

Identitet i organisasjoner

av

Even Henden

Masteroppgave

Masteroppgaven er levert for å fullføre graden

Master i samfunnsøkonomi

Universitetet i Bergen, Institutt for økonomi

Juni 2011

UNIVERSITETET I BERGEN



Forord

Masteroppgaven markerer slutten på en lang, men fin studietid ved Universitetet i Bergen.

Jeg vil takke alle medstudenter som har bidratt til å gjøre studietiden til en hyggelig og sosial opplevelse, og ikke minst for alle interessante faglige diskusjoner.

Skriveprosessen har vært krevende, men lærerik og jeg setter stor pris på all hjelp jeg har fått underveis. Jeg vil spesielt takke min veileder, Gaute Torsvik, for hjelp til valg av emne og ikke minst god hjelp underveis i arbeidet. En stor takk rettes også til min samboer, Mette. Som husholdningens primære forsørger har hun støttet meg gjennom hele studietiden.

Datamaterialet som brukes i analysen er blitt samlet inn av Gaute Torsvik, professor ved Institutt for økonomi ved Universitetet i Bergen, og Karl Ove Aarbu, professor II ved Institutt for samfunnsøkonomi ved Norges Handelshøyskole. Ingen av de ovenfornevnte personene er ansvarlige for de analyser eller tolkninger som er gjort i denne oppgaven.

Even Henden

Even Henden, Bergen 7. juni 2011

Sammendrag

Identitet i organisasjoner

av

Even Henden, Master i samfunnsøkonomi

Universitetet i Bergen, 2011

Veileder: Gaute Torsvik

Formålet med denne oppgaven er å undersøke om det eksisterer en sammenheng mellom ansattes tilhørighet i et forsikringsselskap, og deres produktivitet. Organisasjonsidentitet er begrepet som skal definere tilhørighet, og baseres på svarene fra en spørreundersøkelse. Produktivitet måles ved gjennomsnittlig salg av forsikringsprodukter.

Den teoretiske bakgrunnen for problemstillingen i denne oppgaven er utarbeidet av to velrenommerte økonomer, George A. Akerlof og Rachel E. Kranton. Med bakgrunn i blant annet deres teori forventet jeg å finne en positiv korrelasjon mellom organisasjonsidentitet og salg. Resultatene fra analysen viser derimot en klar negativ sammenheng mellom organisasjonsidentitet og salg. Av de ulike kontrollvariablene som benyttes i regresjonsanalysen, er det kun én som er statistisk signifikant. Denne viser at de respondentene som selv hevder de motiveres av økonomiske incentiver for å yte innsats, har høyere gjennomsnittssalg enn resten av utvalget.

De empiriske beregningene er gjennomført ved bruk av statistikkprogrammet Stata 10, og metoden som brukes for analysen er en lineær regresjon, kalt Minste kvadraters metode (MKM). Datamaterialet som brukes i analysen er blitt samlet inn av Gaute Torsvik, professor ved Institutt for økonomi ved Universitetet i Bergen, og Karl Ove Aarbu, professor II ved Institutt for samfunnsøkonomi ved Norges Handelshøyskole.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
INNHALDSFORTEGNELSE	IV
LISTE OVER TABELLER	VI
LISTE OVER FIGURER	VII
1. INNLEDNING	1
2. LEDELSES- OG ORGANISASJONSTEORIER	4
2.1. HVORDAN ØKE ARBEIDERNE PRODUKTIVITET?	4
2.1.1. <i>Klassisk rasjonalistisk teori og vitenskapelig ledelse</i>	4
2.1.2. <i>Human Resource Management</i>	6
2.2. IDENTITET I ORGANISASJONER	7
3. IDENTITET I EN ØKONOMISK TILNÆRMING	10
3.1. HVORFOR IDENTITET KAN VÆRE NYTTIG I EN ØKONOMISK ANALYSE	13
3.2. EN ENKEL MODELL FOR IDENTITET I ORGANISASJONER.....	15
3.2.1. <i>Når vil en bedrift ønske å investere i de ansattes identitet?</i>	20
3.3. SYNSPUNKTER PÅ MODELLEN OG SOSIAL IDENTITETSTEORI	22
3.4. TIDLIGERE STUDIER AV IDENTITET OG PRODUKTIVITET	23
4. DATA	27
4.1.1. <i>Opprinnelig utvalg</i>	28
4.1.2. <i>Bearbeidet utvalg</i>	28
4.2. VARIABLER.....	28
4.2.1. <i>Avhengig variabel</i>	28
4.2.2. <i>Uavhengige variabler</i>	29
4.3. DESKRIPTIV STATISTIKK	31
4.3.1. <i>Deskriptiv statistikk – avhengig variabel</i>	31
4.3.2. <i>Deskriptiv statistikk – uavhengige variabler</i>	33
5. ØKONOMETRISK METODE	42
5.1. UTFORDRINGER FORBUNDET MED DENNE TYPEN ANALYSER	45
5.1.1. <i>Endogenitet</i>	45
5.1.2. <i>Selektert- og ikke-randomisert utvalg</i>	47
6. EMPIRISK ANALYSE	48

6.1.	REGRESJONSRESULTATER – ORGANISASJONSIDENTITET	48
6.1.1.	<i>Robuste regresjoner – organisasjonsidentitet</i>	50
6.2.	TEAMIDENTITET	54
6.2.1.	<i>Regresjonsresultater – teamidentitet</i>	57
6.3.	OPPSUMMERENDE DISKUSJON	60
7.	KONKLUSJON	63
	REFERANSELISTE	65
	APPENDIKS A	68
	APPENDIKS B	72

Liste over tabeller

Tabell 4.1: Deskriptiv statistikk – avhengig variabel.....	31
Tabell 4.2: Ansattes tilhørighet og tilknytning til bedriften og teamet	33
Tabell 4.3: Salg etter grad av organisasjonsidentitet.....	36
Tabell 4.4: Salg etter grad av teamidentitet.....	37
Tabell 4.5: Deskriptiv statistikk på salg, etter ulike binære variabler.....	41
Tabell 6.1: Regresjonsresultater – organisasjonsidentitet	49
Tabell 6.2: Robuste regresjoner – organisasjonsidentitet.....	51
Tabell 6.3: Bonussystemet	56
Tabell 6.4: Regresjonsresultater - teamidentitet.....	58

Liste over figurer

Figur 4.1: Salg	32
Figur 4.2: Organisasjonsidentitet	35
Figur 4.3: Teamidentitet.....	36
Figur 6.1: Regresjonslinjen - organisasjonsidentitet	52
Figur 6.2: Regresjonslinjen - teamidentitet	58

1. Innledning

Denne oppgaven studerer sammenhengen mellom organisasjonsidentitet og produktivitet i en bedrift. Organisasjonsidentitet defineres her som en form for tilhørighet og tilknytning til bedriften eller organisasjonen en jobber for¹. Basert på en teori av George A. Akerlof og Rachel E. Kranton, forventer jeg å finne at ansatte som føler seg tilknyttet arbeidsgiveren sin, og sine medarbeidere, vil yte høyere arbeidsinnsats enn de som ikke, eller i mindre grad, mener de identifiserer seg med bedriften.

