma sätt. Det innebär att en markant förändring krävdes för att ett arbetssätt som varit starkt förankrat i företaget skulle anta ny form.

## **5.2 Belöningsystem**

### **5.2.1 Tidigare belöningsystemet**

Cäker (2013) skriver att belöningsystem kan vara en viktig del av företagets styrmix och ofta uppskattas av medarbetarna. Det förra belöningsystemet var viktigt både för företagets styrning och för att motivera medarbetarna i försäkringsbolaget. Rådgivarna uttrycker att det var roligt att arbeta enligt det förra belöningsystemet och det var bara en av dem som under intervjuerna nämnde en önskan om förändring. Det tidigare belöningsystemet var vad författaren beskriver som det klassiska belöningsystemet med formellt bedömd prestation kopplad till individuell belöning. Han menar vidare att belöningsystem kan öka motivationen förutsatt att medarbetaren upplever att kopplingen mellan prestation och belöning är tydlig samt att belöningen är uppskattad av medarbetaren. Premisserna för belöningsystemet fanns nedskrivna och det var tydligt för rådgivarna vad som krävdes för viss belöning. Tydligheten och möjligheten att kunna påverka sin inkomst var uppskattat av samtliga informanter. Ryan och Deci (2000) framhåller den tydliga kopplingen mellan prestation och belöning som ett externt samband. Det externa sambandet kan minska den inre motivationen och gäller alla former av förväntade belöningar. Eftersom det var tydligt för rådgivarna vilken belöning de hade att förvänta, bidrog belöningsystemet till yttre motivation snarare än inre.

Det är skillnad på om belöningsystem är utformade för att motivera eller bevara medarbetares engagemang, enligt Cäker (2013). Skillnaden beror på vilka antaganden som görs om medarbetaren. Det framgick under intervjuerna att belöningsystemet fyllde ett motiverande syfte, vilket enligt författaren tyder på att ett visst antagande om medarbetaren gjorts. Antagandet innebär att yttre incitament krävs för ytterligare ansträngning. Belöningsystem utformade för att motivera är också mer kvantitativa och kortsiktiga, jämfört med

belöningsystem utformade för att bevara engagemang (ibid). Några av informanterna nämner kortsiktigheten. Att de tror att monetära belöningsystem kopplade till försäljning endast fungerar under kortare perioder. Det beror på att strävan efter provision inte är något de tror är hållbart under längre tid. Det går också att se kortsiktigheten i att motivera till god försäljning under en kortare tid, men görs det på ett felaktigt sätt går det ut över kundfokus samt kundrelationer, och blir inte långsiktigt hållbart för företaget. Detta på grund av att kundrelationer är en viktig strategisk prioritet för företag enligt Pullins (2001). Det var skälet till att förändringen behövde göras i försäkringsbolaget. Belöningsystemet togs bort för att kunden skulle hamna i fokus. Minskat fokus på kortsiktiga mål och försäljning ger möjlighet att fokusera på långsiktiga kundrelationer, enligt Mallin och Pullins (2009).

Merchant och Van der Stede (2012) menar att belöningsystem är av stor betydelse för vilken typ av anställd som söker sig till företaget. De skriver att ett rörligt system för ekonomisk kompensation attraherar mer riskbenägna personer, till skillnad från system med fast lön. Detta stämmer in på företaget i studien, som under tiden med monetärt belöningsystem rekryterade ambitiösa och målmedvetna säljande personligheter. De antogs vara mer säkra i sin prestation och därmed villiga att ta en risk med rörlig lön. Då belöningsystemet togs bort förflyttades risken från de anställda till företaget, vilket är fallet vid fast kompensation till skillnad från rörlig enligt Merchant och Van der Stede (2012). Förändringen skapade ett behov av mer analytiska personer som kunde identifiera och tillgodose kundens behov på ett annat sätt än tidigare.

