

Belöning inte bra för kreativiteten

MOTIVATION Belöningsystem kan leda till att personalens motivation och kreativitet minskar. Vi varnar därför för användning av individuella, prestationsbaserade belöningsystem för personer med kvalificerade arbetsuppgifter. Det är bättre att lita på kompetenta medarbetares inre drivkraft, skriver Göran Nilsson och Lennart Francke.

Det har väl knappast undgått någon vilken betydelse individuella, rörliga belöningsystem såsom prestationsbaserade bonusar och aktieoptioner spelar i dagens näringsliv. Främst tillämpas detta bland börsnoterade företags ledningar, men dessa angloamerikanskt influerade idéer har också spridit sig till andra typer av organisationer. I dag är det, inom vissa branscher, mer regel än undantag att även vanliga medarbetare har olika prestationsbaserade ersättningar.

SvD NÄRINGS LIV DEBATT

SvD Debatt, debatt@svd.se, Telefon 08-13 51 49
Redaktör Carina Stensson, Bitr redaktör Carl-Johan Bilkenroth
Webb: SvD.se/naringsliv/debatt, Twitter: twitter.com/SvDDebatt
Facebook: SvD Debatt

Men även om detta är ett välspritt fenomen är det inte alls givet att det faktiskt är en bra idé. Tvärtom finns det mycket som tyder på att det motsatta, särskilt så länge vi talar om personer med kvalificerade, utmanande och i sig engagerande arbetsuppgifter.

Det finns gott om exempel på hur belöningsystem starkt bidragit till kriser och skandaler. Den globala finanskrisen med rötter i den amerikanska bolåne marknaden är ett bra exempel på detta. Där drev belöningsystemen fram att man först sålde lån till högrisk kunder och därefter förpackade lånen om och om igen i CDO:s (collateralized debt obligation) och sålde dem vidare med vilseledande riskklassificeringar. Också på närmare håll har vi haft ett antal skandaler i bonusdrivna företag som Eniro, Carnegie och Skandia.

Det är knappast någon tillfällighet att enskilda personer tjänat stora pengar på bonusar, aktieoptioner eller liknande under en tid innan kriserna och skandalerna briserat. Tvärtom är det helt i linje med vad vi vet om vilken effekt högt ställda mål i kombination med finansiella belöningar får för effekter i form av aggressiva affärer och oetiskt beteende.

Ett annat problem med belöningsystem är det starka fokus som de skapar på det som belönas, tränger undan fokus på andra aspekter och skapar

en sorts tunnelseende. Ett belöningsystem kopplat till finansiella prestationer löper stor risk att tränga undan andra aspekter som kunder, medarbetare, samhälle och miljö. Detta går tvärt emot hållbart företagande. Dessutom är det inte bra ens för ägarna, eftersom företagets framgång och överlevnad är beroende av intressenter som kunder och medarbetare. Därför är det sannolikt inte heller någon slump att börskursernas utveckling under den tid som belöningsystemen haft störst betydelse – hittills under 2000-talet – knappast imponerat.

Ytterligare ett problem är att belöningsystemen tycks öka rörligheten (volatiliteten) i resultat och aktiekurser kraftigt. Det finns till exempel en undersökning som visar att de företag som tillämpar aktieoptioner som mest visserligen presterar bättre strax före det att optionerna löses, än de som tillämpar dem som minst. Ännu intressantare är dock att de presterar klart sämre under flera år efteråt. Motgångarna av belöningar maximerar resultatet genom kortsiktiga åtgärder när de har mest att tjäna på det, för att därefter låta efterträdarna ta smällen.

Argumentet att rörliga belöningsystem har en utjämnande resultat effekt för att man betalar ut mer under goda år och mindre under dåliga håller alltså inte, eftersom kortsiktigt beteende blandat med perioder när man rensar ut förluster har mycket större effekt. Detta har helt säkert bidragit till att börsen har gått upp och ner som en jojo under 2000-talet.