Hvordan man skal få ansatte til å yte høyere arbeidsinnsats (til lavest mulig kostnad) er et spørsmål som lenge har vært av interesse for næringslivsledere, så vel som akademikere. Problemstillingen er kanskje særlig aktuell i dag, hvor mange bedrifter i stor grad har humankapital som største og viktigste innsatsfaktor i produksjonen.

Begrepet identitet anvendes ofte når man diskuterer hvordan bedrifter skal skille seg fra hverandre, og skape sin egenart – sin identitet – i et voksende marked hvor konkurransen i mange tilfeller er global. Både store konsern og små bedrifter bruker ressurser på markedsføring og omdømmeskaping. Det gjelder å ha en identitet de ansatte lett kan relatere seg til, og som kan gi en konkurransefordel i den store massen av konkurrenter og markeder.

Akerlof og Kranton har formalisert identitet i en økonomisk tilnærming gjennom flere anerkjente artikler om identitet i organisasjoner og økonomi. De argumenterer for at det er mulig å påvirke ansattes preferanser slik at de faktisk ønsker å yte høyere innsats i arbeidet. De viser hvordan identitet kan inkorporeres i økonomisk analyse ved å la identiteten påvirke aktørenes preferanser og dermed handlinger. De benytter denne modellen for å studere en prinsippal – agent-situasjon.

Identitet kan være nyttig for økonomisk analyse av flere grunner. Det kan bidra til å forklare tilsynelatende irrasjonell adferd, som vanligvis ignoreres i standard økonomisk analyse. Det vil si at aktører med ulik identitet enn en selv kan handle på et vis som for andre tolkes utforståelig, men som like fullt skjer, fordi identitet er fundamentalt for alle typer adferd.

^{1 1} I oppgaven blir bedrift og organisasjon benyttet synonymt.

Implikasjoner av en slik tolkning kan peke på en ny type eksternaliteter som kommer av identitetsbasert adferd. Det forventes at vi handler og opptrer i tråd med visse sosiale normer i ulike sosiale kontekster. Brudd på slike normer kan medføre positive eller negative eksternaliteter for andre.

Det fins relativt få empiriske studier innenfor økonomi av sammenhengen mellom organisasjonsidentitet og produktivitet. Innenfor organisasjons- og ledelsesteorier er det flere som har studert samvariasjonen mellom organisasjonsidentitet (commitment) og ulike prestasjonsmål. Resultatene fra slike studier er ofte tvetydige, og ikke endelig konkluderende, men de peker på tendenser som tyder på at det er en positiv sammenheng mellom engasjerte arbeidere som føler tilhørighet til bedriften og bedriftens finansielle resultater. I denne oppgaven har jeg tilgang på et langt mer presist mål på individuell produktivitet, det er derfor vanskelig å sammenligne mine funn med funn i organisasjonsteori. Med utgangspunkt i Akerlof og Krantons agentmodell analyseres en empirisk sammenheng mellom identitet og salg i denne bedriften. Metoden jeg har valgt å benytte er en multippel lineær regresjon, hvor jeg analyserer hvorvidt man finner en korrelasjon mellom de ovenfornevnte variablene. I regresjonen kontrolleres det også for hvorvidt de ansatte motiveres av økonomiske incentiver. Det er viktig å påpeke at jeg ikke taler for at organisasjonsidentitet på noen måte erstatter økonomiske incentiver for innsats, men heller skal virke kompletterende. Data for analysen er hentet fra en spørreundersøkelse utført i 2009, ved et callcenter i et forsikringselskap, samt salgsdata som er blitt automatisk registrert gjennom et telefonsystem.

Oppgaven er delt opp som følger: I kapittel 2 presteres kort den historiske utviklingen innenfor sentrale ledelses – og organisasjonsteorier. Fra de første rasjonelle teoriene til dagens vitenskapelige ledelse og menneskelige ressurser, har ledelse og eiere vært opptatt av hvordan gjøre arbeiderne mer produktive. Videre diskuteres det hvordan identitet i organisasjoner har fått en betydelig rolle i senere ledelses- og organisasjonsteorier. I kapittel 3 redegjøres det for hvorfor og hvordan identitet kan være nyttig i en økonomisk analyse, samt en enkel agentmodell for å beskrive hvordan ansatte kan motiveres til å yte høyere arbeidsinnsats gjennom å påvirke preferansene deres. Kapittel 4 tar for seg data, hvordan variablene for identitet er definert, samt deskriptiv statistikk. Kapittel 5 gir en kort gjennomgang av den økonometriske metoden analysen bygger på, og gir en diskusjon på mulige utfordringer forbundet med denne typen analyser. I kapittel 6 presenteres den empiriske analysen og regresjonsresultatene, etterfulgt av en diskusjon rundt implikasjonene av disse. Til slutt

kommer noen tanker om hva som eventuelt kan gjøres i fremtidige studier. Kapittel 7 følger av den oppsummerende diskusjonen i foregående kapittel og konkluderer oppgavens hypotese

2. Ledelses- og organisasjonsteorier

2.1. Hvordan øke arbeidernes produktivitet?

Dette er et spørsmål ledere har stilt seg i over hundre år. Fagfeltet *ledelse* har fått stor forskningmessig oppmerksomhet, spesielt i USA. Spørsmålet det fokuseres på i ledelsesforskning er hvordan det er mulig å effektivisere driften og produksjonen i organisasjonen. På begynnelsen av 1900-tallet ble produksjonen mer og mer mekanisert, samlebåndsproduksjonen ble innført og nye maskiner tok over for mange av arbeidsoppgavene tidligere utført av mennesker. Behovet for en mer systematisk organisering i fabrikkene ble tydelig for den tids ledere. Typisk for de som utviklet disse teoriene og dem som ble ledere på fabrikkene var deres akademiske og vitenskapelige bakgrunn. Særlig ingeniører var sentrale i utviklingen av de første rasjonalistiske teoriene. Fra deres lære tok de med seg en vitenskapelig vinkling på hvordan fabrikker best burde styres og organiseres.