Belöningsystem fyller också det syfte att det förmedlar till de anställda vad som är viktigt och vad som ska prioriteras (Merchant & Van der Stede 2012). Det tidigare belöningsystemet var utformat så att provisionen till största del baserades på försäljning och kvantitet, medan endast en fjärdedel härrörde till mätningar av kundnöjdhet. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) teori kommunicerar detta att försäljning och kvantitet är viktigare än kundnöjdheten. Samtidigt grundades provisionen på den totala försäljningen, men för olika nivåer av provision krävdes ett visst antal försäkringar av olika slag. Detta upplevdes av flera informanter som ett problem med det förra belöningsystemet. Utöver att det signalerade att kundens behov inte var lika väsentliga som försäljning, skapades en vilja hos rådgivaren att främst sälja de produkter som krävdes för att nå nästa nivå av provision.

### **5.2.2 Belöning idag**

Genom att ta bort individuella incitament läggs fokus idag istället på gruppens och företagets framgång. En informant påpekar att det är viktigt att förståelse finns för att rådgivarna är en del av företaget som helhet. Om rådgivarna gör ett bra jobb och ser till att kunderna blir rätt försäkrade kommer det i förlängningen leda till nöjdare kunder och även underlätta i nästa steg om de skulle komma i kontakt med avdelningen som hanterar skador. Att göra nytta och bidra till gruppens bästa är ett viktigt antagande om hur en steward är enligt Davis, Schoorman och Donaldson (1997).

Även om försäkringsbolaget idag inte har något uttalat belöningsystem tycks de ändå arbeta på ett sätt som skulle kunna liknas vid de informella belöningsystem som beskrivs av Cäker (2013). Dessa typer av belöningsystem kan upplevas som mindre tydliga eftersom de inte finns nedskrivna, men en informant uttrycker att de ändå belönas på andra sätt idag än tidigare. Författaren skriver att belöningsystem ofta förknippas med finansiell belöning, men betonar att de även kan bestå av långsiktiga styrmedel som utvärderingsprocesser och karriärutveckling. Detta är i linje med vad Davis, Schoorman och Donaldson (1997) skriver om vilka belöningar som är viktiga inom stewardshipteorin. De menar att inre belöningar kan vara framgång och möjlighet till utveckling. Den belöning som informanterna framhåller som viktigast är feedback, och majoriteten av informanterna säger att coachningen och det förändrade

ledarskapet gör att de får en annan typ av feedback idag. Dagens feedback är mer konstruktiv än de siffror som tidigare visade om prestationen var tillräcklig eller otillräcklig. Genom att frångå det gamla arbetssättet och istället se till att medarbetarna utmanas och utvecklas i sin roll förekommer det idag andra belöningar i företaget. Istället för yttre belöningar i syfte att motivera styrs arbetet idag mer med inre belöningar för att få de anställda att trivas och utvecklas. I och med det nya sättet att arbeta har arbetsmiljön förändrats på ett sätt som gör det möjligt för rådgivarna att ta till sig inre belöningar. Detta främst i form av det förändrade ledarskapet som innebär att kontakten mellan ledare och rådgivare förändrats. Lawler (1986) beskriver att det är en viktig skillnad mellan yttre belöningar och inre belöningar. Yttre belöningar ges från företaget till individen, medan inre belöningar måste ges från individen till sig själv och att arbetsmiljön måste anpassas för att det ska vara möjligt.

## **5.3 Motivation**

Pullins (2001) beskriver att inre motivation leder till att arbetsuppgiften bemöts mer positivt, kreativt och flexibelt. Det gör att försäljningen kan ske mer anpassat. Försäljning anpassad efter kundernas behov är enligt informanterna målet med syftesstyrningen. Författaren framhåller ytterligare fördelar i form av att inre motiverade personer är mer villiga att lära sig och förbättra sin sociala kompetens. I och med det coachande ledarskapet och fokus på utveckling framkommer att detta är viktigt i företaget. Analysen utgår därför ifrån det faktum att inre motivation är väsentligt och att försäkringsbolaget bör arbeta på ett sådant sätt som möjliggör inre motivation. Däremot skriver Ryan och Deci (2000) att många uppgifter inte är inre motiverade och att det även är viktigt med yttre motivation utan att det sker på bekostnad av den inre motivationen. Analysen är därför uppbyggd kring huruvida respektive arbetssätt skapar förutsättningar för inre och yttre motivation.