Som om detta inte vore nog finns det hundratals experiment som visar att yttre belöningar ofta minskar både motivation och kreativitet. Till exempel kan experiment visa att försökspersoner faktiskt är mer motiverade att delta i experiment om de inte får betalt jämfört med om de får betalt. En ganska uppseendeväckande undersökning visade att boende i ett område var mindre positiva till förvaring av kärnavfall i sin närhet om ersättning gavs än om förvaringen skulle ske utan ersättning. Det finns också många experiment som visar att försökspersoner blir sämre på problemlösning om de erbjuds belöningar. Ju mer de erbjuds ju sämre tycks de bli.

Att belöningar minskar kreativiteten hänger ihop med tunnelseendet. Fokus på ett specifikt resultat gör att vi får svårare att "tänka utanför boxen". Att



Ett belöningsystem kopplat till finansiella prestationer löper stor risk att tränga undan andra aspekter som kunder, medarbetare, samhälle och miljö, skriver artikelförfattarna. FOTO: IZABELLE NORDFJELL/TT

motivationen ofta minskar beror på att yttre belöningar "tränger ut" den inre motivationen. Att en arbetsuppgift är rolig, stimulerande eller utmanande riskerar att minska i betydelse om en yttre belöning tillförs. Yttre belöningar tenderar att minska såväl självbestämmande (jag får inte göra som jag vill) och

”

Hundratals experiment visar att yttre belöningar ofta minskar både motivation och kreativitet.

självkänsla (de tror inte att jag är motiverad i mig själv), vilket går ut över den inre motivationen.

Vi varnar därför för användning av individuella, prestationsbaserade belöningsystem för personer med kvalificerade arbetsuppgifter och argumenterar i stället för att lita på kompetenta medarbetares inre motivation.

För att främja inre motivation bör man rekrytera personer som är intresserade av arbetsuppgiften i sig snarare än av bonusar. Vidare bör man ge dem tillräcklig grad av självbestämmande och inte kväva dem med orealistiska budgetar eller stelbenta arbetsbeskrivningar. Särskilt viktigt är det att chefer och överordnade vågar ta ett steg tillbaka, släppa detaljkontrollen och lita på sina medarbetare. Det finns gott om exempel på att detta är en mycket framgångsrik väg att gå, från etablerade framgångssagor som Handelsbanken till ett stort antal moderna it- och konsultbolag såsom Netlight.

GÖRAN NILSSON

ekonomie doktor och universitetslektor vid Uppsala universitet, aktuell med boken "Det agila företaget"



LENNART FRANCKE

styrelsemedlem och valberedare i flera företag samt före detta CFO i Handelsbanken, aktuell med boken "Det agila företaget"



Diskutera artikeln på SvD Debatt på Facebook

Vill du veta när nya artiklar läggs ut på svd.se/debatt under dagen? Följ oss på Facebook så hittar du våra debattartiklar i ditt flöde. Här kan du också kommentera och diskutera aktuell debatt. Vår sida på Facebook heter: **SvD Debatt**

SvD

Chefredaktör och ansvarig utgivare Fredric Karén fredric.karen@svd.se **Redaktionschef och stf ansvarig utgivare** Maria Rimpi maria.rimpi@svd.se **Chef SvD Näringsliv** Daniel Kederstedt daniel.kederstedt@svd.se **Administrativ redaktionschef och stf ansvarig utgivare** Niklas Kierkegaard niklas.kierkegaard@svd.se **Vd** Gunilla Asker gunilla.asker@svd.se **Kommunikationschef** Björn Hygstedt bjorn.hygstedt@svd.se **ANNONSERA Företag** 08-13 50 00, annonsbokning@svd.se **Privatannonser** 08-13 00 10, privatannonser@svd.se **KONTAKT E-post** naringsliv@svd.se **Växel** 08-13 50 00 **Postadress** SvD, 105 17 Stockholm **Besöksadress** Västra Järnvägsgatan 21 **Ny prenumeration** 08-618 02 20 eller på SvD.se/prenumerera **Prenumerationsärenden** 08-618 02 20 eller på SvD.se/kundservice SvD ansvarar ej för insänt, ej beställt material. **Tryck:** V-TAB Göteborg och Södertälje © 2017

SvD Näringsliv i sociala medier →



Följ oss för snabb nyhetsuppdatering, analyser och lästips.
twitter.com/SvDNaringsliv
facebook.com/svd.naringsliv
instagram.com/svdnaringsliv