2.1.1. Klassisk rasjonalistisk teori og vitenskapelig ledelse

Frederick Winslow Taylor og Max Weber er navn som trekkes frem i forbindelse med klassisk rasjonalisme. Den amerikanske ingeniøren Frederick Winslow Taylor, utviklet læren om vitenskapelig ledelse, hvor systematisk utvelgning av arbeidere basert på ferdigheter, kvalifikasjon og spesialiserte arbeidsoppgaver var viktige elementer. Teknologiske nyvinninger og fremgang la forholdene til rette for spesifisering og effektivisering av arbeidsprosessen. En ny type arbeidsdeling tilsa at ledere skulle arbeide med det de var best kvalifisert for, eksempelvis analyser og planlegging av arbeidet og produksjonsprosessen. Arbeiderne på sin side skulle kun ha en utøvende funksjon. En klar arbeidsdeling ville fungere under forutsetning av at arbeiderne var rasjonelle aktører som innså det rettferdige og fornuftige i denne ordningen. Deres motivasjon for å delta under et slikt regime lå dermed i realiseringen av at alle arbeidet for bedriftens beste, og gjorde det de var best skikket til. Resultatet skulle være en effektivisering av produksjonen. Dårlig ressursutnyttelse, sløsing og

ineffektivitet grunnet dårlig organisering skulle gjennom enkle ledelsesprinsipper, omvendes til økt produktivitet. Taylors ledelsesprinsipper ble snart etterfulgt av en tungveker innen samfunnsteorien, den tyske sosiologen Max Weber.

Weber var den som med størst kraft og tydelighet formulerte overgangen til ”det moderne”, og regnes gjerne som den ”moderne rasjonaliteten” – byråkratiets grunnlegger (Strand, 2001, s. 46). Kjennetegnet ved hierarkisk ordning hvor opprykk og deltakelse begrunnes ut fra kompetanse, spesialisering av ansvar og myndighet. Skrevne regler, standardisering og repetering av prosedyrer skulle styre arbeidsprosessene, og en formell autoritet på toppen hadde sin stilling i kraft av de rette kvalifikasjoner og riktig kompetanse. Til tross for dagens rykte av å være et litt tungrodd og ineffektivt system, er byråkratiet fremdeles et grunnelement i svært mye av dagens organisasjonsteori (Strand, 2001, s. 46).

Fra 1920-årene og fremover endret fokuset seg fra den klassiske rasjonalismen over til en mer humanistisk orientering i teorien om arbeidsorganisasjon og ledelse. Vendepunktet ble av mange regnet som de berømte Hawthorne-eksperimentene ved Western Electric-fabrikkene. Resultatene av eksperimentene og tolkningen av disse ble mye omdiskutert og det ble den gang erkjent at den produktivitetsfremmende effekten i like stor, eller større grad, skyldes at arbeiderne ble viet ny oppmerksomhet snarere enn at lysforholdene i fabrikken ble endret (Jones, 1992, Economist The, 2009). Uavhengig av hva som ble regnet som de virkelige årsakene bak resultatene, eller om ”Hawthorne-effekten” i det hele tatt eksisterte, vokste det nå frem ny omfattende forskning som skilte seg sterkt fra det rasjonalistene foretrakk. Den mest betydningsfulle sådan ble kalt *Human relations-retningen*. Den generelle ideologien var at et trivelig og vennlig arbeidsmiljø ville gi tilfredse arbeidere som ble mer produktive. Et godt arbeidsmiljø ville fremme økt produktivitet. Nå var arbeidernes velvære og sosiale behov også tatt med i betraktningen når gode arbeidsrutiner skulle fastlegges. Til tross for usikre vitenskapelige resultater og sterk ideologisk kritikk, ble bevegelsen en levende doktrine, spesielt i amerikansk næringsliv (Strand, 2001, s. 57).

2.1.2. Human Resource Management

Human resource management (HRM) er i dag blitt en slags fellesbetegnelse for all type personalledelse. Menneskelige ressurser, eller HR, er i dag representert i de fleste organisasjoner i form av tillitsvalgte eller ansatte med HR som arbeids- og ansvarsområde.

Litteraturen og forskningen på området HRM har vokst kraftig de siste tiårene. En grunn til at HRM-studier har fått økt oppmerksomhet er at økt konkurranse, gjennom deregulering og globalisering, har gjort effektiv ledelse viktig. I denne sammenheng vil det være naturlig at ledere og bedrifter retter større fokus på hvordan gjøre humankapital til en konkurransemessig fordel, og da særlig i organisasjoner hvor humankapital er den største og viktigste innsatsfaktoren.

Resultater fra forskning viser en sammenheng mellom ulike HR-praksiser og organisasjonens finansielle resultater. Forskningen viser at implementering av praksiser som, prestasjonsbasert lønn, bonuser, etterutdanning, kurs og teamsamarbeid i mange tilfeller har en positiv effekt på organisasjonens resultater. Listen over effektive praksiser, og hva som regnes som ”beste praksiser”, varierer imidlertid i de ulike undersøkelsene. Empiri viser imidlertid også at de reelle effektene av ulike praksiser ofte ikke er særlig sterke, noe som kan tilskrives de ulike praksiser undersøkelsene fokuserer på (Becker og Gerhart, 1996, Hiltrop, 1996, Lazear og Shaw, 2007, Liu et al., 2007, Wright et al., 2003). HRM er ikke én enkel aktivitet, det er flere ulike veier mot målet, og ofte kan slike prosesser endres hyppig og over lengre tid. Derfor kan det være vanskelig å peke på hvilke løsninger som er mest effektive. Erfaringen fra mange undersøkelser er at det ofte er individuelt fra bedrift til bedrift hva som passer best for dem.

Et tiltak som ser ut til å øke produktiviteten i bedrifter er finansielle incentiver. Det fins mange former for økonomiske incentiver, men det de har til felles er at de gjør medarbeiderne i bedriften, på en eller annen måte, finansielt ansvarlig for det resultatet de leverer. Eksempler på dette er delt eierskap i bedriften, ulike bonusordninger og prestasjonsbasert lønn. Det har imidlertid også blitt utført en rekke undersøkelser hvor andre tiltak er blitt testet. Forfremmelsesmuligheter, desentralisert beslutningstaking, økt flyt av informasjon internt i bedriften og selvstyrte team er eksempler andre tiltak. Typisk er tanken her at ansatte skal få en økt følelse av selvstendighet og uavhengighet i arbeidet. En utfordring forbundet med å gi

ansatte økt frihet er faren for at det kolliderer med rollen til de som er ansvarlige for implementeringen og overvåkingen av disse tiltakene. Å gi ansatte økt grad av selvstendighet samtidig som man overvåker dem, kan sende blandede signaler og i verste fall virke mot sin hensikt.