### **5.3.1 Målstyrning**

Den prestationsberoende belöningen sågs av rådgivarna som bidragande till extra ansträngning. Enligt Ryan och Deci (2000) finns dock en risk i att motivera med yttre incitament då den inre motivationen kan minska om incitamenten upplevs som kontrollerande. Om incitamenten däremot inte upplevs som kontrollerande kan det leda till en skiftning i motivationen och att inre motivation skapas. Enligt rådgivarna var det inte belöningen i sig som var den huvudsakliga anledningen till extra ansträngning utan det som motiverade dem mest var själva tävlingsmomentet. Vidare berättar informanterna att de upplevde styrningen som fri och att egna initiativ uppmuntrades. Enligt Ryan och Deci (2000) skulle det innebära att arbetssättet inte bara bidrog med yttre motivation, utan även inre motivation på grund av känslan av självbestämmande och även kompetens när försäljningsmål uppnås. Dock kan den inre motivationen hindras av deadlines och känslan av press att tävla skriver författarna. Det framkom vid intervjutillfället att några informanter upplevde stress på grund av de dagliga försäljningsmålen. Stressen och dagliga deadlines skulle kunna bidra till en negativ och kontrollerande känsla och därmed minska den inre motivationen enligt Ryan och Deci (2000) teori.

Enligt Pullins (2001) har konkurrensutsatt belöning (tävlingar) negativ påverkan på den inre motivationen. Tävlingar var vanligt förekommande på företaget tidigare. Hon skriver också att prestationsberoende belöning (provision) antingen kan medföra positiv eller negativ påverkan beroende på hur betoningen görs mellan information och kontroll. Prestationsberoende belöning kan enligt henne skapa förutsättningar för inre motivation om informationsaspekten av belöningen betonas, snarare än kontrollaspekten. Därmed är påverkan på motivationen beroende av hur belöningen uppfattas av rådgivarna och kan upplevas på olika sätt. Flera informanter betonar stressen i att uppnå försäljningsmålen, vilka var minimikrav när de arbetade målstyrt. Minimikraven visar på att det tidigare var mer fokus på kontroll än information vilket kan minska den inre motivationen. I dagsläget används mätetal enbart i syfte

att informera om var prestationen är god samt var det krävs utveckling. Däremot är mätetalen idag inte kopplade till belöning. Om den informerande aspekten av mätetalen behålls och kopplas till belöning skulle det kunna bidra med ökad inre motivation.

### **5.3.2 Syftesstyrning**

När företaget övergick från målstyrning till syftesstyrning togs de monetära belöningar som var konkurrensutsatta (tävlingar) och prestationsberoende (provision) bort. Kvar blev enbart den fasta lönen, vilket enligt Pullins (2001) är den enda belöning som inte påverkar den inre motivationen alls. Däremot upplever informanterna att de efter förändringen belönas på andra sätt genom bland annat feedback och möjlighet till kompetensutveckling. Det är även det som informanterna själva lyfter fram som viktigt för motivationen, tillsammans med teamkänslan.

Idag arbetas det mycket med att blicka in i verklighetsbaserade försäkringsfall för att skapa en förståelse hos rådgivarna för det arbete som utförs. Det kan vara både lyckade och mindre lyckade exempel på hur verkligheten kan falla ut för en kund, beroende på om denne fått teckna en lämplig eller mindre lämplig försäkring. Flera rådgivare uttrycker medvetenheten om vilken skillnad de kan göra genom att erbjuda rätt försäkring och att det är en anledning till ökad motivation. Medvetenheten bidrar till en målbild av det resultat rådgivarna vill uppnå, eller ett resultat de vill undvika, vilket leder till yttre motivation enligt Ryan och Deci (2000).

Ryan och Deci (2000) skriver att inre motiverande uppgifter är sådana som tillgodoser medfödda psykologiska behov såsom samhörighet, kompetens och självbestämmande. Just samhörighet och kompetens betonas av informanterna som viktigt för att de ska känna sig motiverade, tillsammans med feedback. Att de monetära belöningarna tagits bort gör att majoriteten av rådgivarna idag upplever en bättre teamkänsla på grund av mindre konkurrens om belöning och försäljning. Anderson och Oliver (1987) skriver att beteendekontroll, som innebär en högre grad interaktion med ledaren, leder till en högre kompetens hos medarbetaren jämfört med vid resultatkontroll. Genom att företaget idag arbetar med beteendekontroll och coachande ledarskap samt lämnat många delar av resultatkontrollen bakom sig skapas förutsättningar för ökad kompetens. Under intervjuerna framgick att rådgivarna värdesätter möjligheten att påverka den egna utvecklingen, en utveckling som enligt den operativt ansvariga kan fortgå hur långt som helst. Det finns alltså stora möjligheter till ökad kompetens och karriärutveckling från företaget sida. När det kommer till självbestämmande upplever en informant den nuvarande kontrollen och styrningen som "extrem" gällande vad som sägs i telefon och hur mycket tid som läggs på vad. Detta kan enligt Ryan och Deci (2000) minska den inre motivationen på grund av att upplevelsen av att något som är kontrollerande är motsatsen till att känna självbestämmande.