Hvilke virkemidler som er effektive avhenger også av hvilke type organisasjon man snakker om. I byråkratiske organisasjoner og såkalte ekspertorganisasjoner, hvor flertallet av de ansatte ofte har høyere utdanning, kan selvstendighet være å foretrekke fremfor overvåking. En kjent utfordring blant ledere i slike organisasjoner er hvorvidt de har den nødvendige respekt og anseelse i det interne fagmiljøet. Ofte kan en leder gjerne ha en lavere formell utdanning enn sine underordnede, eller hun kan ha en utdanning innenfor et annet fagfelt. Lederen kan dermed ha mindre kunnskap enn sine ansatte om enkelte problemstillinger.

En stor utfordring ved disse undersøkelsene er at det ikke kan fastslås noe kausalitet. Hvis man finner at et gitt tiltak er positivt korrelert med bedriftens finansielle resultater, kan man ikke med sikkerhet, slik som testene er utført, påvise hva det skyldes. Et eksempel er den positive korrelasjonen mellom delt utbytte og høyere profitt. En sammenheng som kan tolkes på minst to måter; at bedrifter med høy profitt oftere innfører delt utbytte, eller at delt utbytte fører til høyere profitt (Becker og Gerhart, 1996, s. 793-794).

2.2. *Identitet i organisasjoner*

I all enkelhet kan identitet defineres som en persons selvfølelse, selvbevissthet eller selvpoppfatning. Hva som oppleves som ekte, eller typisk for vedkommende. I samfunnsvitenskapen har man rettet fokus på identitet i sosiale kontekster. Begrepet sosial identitet er hentet fra sosialpsykologien og to av begrepets skapere, Henri Tajfel og John Turner (Hogg og Terry, 2000, s. 122-123). Her er perspektivet rettet mot individets selvforståelse og posisjonering i relasjon til gruppefenomener som sosial, kulturell eller etnisk identitet. Ifølge Hogg og Terry (2000) er det i hovedsak to motiver for å streve etter gruppetilhørighet, nemlig selvforbedring og usikkerhetsreduksjon. Vi ønsker å identifisere oss

med grupper som enten øker vår selvfølelse og selvtillit gjennom økt status, eller for å redusere usikkerhet i omverden.

For organisasjonsteoretikere har identitet vært et rammeverk for forståelsen av samhandlingen mellom mennesker i eksempelvis arbeidsgrupper og organisasjoner. I over 20 år har denne trenden gjort seg nyttig grunnet identitetsbegrepets evne til å behandle flere fundamentale spørsmål som ansatte, både implisitt og eksplisitt, må stille seg selv. Det være seg, ”hvem er jeg”, ”hvem er vi”, og ”hva betyr det for meg å være en del av oss”. (Blader et al., 2007, s.xiii). Men hvorfor er slike spørsmål viktig, og hva så med selve organisasjonen, har den egen identitet? I likhet med fremveksten og den økende viktigheten av HRM, er organisatorisk identitet stadig aktuelt for ledere, eiere og bedriftene som helhet. Bakenforliggende årsaker som globalisering, økende konkurranse mellom bedrifter, nasjonalt og internasjonalt gjør det stadig mer krevende å skape sin egen og unike identitet. Økende grad av handel over verdens landegrenser gjør at mangfoldet er stort og konkurransen hard. Kampen om å skille seg ut, på en positiv måte, samt ha en unik identitet er krevende i et globalisert marked hvor nye konkurrenter kan dukke opp fra hele verden. Hvordan skal man promotere seg selv og lykkes både i innland og utland? Hvilken profil skal vi satse på, hvordan er vårt omdømme utad, og hvordan ønsker vi at det skal være? En avgjørende del av å styre identitetsutvikling er å sikre at organisasjonen tar opp i seg egenskaper som er attraktive i omgivelsene. Typisk finnes det ”riktige” symboler og verdier for å signalisere hvem vi er. Populære ord og uttrykk som skal definere organisasjonens profil, identitet og merkevare. Innovativ, løsningsorientert, ansvarlig, pålitelig, målrettet, kreativ, dynamisk, fleksibel og bærekraftig er eksempler på slike slagord i tiden.

Utfordringen for mange organisasjoner ligger altså i hvordan man skal differensiere seg, og samtidig skape individualitet i et klima hvor ”alle” er opptatt av å skille seg ut fra den store massen. Differensiering handler om å kvitte seg med trekk som gjør en identisk med andre, eller markere avstand til organisasjoner til det en ikke ønsker å bli identifisert med. Individualisering er å skape en identitet som gjør at organisasjonen fremstår som noe særskilt og enestående (Kvåle og Wæraas, 2006, s. 99-100). Viktigheten av å ha en klar, entydig og positivt anerkjent profil gjør seg tydelig når bedrifter, selskaper, universiteter og selv land, bruker store ressurser på sitt omdømme og identitet².

² J.fr regjeringens ”omdømmeutvalg” fra 2004, NTNUs toårige ”profilerings/merkevareprosjekt” fra 2002, Telenor og Statoils nye logo eller DnB Nor (snart bare DnB – igjen) stadige endring av navn.

I de neste kapitlene skal jeg beskrive hvordan identitet kan anvendes i en økonomisk tilnærming. Her tar jeg utgangspunkt i en utvidelse av agentteorien, hvor arbeidsgiver vil prøve å få arbeidstaker til å identifisere seg med bedriften, og få henne til å bry seg om eksempelvis, ledernes og eiernes målsettinger. En ansatt som bryr seg om arbeidsplassen sin vil kanskje *ønske* å yte høyere arbeidsinnsats.