Till skillnad från Anderson och Oliver (1987) skriver Miao, Evans och Zou (2007) att beteendekontroll inte bara ger effekt på den inre motivationen, utan också påverkar den yttre. De menar att det finns en positiv relation mellan aktivitetskontroll och sökande efter bekräftelse. Aktivitetskontroll används på företaget idag i form av samtalsavlyssning, och vi kan också se att det förekommer sökande efter bekräftelse. Informanterna berättar att de idag får bekräftelse av ledaren, men att bekräftelsen kan skilja sig åt beroende på hur kontakten med ledaren ser ut. Eftersom fokus inte längre är på kvantitet har ledarna inte möjlighet att ta fram standardmått för försäljning som rådgivarna kan jämföra sin egen prestation med. Därför är det en utmaning för företaget att möta rådgivarnas efterfrågan på bekräftelse.

### **5.3.3 Motivation och belöning**

Informanterna framhåller olika faktorer som viktiga för motivationen under de respektive arbetsätten. Det går i linje med vad Mao, Evans och Zou (2007) skriver, att genom utformning av kontroll och styrning skapas olika typer av motivation och därmed även beteenden och



försäljningsprestation. På det sätt som målstyrningen var utformad var det för informanterna självklart att belöning och motivation hörde ihop, då en stor del av vad som motiverade dem var de incitament som genererade individuell monetär belöning. En informant anser idag att belöning och motivation inte hänger ihop alls, men tyckte ändå att det gjorde det under den tid de arbetade med provision. En annan informant tror att det ofta är upplagt på detta sätt i försäljningsyrket, att betalningen beror på prestation. Det går i linje med vad Oliver och Anderson (1987) skriver att resultatbaserade belöningar tros vara nödvändiga just på grund av att det kan vara påfrestande och svårt att vara försäljare.

## 6. Slutsatser

*I avsnittet besvaras studiens frågeställning och det framgår vilka studiens bidrag är. Vidare lyfts studiens begränsningar och i samband med det lämnas förslag på vidare forskning.*

### 6.1 Besvarande av frågeställning

Studiens frågeställning lyder: *Hur upplevs avveckling av ett monetärt belöningsystem och vad får det för betydelse för medarbetares motivation?* För att besvara frågeställningen har en explorativ fallstudie genomförts. Informationen har insamlats genom intervjuer med anställda på ett försäkringsbolag där det monetära belöningsystemet avvecklats.

Tidigare forskning visar att belöningsystem är nödvändiga och viktiga för säljares motivation och prestation (Merchant & Van der Stede 2012). Däremot finns det dem som betonar att individuella belöningsystem baserade på uppnådda resultat kan göra att medarbetare uppfattar kvantitet som viktigare än kvalitet, vilket kan påverka företaget negativt (Rynes, Gerhart & Parks 2005). Denna studie visar att såväl resultatbaserat som beteendebaserat belöningsystem upplevs som motiverande, vilket påvisar att det inte är antingen eller gällande de olika arbetsätten. De olika belöningarna uppmuntrar till olika typer av motivation och de intervjuade rådgivarna uppger att de upplever att det finns för- och nackdelar med båda belöningsystemen.