3. Identitet i en økonomisk tilnærming

Hittil har økonomer og økonomifaget hovedsakelig fokusert på sammenhengen mellom pengeincentiv og produktivitet i forsøk på å besvare spørsmål som omhandler arbeidsinnsats, effektivitet og produktivitet i bedrifter og organisasjoner. Spørsmål om hvorvidt arbeidere yter mer dersom inntekt blir knyttet til deres produktivitet, er blitt grundig behandlet i økonomifaget. Agentteori er eksempelvis i dag en del av standard økonomisk analyse. En utfordring med praksiser hvor incentiver skal gi ansatte motivasjon til økt produktivitet, er vanskeligheten med å måle en persons innsats. Videre kan det være problematisk å premiere denne innsatsen. I arbeid hvor produksjonen består av mange prosesser og arbeiderne utfører ulike operasjoner, kalt "multitasking", vil en helt korrekt vurdering av arbeidsinnsats, eller produktivitet, kunne være vanskelig. Man vil gjerne kunne måle hvor mange enheter som produseres, men ikke alle operasjonene underveis. Om en produksjonsprosess eksempelvis består av kvalitetskontroll, vedlikehold av produksjonsmaskinene og komplekse operasjoner som krever en spesiell ekspertise, vil en nøyaktig overvåking kunne være problematisk (Fehr og Schmidt, 2004, s. 454). Det er også rimelig å anta at ansatte, i større eller mindre grad, misliker overvåking av arbeidet deres, og at en slik politikk vil kunne føre til en negativ spenning mellom ledelse og ansatte. En spenning som gjør at prinsippsspørsmål rundt selve overvåkingen tar fokuset bort fra dens opprinnelige hensikt, nemlig å forsøke å øke produktiviteten i bedriften. Pengepremier, bonuser og andre pekuniære incentiver kan i tillegg føre til at ansatte velger å prioritere det arbeidet som har høyest sannsynlighet for å gi premiering, eller hvor resultatet av arbeidet lettere lar seg måle. På denne måten vil bedriftene få hva de betaler for, det vil si, pengeincentivene fungerer, men ikke nødvendigvis på den måten bedriftene beregnet eller ønsket (Gibbons, 1998). Bedriftene antar altså at de ansatte yter godt arbeid da bonuser rettmessig utbetales, men dette betyr ikke nødvendigvis at de tjener bedriftens beste interesser.

I de senere år har imidlertid også økonomer begynt å se at bedrifter, organisasjoner og arbeidsgivere kan ha incentiver til å innprente ikke-økonomiske motiver i sine ansatte. Skal lederen i bedriften gi hardtarbeidende ansatte lønnpålegg, eller skal hun starte et "månedens ansatte"-program? Skal hun gi dem større ansvar og la ulike team få styre seg selv i større grad? Eksempelvis kan faglig og profesjonell anerkjennelse fra medarbeidere og overordnede gi oss motivasjon og påskudd for å yte ekstra innsats i arbeidet. "Hvorfor yter vi innsats på

jobben vår”, er det grunnleggende spørsmålet, Ellingsen og Johannesson (2007) diskuterer. De argumenterer for at nettopp anerkjennelse og respekt er viktige motiver for hvorfor vi yter innsats i arbeidet vårt. De diskuterer også hvordan oppmerksomhet, symbolske verdier og premier, samt tillitt kan ha en positiv effekt på de ansattes arbeidsinnsats. De viser til en rekke undersøkelser på adferd og ledelse. I en av studiene har forfatterne fulgt over 1100 fabrikkarbeidere, fordelt på fire fabrikker. Inspirert av en stor ikke-akademisk litteratur, hvor offentlig anerkjennelse var et anbefalt virkemiddel, utviklet de et program som skulle teste tre motiver for lavt fravær. De var personlig oppmerksomhet, offentlig hyllest, og premier. Lavt fravær skulle premieres med personlig gratulasjonskort, gullstjerner og navn på en plakett som skulle henges opp på en vegg. Ved slutten av året ville alle med perfekt oppmøte motta en ekstra premie. Kvinnene skulle få et gullhalsbånd, mens mennene skulle få en gullbelagt lommekniv, alle inngravert med vedkommendes navn. Resultatet av eksperimentet var at fraværet sank med 40 prosent, og tiltaket var populært blant arbeiderne (Ellingsen og Johannesson, 2007, s. 137, som referer til Markham, Scott og McKee 2002). To økonomer som i seinere tid har bidratt betydelig til litteraturen på området er George Akerlof og Rachel Kranton. Deres artikler tar utgangspunkt i hvordan man kan påvirke selve preferansene til arbeiderne, slik at de faktisk *ønsker* å yte høyere arbeidsinnsats.

Akerlof og Kranton (2005) tar utgangspunkt i blant annet sosial identitetsteori i deres litteratur, som omhandler identitet i økonomi. De diskuterer muligheten for at arbeidernes identitet kan ha betydning for deres adferd på arbeidsplassen. Om man klarer å få ansatte til å føle tilhørighet til arbeidsplassen sin, vil de kanskje *ønske* å yte høyere innsats, fordi de bryr seg om resultatene til bedriften. Identitet defineres her sammen med et økonomisk nyttebegrep. Det som imidlertid skiller seg fra standardmodellen i klassisk nytteteori er blant annet tolkningen og rangeringen av preferanser. Her vil ulike normer³ kunne endre vår rangering av hvilken adferd som vil være nyttemaksimerende. Vi vil ikke lenger utelukkende rangere våre preferanser basert på hva som gir høyest materiell gevinst. Normer kan påvirke våre preferanser, fordi andre hensyn enn utelukkende materielle verdier betyr noe for oss. Eksempelvis er vi opptatt av hvordan egen adferd oppfattes av andre, og hvordan mennesker rundt oss handler. Vi har gjerne forestillinger om hvordan andre bør opptre i gitte situasjoner.

³ Her presiseres det at tolkningen av begrepet normer skiller seg fra hvordan det tidligere er blitt brukt i økonomi. Brudd på normer medfører ikke noen form for straff i denne sammenheng. Normer er her mer en form for formler, oppskrifter eller regler vi følger for å opprettholde et selvperspektiv.

Akerlof og Kranton bruker uttrykket sosial kategori for å beskrive sosial identitet. Ulike typer mennesker klassifiserer seg selv, mer eller mindre bevisst, i ulike kategorier som får betydning for vår adferd i gitt en situasjon. En person kan således være mann, eller kvinne, innvandrere eller nordmann, i ledelsen eller ”på gulvet”. Nå vil hvor, hvordan og mellom hvem en transaksjon finner sted, ha betydning for våre preferanser.

Nytte er her ikke begrenset til å utelukkende avhenge av pekuniære variabler (Akerlof og Kranton, 2005, s. 9) som er vanlig i standard økonomiske modeller. Nå kan derimot nyttefunksjonene endre seg etter hvilke normer som råder, og situasjoner som oppstår⁴. Det vil si at vi kan ha sømmelig og usømmelig adferd, avhengig av situasjon og rådende norm, og at hva vi anser som sømmelig kan endres over tid. Ved å operere med nyttebegrepet på en slik måte får vi tatt i bruk hva psykologene sier om internalisering av normer, det vil si at vi lærer, tar i bruk og kaller dem våre egne.

Det er viktig å merke seg at verbet ”velger” brukes med et visst forbehold når vi snakker om vår klassifisering av sosiale kategorier. Det hevdes ikke at vi nødvendigvis alltid er bevisste på våre egne motiver, når vi tar våre valg. Standard nytte teori, som er agnostisk overfor hvorvidt et individ har bevisste hensikter for dets valg, baseres på samme antakelse. Dette støttes også av Milton Friedmans *obiter dicta* fra ”The methodology of positive economics” (1953). Friedman hevder at, uavhengig av om en person bevisst innser at hun maksimerer en nyttefunksjon gjør hun det like fullt. Hun gjør det *som om* det er en bevisst handling (Akerlof og Kranton, 2000, s. 719).