Försäkringsrådgivarna upplevde det monetära belöningsystemet som motiverande och de uppskattade tydligheten kring vad som förväntades av dem. Detta går i linje med varför Merchant och Van der Stede (2012) anser att belöningsystem är viktiga. Däremot upplevde rådgivarna att alla viktiga aspekter inte fångades vilket kunde bidra till en känsla av stress. Belöningsystemet påverkade också teamkänslan på sätt som kunde både gynna och motarbeta den. Det kunde vara svårt att komma in i arbetsgruppen men väl inom gruppen uppmuntrade rådgivarna varandra. Rynes, Gerhart och Parks (2005) skriver att individuella belöningar just kan skapa konkurrens inom gruppen. När belöningsystemet togs bort försvann på många sätt stressen i att uppnå försäljningsmål och bonus, och fokus skiftade från kvantitet till kvalitet. Detta är i linje med vad Pullins (2001) skriver om att när rörlig kompensation tas bort, möjliggörs bättre kundrelationer. Detta sammanfaller också med en, enligt den operativt ansvariga, högre förnyelsegrad på företagets försäkringar vilket har gynnat företaget. Idag upplevs det som motiverande att fokus är på medarbetarens kompetens och utveckling, vilket enligt Davis, Schoorman och Donaldson (1997) är en annan form av inre belöning.

För att gå från en form av kontroll och styrning som inkluderar monetära incitament, till att ta bort dessa och utforma en ny typ av kontroll och styrning krävs det att synen på människan förändras. Ledningen gick från ett synsätt där det förutsattes att medarbetarens och organisationens mål inte låg i linje med varandra. Därmed antogs att monetära incitament var nödvändiga för att medarbetaren skulle åsidosätta sina egna intressen till förmån för företagets. De antaganden som tidigare gjordes avseende försäkringsrådgivarnas motivation går i linje med de antaganden om en agent som Jensen och Meckling (1976) beskriver. Även den kontrollerande ledningsfilosofi som utövades tidigare ökade enligt Davis, Schoorman och Donaldson (1997) sannolikheten för P/A-relationer mellan parterna. Idag arbetas det mer än förut med att betona konsekvenser av rådgivarnas agerande med hjälp av verklighetsbaserade försäkringsfall. Genom detta har det skapats förutsättningar för nya typer av relationer mellan ledare och medarbetare samt andra beteenden. Med den typ av styrning och ledningsfilosofi som används idag ökar sannolikheten för P/S-relationer (ibid). Nuvarande syn på medarbetaren är istället att det finns ett inre driv i att arbeta för organisationen, vilket är i enlighet med vad Davis, Schoorman och Donaldson (1997) beskriver är antaganden om en steward. Samtliga informanter uttrycker en vilja att göra nytta för både kund och företag. Det visar på en vilja att

göra gott för andra vilket även är en av de psykologiska mekanismer som bidrar till stewardshipbeteende enligt Hernandez (2012). Idag verkar medarbetarna vara mer motiverade till arbetsuppgiften i sig och att utvecklas i rollen som rådgivare, jämfört med tidigare då det istället fanns en starkare motivation till att söka bekräftelse i form av försäljningssiffror samt monetär belöning.

### **6.1.1 Studiens bidrag**

Studien bidrar till forskning inom ekonomistyrning samt motivation, genom att den visar på att såväl resultat- som beteendebaserade belöningsystem kan upplevas som motiverande av samma personer. Informanterna framhåller att det finns för- och nackdelar med båda belöningsystemen och att valet av belöningsystem måste grunda sig i vad företaget vill uppnå med det. Studien visar att de båda typerna av belöning bidrar till motivation men att motivationen skiljer sig åt. Med det monetära belöningsystemet skapades yttre motivation, jämfört med den inre motivation som möjliggörs när belöningsystemet utvecklats. Det empiriska materialet visar att medarbetarna uppskattar såväl monetär som icke-monetär belöning. Även om provisionen var uppskattad uppger informanterna att feedback och andra former av icke-monetär belöning också fyller en motiverande funktion. Genom den positiva synen på det coachande ledarskapet och att det efterfrågas jämförelsetal till mätetalen påvisas även att viss mån av kontroll värdesätts. Att olika belöningsystem kan upplevas som motiverande av samma personer påvisar att det inte spelar någon roll om en person anses passa in i de antaganden som görs om en agent eller steward.

I och med att samma personer kan uppleva olika belöningsystem som motiverande visar det att ledningen kan gå in strategiskt och besluta om en förändring av kontroll och styrning. Det nya sättet att styra utformades strategiskt av ledningen baserat på vad de ville uppnå, inte utifrån vilken kontext det skulle implementeras i. Företagets ledning var medveten om att de genom förändringen kunde förlora många duktiga säljare men ansåg att förändringen var nödvändig på lång sikt och valde därför att ändå genomföra den. Den strategiska förändringen visade sig fungera även om medarbetarna inte har förändrats som människor, utan enbart i hur de arbetar. Detta tyder på att det är möjligt att skapa en ny sorts kultur och beteenden inom företaget, som inte fanns tidigare.

Studien visar också att om företaget vill uppnå långsiktighet, i form av exempelvis ökad kundnöjdhet och högre förnyelsegrad, behöver ledningen vara medveten om de skillnader som finns avseende de två olika belöningsystemen och dess påverkan på motivation. Det resultatbaserade belöningsystemet visade sig vara bättre lämpat för intensiv försäljning och snabba resultat, men under kortare perioder. Genom att ersätta det med ett beteendebaserat belöningsystem med fokus på feedback och utvecklingsmöjligheter, signalerar ledningen istället till rådgivarna att det är långsiktighet som premieras i företaget.

## **6.2 Studiens begränsningar och förslag till vidare forskning**

Studien grundar sig på information från intervjuer för att fånga medarbetares upplevelser. Ett förslag på fortsättning av studien är att undersöka om det finns en koppling mellan genomförd förändring och den finansiella information som företaget redovisar i de externa rapporterna. Genomförda intervjuer är också endast fokuserade till medarbetare på ett kontor och därför skulle en vidare forskning kunna vara att undersöka om det skiljer sig åt i upplevelser, ledningsprinciper samt kultur mellan företagets kontor i olika länder.

## 7. Källförteckning

- Anderson, E. & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behaviour-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 51, ss. 76-88.
- Andersson, A. & Martinsson, K. (2018). Var tionde handelsanställd har rörlig lön. *Handelsnytt*, 15 november.  
<https://handelsnytt.se/2018/11/15/var-tionde-handelsanstalld-har-rorlig-lon/>
- Bonner, S. E., Hastie, R., Sprinkle, G. B. & Young, S. M. (2000). A Review of the Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 12, ss. 20-64.
- Bonner, S. E. & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27, ss. 303-345.
- Czarniawska, B. (2014). *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*. Lund: Studentlitteratur.
- Cäker, M. (2013). *Belöningsystem som styrmedel*. I Nilsson, F. & Olve, N-G. (red.). *Controllerhandboken*. 10., rev. uppl., ss. 225-250. Stockholm: Liber.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22, ss. 20-47.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14, ss. 57-74.
- Flatbacke-Karlsson, D. (2018). "Ingen behöver skämmas längre". *Aktiespararna*, 27 april.  
<https://www.aktiespararna.se/nyheter/ingen-behover-skammas-langre>
- Hernandez, M. (2012). Towards an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37, ss. 172-193.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, ss. 305-360.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. 1 uppl. The Jossey-Bass management series. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Mallin, M. L. & Pullins, E. B. (2009). The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. *Industrial Marketing Management*, 38, ss. 769-777.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3 uppl. Harlow, England: Pearson Education Limited.

- Miao, C. F., Evans, R. K. & Zou, S. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems - extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60, ss. 417-425.
- Nilsson, G. & Francke, L. (2017). Belöningar kan minska kreativitet och motivation. *Svenska Dagbladet*, 22 februari. <https://www.svd.se/beloningar-kan-minska-kreativitet-och-motivation>
- Onyemah, V. & Anderson, E. (2009). Inconsistencies among the constitutive elements of a sales force control system: Test of a configuration theory-based performance prediction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29, ss. 9-24.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pullins, E. B. (2001). An Exploratory Investigation of the Relationship in Sales Force Compensation and Intrinsic Motivation. *Industrial Marketing Management*, 30, ss. 403-413.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, ss. 54-67.
- Rynes, S., Gerhart, B. & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, ss. 571-600.
- Sandberg, J. (2017). "Sluta som chef om du inte tror på dina medarbetare". *Veckans Affärer*, 16 november. <http://web.retriever-info.com/go/?u=http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument&a=31726&d=05717020171116d0f32895c0d1389e72d91c56d11a9942&i=0&s=57170&sa=2001208&t=1542884408&x=d2e9b9bc1d000fc3d55ea8a89418bd2d>
- Spitzer, D. R. (1996). Power Rewards: Rewards That Really Motivate. *Management Review*, ss. 46-50.
- Stredwick, J. (2000). Aligning rewards to organizational goals – a multinational's experience. *European Business Review*, 12(1), ss. 9-19.
- Söderlind, O. (2016). Fingerprint Cards ordförande: Därför kovände vi om bonusprogrammet. *Affärsvärlden*, 30 november. <https://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/fingerprint-cards-ordforande-darfor-kovande-vi-om-bonusprogrammet-6808500>