⁴ Kahneman og Tversky (Kahneman og Tversky, 1979, Tversky og Kahneman, 1986, Tversky og Kahneman, 1981) har gjennom sine arbeider gitt økonomer inspirasjon fra psykologien til å se på hvordan nytte og preferanser avhenger av *hvordan* en situasjon blir fremstilt. Altså innenfor hvilke *rammer* fremstilles problemstillingen for aktørene, og hvilke konsekvenser dette får for deres preferanser.

3.1. **Hvorfor identitet kan være nyttig i en økonomisk analyse**

Identitet gir en mulig forklaring på hvorfor og hvordan adferd varierer blant individer i en befolkning. Når jeg klassifiserer meg selv og definerer min identitet, vil den samsvare med andres klassifisering av seg selv. Da vil en tilhørighet oss likesinnede imellom kunne ha følger for vår adferd. Vårt språk, våre klær, utseende og oppførsel er typiske karaktertrekk som brukes når vi definerer oss selv.

Identitetsbegrepet er nyttig også fordi det kan åpne for tanker om hvordan adferd *bør* variere mellom typene. Sammen med sosiale kategorier følger visse normer for oppførsel og hvordan man *bør* handle i ulike situasjoner. Det kan være fristende å trekke slutninger om etikk og moral når man leser ordet *bør* i denne sammenheng. Det er imidlertid ikke slik det nødvendigvis skal tolkes. Dette er deskriptive sosiale normer om hvordan mennesker *bør* oppføre seg i gitte sosiale kontekster, slik som sosiale konvensjoner, eller uskrevne regler. Et typisk eksempel vil være antrekket man bærer i begravelser. Det er allment forventet at folk som deltar i begravelser er iført et mørkt eller svart antrekk, som helst er pent. Dette er ikke fordi det ligger noe moralsk eller etisk begrunnelse bak, men snarere en uskreven regel som vi har internalisert i vårt samfunn. Skal vi i begravelse tar vi på oss en svart dress uten videre tanker om hvorfor. Sosiale normer følges da fordi vi ønsker å følge dem. Ikke fordi vi må eller fordi det er straff forbundet med å avvike, men fordi vi internaliserer normene og overholder dem.

Sosiologer omtaler ofte disse normene som *idealer*, som representerer ekte eller fiktive personer som følger den riktige adferden forbundet med en gitt sosial kategori (Akerlof og Kranton, 2005 s. 13). En person som identifiserer seg med en gitt sosial kategori vil få det verre etter hvert som hun ikke følger idealet som tilhører hennes kategori. Hun kan også oppleve det som negativt, om noen av hennes likesinnede mislykkes i å leve opp til hennes ideal. Dette kan imidlertid lettes av et motveiende tiltak eller respons. Hvordan mulige tap og gevinst av nytte henger sammen med identitet utdypes nærmere i neste kapittel.

Akerlof og Kranton (2000, s.717) presenterer fire grunner for hvorfor begrepet identitet kan utvide økonomisk analyse, samt fire implikasjoner som følger av identitetsbasert oppførsel.

For det første, identitet kan forklare adferd som virker skadelig. Enkelte individer kan oppføre seg på en måte som for andre, med annen identitet, oppleves nesten selvskadelig. Årsaker for slik oppførsel kan da være forsøk på å styrke sitt eget selvbilde, eller redde et allerede forminsket selvbilde. Sistnevnte er et eksempel fra sosialpsykologien, og er et forsøk på å minimere kognitiv dissonans. Man prøver å rettferdiggjøre sin avgjørelse eller handling ved å prøve å overbevise seg selv om at det var den riktige, og håper deretter på en form for kognitiv balanse. Et eksempel på kognitiv dissonans kan være i forbindelse med innvielsesritualer i eksempelvis idrettslag, studentforeninger, eller militæret. Innvielsesritualer kan ofte oppleves som harde og utrivelige påkjenninger, og om et potensielt medlem i etterkant skulle komme frem til at denne gruppen ikke er like attraktiv som initialt antatt, vil kognitiv dissonans oppstå. Dersom personen nå innrømmer overfor seg selv at gruppen ikke lenger er attraktiv, vil han ikke lenger kunne forsvare den harde behandlingen som ritualene innebar. Derfor vil han, i et forsøk på å oppnå kognitiv balanse, benekte at gruppen er lite attraktiv, og opprettholde en tilhørighet til gruppen (Nijstad, 2009, s.22).

For det andre, identitet peker på en ny type eksternalitet. En persons handlinger kan få positiv eller negativ innvirkning på andre. Videre kan derfor disse handlingene få en påfølgende respons, som igjen kan generere nye handlinger. Kjønnroller kan være et passende eksempel. En kjole kan være et symbol på femininitet, og hvis en mann da bærer kjole kan det oppfattes som truende for identiteten til andre menn. Dette kan tolkes som en negativ eksternalitet for de menn som føler seg truet, og flere eksternaliteter kan følge om disse mennene velger å respondere på noe vis.

Det tredje argumentet som fremlegges er at identitet åpner for at preferanser kan endres på en ny måte. Tolkninger og definisjoner av identitet kan utvikle seg i et samfunn, og noen kan ha incentiver for å ville manipulere disse. Reklamebransjen følger som et naturlig eksempel her. Merkevarerbygging kan tolkes som et forsøk på å endre forbrukernes identitet, normer og idealer, i tråd med annonsørens hensikter.

Sist argumenteres det for at identitet er fundamentalt for alle typer adferd. Derfor vil valg av identitet være svært viktig for ulike økonomiske beslutninger som fattes. Individer kan i større eller mindre grad bestemme deres egen identitet, og restriksjoner på slike valg kan være en viktig faktor for menneskers økonomiske tilstand.

Implikasjoner som følger av identitetsbasert adferd er altså blant annet at, 1) Mennesker har identitetsbasert utbytte som følge av deres egne handlinger. 2) Folk har identitetsbasert utbytte som følge av andres handlinger. 3) Utenforstående, tredjepartsaktører, kan påføre varige endringer i disse utbytterne. 4) Enkelte mennesker kan velge deres egen identitet, mens valg kan være begrenset for andre (Akerlof og Kranton, 2000, s.717).

Kombinasjonen av *identitet, sosial kategori, normer og idealer* kan modelleres for å vise hvordan identitet kan inkorporeres i en nyttefunksjon som benyttes i en enkel agentmodell.