## **8. Bilagor**

### **Bilaga 1: Intervjuguide operativt ansvarig**

#### **Inledning**

1. Kan du berätta lite om dig själv och din roll på företaget?
2. Hur nära arbetar du med det team av rådgivare som du ansvarar för?
3. Vad är det viktigaste för att leverera kundnöjdhet inom försäkringsbranschen?

#### **Tidigare styrning**

4. Hur såg det tidigare belöningssystemet ut?
5. Vad baserades det tidigare belöningssystemet på?
6. Hur arbetade man med kontroll och styrning i det tidigare systemet?
7. Vilken roll spelade feedback i det gamla sättet att arbeta?
8. Var det dåvarande systemet uppskattat av berörd personal?
9. Vad var anledningen till att man bytte belöningssystem och sätt att styra?
10. På vilken nivå togs beslut om förändring?
11. Vilka var de tänkta effekterna av förändringen och vilka blev effekterna?

#### **Övergången**

12. När gjordes förändringen?
13. Hur gjordes övergången från det gamla sättet att styra till det nya sättet att styra?

#### **Nuvarande styrning**

14. Vad ersattes det tidigare belöningssystemet med?
15. Hur motiverar man medarbetarna idag?
16. Hur arbetar man i nuläget med att styra och kontrollera medarbetarna?
17. Hur ser kommunikationen med rådgivarna ut? Hur ofta ges feedback?
18. Hur har man följt upp förändringen?
19. Hur arbetar ni med företagskulturen?

## **Bilaga 2: Intervjuguide rådgivare**

### **Inledning**

1. Vilken är din roll på företaget idag?
2. Om ledare: Hur länge arbetade du som rådgivare?
3. Om ledare: Vad var det som gjorde att du bytte roll på företaget?
4. Om rådgivare: Hur länge har du arbetat som rådgivare?
5. Vad var eller är viktigt i rollen som rådgivare?

### **Kontroll och styrning**

6. Hur upplevde du tidigare kontroll och styrningen bestående av mätetal, mystery calls och kundnöjdhet?
7. Hur upplever du nuvarande kontroll och styrning?
8. Vad tycker du om att efter förändringen kunna följa din egen utveckling i form av mätetal?

### **Incitament och belöningar**

9. Vad är din syn på belöningssystem?
10. Hur upplevde du det förra belöningssystemet med provision?
11. Vad tyckte du om att belöningssystemet togs bort?
12. Har du ändrat din syn med tiden eller tycker du fortfarande samma?
13. Anser du att avskaffandet av provision har gjort lönekompensationen mer eller mindre rättvis? På vilket sätt?

### **Motivation**

14. Vad anser du motiverar dig?
15. Hur bidrog eller hindrade det gamla arbetssättet till din motivation?
16. Upplevde du det förra arbetssättet som rättvist? Fördelar/nackdelar?
17. Hur bidrar eller hindrar det nya arbetssättet till din motivation?
18. Upplever du det nya arbetssättet som rättvist? Fördelar/nackdelar?
19. Anser du att belöning och motivation hänger ihop? Hur i så fall och vad för typ av belöning är viktig?
20. Är det skillnad på hur motiverad du känner dig, och varför i så fall?

### **Avslut**

21. Har din inställning till kvalitet och service förändrats efter att provisionen togs bort? På vilket sätt?
22. Hur upplevde du förändringen från målstyrning till syftesstyrning i stort?
23. Om du fick välja enbart utifrån din egen upplevelse, hade du föredragit det gamla eller nya arbetssättet?
24. Finns det något du vill tillägga?