3.2. *En enkel modell for identitet i organisasjoner*

Vi ser på enkel prinsippal-agent-modell hentet fra Akerlof og Kranton (2005) hvor agenten kan identifisere seg med organisasjonen, eller med en gruppe innenfor firmaet. Agenten (arbeidstakeren) får nytte fra to kilder. Den første er standard nytte fra inntekt og arbeidsinnsats vi kjenner fra den økonomiske litteraturen. Den andre kilden er arbeidstakerens selvbilde, eller identitet. Det vil si at han kan identifisere seg med en gruppe eller kategori, som kan gi ham høyere nytte om han følger det medfølgende idealet. Likeledes kan han tape nytte om han ikke følger idealet. Idealet i en gitt sosial kategori kan eksempelvis være å alltid opptre i bedriftens (prinsipalens) beste interesser. Som i klassisk agentteori foreligger det alltid en risiko for at agenten vil velge å handle i egeninteresse fremfor prinsipalens interesser. Interessekonflikten oppstår fordi hardt arbeid har en kostnad for agenten, som vil kunne resultere i at han ikke gjør mer enn strengt nødvendig for å beholde jobben. Hvis imidlertid de ansatte fikk lønnspålegg, bonus, eller andre incentiver for å produsere mer, kan det være kostnadene oppveies relativt til tidligere, og de velger å yte høyere innsats. På den andre siden vil bedriften alltid ønske at alle yter sitt beste, uten at lønnskostnadene behøver å stige. Tanken her er da at en organisasjon eller bedrift kan prøve å iverksette tiltak for å øke arbeidernes tilhørighet, og dermed redusere kostnaden som sistnevnte føler forbundet med hardt arbeid. En agent som føler sterk tilhørighet til bedriften vil da *ønske* å yte ekstra innsats, fordi det er relativt mindre kostnadskrevede enn før.

Vi forutsetter at agenten ønsker å maksimere forventet nytte og har avtakende marginalnytte av inntekt, det vil si han er risikoavers. Dette kan representeres funksjonelt med en

logaritmisk inntektsfunksjon $\ln y$, hvor y er inntekt. Agenten vil ha et økende tap av nytte jo høyere innsats som kreves av arbeidet. Dette representeres gjennom variabelen, i , hvor i indikerer innsats. Netto økonomisk nytte er da $u(y) - i$. Prinsipalen kan ikke observere agentens valg, men vil kunne registrere utfallet av valget av innsats og den påfølgende inntektsstrømmen, det vil si om den blir lav eller høy. Modellen viser altså et forhold mellom ansatte og arbeidsgiver, hvor sistnevnte ønsker å sette sammen lønnskontrakter som maksimerer forventet profitt. Forventet profitt er forventet netto inntektsstrøm, minus forventet netto lønnskostnader. Kontrakten skal finne den optimale avveiningen mellom arbeidstakerens lønn, som reduserer bedriftens inntekter, og incentiver for å yte godt arbeid, som øker bedriftens inntekter.

Agenten kan velge mellom to handlinger, handling A , som koster agenten i_A , og handling B , som koster i_B . Vi antar at $i_A > i_B$. Lav arbeidsinnsats B , vil alltid resultere i lave inntekter for bedriften. Høy arbeidsinnsats A , øker sannsynligheten for at bedriftens inntekter blir høye⁵. I tillegg til agentens valg av innsats vil også tilfeldige faktorer bestemme bedriftens inntekter. For å gi agenten incentiver til å velge høy innsats, må bedriften betale høy lønn når den observerer høy inntekt, og likeledes lav lønn når den observerer lave inntekter. Ved tilstrekkelig store forskjeller mellom disse lønnsatsene vil arbeidstakeren velge høy innsats (Akerlof og Kranton, 2005 s.14).

Nå følger en utvidelse av den klassiske agentmodellen. Her er det ikke bonuser eller monetære incentiver som skal være primære motiver for å yte innsats, men heller tilhørighet til organisasjonen. Her beskrives Akerlof og Krantons idé om hvordan organisasjonsidentitet kan påvirke lønnskontraktene, og hvorfor agenten vil kunne ønske å yte høy innsats, for en lavere lønn. Målet for bedriften vil her være å sørge for at en kombinasjon av økonomiske incentiver sammen med de ansattes følelse av tilhørighet, gjør at flest mulig ønsker å yte høy innsats.

Identitet representeres ved at agenten står overfor to ulike sosiale kategorier $K \in (N, O)$, hvor N indikerer dem som identifiserer seg med organisasjonen. Vi kaller de som er N , for *insidere*, og de som er O , for *outsidere*. Outsiderne føler ingen tilhørighet med organisasjonen og har derfor som ideal å yte minst mulig innsats, B . Om outsiderne avviker fra deres ideal vil de

⁵ Om arbeidstakeren velger A , vil bedriftens inntekter bli høye, med sannsynlighet lik 0,5, eller lave, med sannsynlighet lik 0,5.

miste identitet, dermed også nytte. Insiderne har imidlertid som norm å yte i henhold til hva som er best for bedriften, og vil derfor velge høy arbeidsinnsats, A . De taper også identitet og nytte om de avviker fra normen for deres sosiale kategori. *Idealene* for innsats; $i^*(k)$, er $i^*(N) = i_A$ og $i^*(O) = i_B$. Agentens nytte fra å identifisere seg med en sosial kategori k , kalles I_k . Avvik fra idealet forbundet med kategorien k , kan uttrykkes ved; $t_k | i^*(k) - i |$. Parameteren t_k , skal fange hvor viktig agenten finner det å leve opp til idealet (ibid. s. 8). Slår vi nå sammen den tidligere nevnte økonomiske delen av nyttefunksjonen med identitetsbegrepet, vil agentens samlede nytte kunne uttrykkes;

$$U(y, i; k) = \ln y - i + I_k - t_k | i^*(k) - i |. \quad (3.1)$$

Denne formuleringen skal altså fange to viktige ideer som ikke dekkes i en standard økonomisk nyttefunksjon, nemlig at handlinger avhenger av individets selv kategorisering, i tråd med synet fra sosiologien og psykologien. I tillegg vil idealer og normer påvirke vår identitet og derfor våre valg slik at nytte vil kunne avhenge av sosial kontekst og identitet (Akerlof og Kranton, 2005 s. 14).

Når vil en bedrift se seg tjent med å prøve å omvende outsiders til insiders? Først vil jeg komme med et eksempel på hvordan en investering i identitet vil kunne øke bedriftens profitt, med utgangspunkt i modellen beskrevet ovenfor. Deretter i neste kapittel, vil jeg beskrive flere ulike scenarier hvor identitetsinvestering kan være hensiktsmessig.

Først presiseres fire antakelser:

- (1) Bedriften ønsker å gi alle arbeiderne incentiver til å yte innsats, A .
- (2) Nyten av å være insider er større enn den for å være outsider, $I_N > I_O$.
- (3) Bedriften kan påvirke identitet gjennom parameteren t_k , og vi antar at $t_N > 0$.
- (4) Identitetsinvesteringen har en kostnad, C .

Med utgangspunkt i nyttefunksjonen (3.1), vil vi kunne beskrive to kostnadsfordeler forbundet med en identitetsinvestering, det vil si en investering som omvender outsiders til insiders. Først vil en person som går fra å være en outsider til en insider få en direkte økning i identitetsnytte av differansen $I_N - I_O$. Denne differansen medfører at arbeidsgiveren kan tilby

en generelt lavere lønn til insiderne. Dette reduserer bedriftens samlede lønnskostnader, som i neste omgang kan føre til høyere profitt.

Den andre kostnadsfordelen kommer fra nyttefunksjonens siste ledd, $t_k | i^*(k) - i |$, hvor for en insider ideell innsats vil være lik $i^*(N) = i_A$. Som sagt taper agenten nytte av å avvike fra idealet. Parameteren t_k , er den bedriften endrer når den gjør tiltak for å endre agentens identitet. Gjennom å øke agentens oppfatning av viktigheten av å følge idealet, øke t_N , vil agenten tape ytterligere nytte om hun skulle velge å yte innsats B . Men en insider vil velge A , dermed minimere avstanden mellom $i_A - i$, slik at nyttetapet ved høy arbeidsinnsats minimeres. Husk at agenten i modellen er risikoavers og derfor misliker potensiell variasjon i lønn. For å kompensere for denne risikoaversjonen ville prinsipalen tidligere vært tvunget til å tilby agenten en gjennomsnittlig høyere lønn, slik som i vanlig agentteori. Men nå, med muligheter for identitetsnytte, kan prinsipalen i forsøk på å indukere høy innsats av insiderne, tilby dem en lavere variasjon i de situasjonsbetingede lønnsbetingelsene, så lenge ikke identitetsnyttens totalt motveies av kostnaden ved arbeidsinnsats. Det kan vises at hvis $t_N > 1$, vil det ikke være noen forskjell mellom lav og høy lønn, og agenten vil kunne betales en konstant lønn da hun alltid vil yte høy innsats (Akerlof og Kranton, 2003, s. 9-10)⁶. Grunnen til den lavere variasjonen i lønnen til en insider, som bryr seg om bedriftens finansielle resultater, er at hun *ønsker* å yte høy innsats. Og høy innsats koster insideren mindre slit, relativt til en outsider, eller eventuelt relativt til tidligere da hun var en outsider. Dermed har bedriften oppnådd den andre kostnadsfordelen ved sin investering.

Tilsvarende, om den ansatte ser på seg selv som en outsider, vil bedriften måtte øke differansen mellom de situasjonsbetingede godtgjørelsene. Igjen, fordi identitetsnytte, eller mangelen på sådan, gjør at outsideren må kompenseres mer for den kostnaden forbundet med høy arbeidsinnsats, avstanden mellom $i_A - i$, i $to | i_A - i |$.

⁶ Jeg velger å ikke inkludere hele den matematiske utledingen av modellen som finnes i denne versjonen av artikkelen. Jeg finner det hensiktsmessig å presentere en mer intuitiv forklaring i denne oppgaven, enn den som følger i nevnte artikkel.

Om bedriftens profitt vil øke som følge av denne investeringen, avhenger av om gevinsten fra de reduserte lønnskostnadene overgår investeringskostnadene. Hvis bedriften lykkes i å omvende de ansatte til insidere, vil differansen i profitt per periode kunne uttrykkes, $\pi_N - \pi_O$.

Gevinsten av investeringen kan uttrykkes som,

$$G = (\pi_N - \pi_O) \left[\frac{1}{1+r} + \frac{1}{(1+r)^2} + \dots + \frac{1}{(1+r)^n} \right] - C.$$

Over en uendelig tidshorison kan dette uttrykkes som,

$$G = \frac{\pi_N - \pi_O}{r} - C.$$

Generelt kan vi anta at en bedrift vil se det hensiktsmessig å foreta en identitetsinvestering så lenge følgende ulikhet holder over en uendelig tidshorison,

$$\frac{\pi_N - \pi_O}{r} \geq C,$$

hvor π_N er bedriftens profitt når arbeiderne er insidere, og π_O er bedriftens profitt når arbeiderne er outsiders. Renten, r , regnes som alternativkostnaden til en identitetsinvestering og betingelsen må da følge samme betingelser som ved andre kapitalinvesteringer. Det vil si at nåverdien av den ekstra fortjenesten bedriften oppnår, må være større eller lik kostnaden den betaler for å endre arbeidernes identitet, C . Her antar jeg at identitetsinvesteringen tar tid. Det vil si, jeg antar at det er tidkrevende å endre sine ansattes holdninger og således vil ikke investeringen kunne ta effekt i løpet av den første perioden.

3.2.1. Når vil en bedrift ønske å investere i de ansattes identitet?

Her følger noen scenarier hvor en kan tenke seg at en bedrift vil kunne ønske å velge identitetsinvesteringer fremfor tradisjonelle økonomiske incentiver. Tilslutt viser jeg kort til tanker og retninger fra organisasjons- og ledelsesteorier, som benyttes i dag, og er til dels like den identitetsteorien som beskrives i denne oppgaven.

Økonomisk usikkerhet og svært risikoaverse arbeidere

I en næring, bedrift eller økonomien generelt, når det er usikkerhet om fremtidig inntjening vil bedrifter gjerne se seg nødt til å begrense lønnskostnadene. Underliggende økonomiske faktorer som offentlig politikk, konjunktursituasjonen, konkurranse, og teknologiske fremskritt som gjør at faktorer i produksjonsprosessen står utenfor bedriftens kontroll. Det er dermed en risiko forbundet med produksjonen som kun delvis skyldes usikkerhet rundt arbeidernes innsats. Denne informasjonen har også arbeiderne slik at de vil kompenseres for høy usikkerhet og risiko forbundet med deres lønn. Dersom arbeiderne genuint bryr seg om bedriftens produksjon vil de kunne ta noe av denne risikoen selv uten å måtte kompenseres fullt ut, i forhold til tilfelle hvor de ikke identifiserer seg med bedriften. Om arbeiderne er svært risikoaverse vil kanskje en slik investering være mindre kostnadskrevende og mindre tidkrevende enn om prestasjonslønn skulle kompensere for risikoaversjonen. Dette er spesielt aktuelt i bedrifter der deler av inntekten er prestasjonsbasert.

Vanskelig å måle arbeidsinnsats

Her vil en bedrift, i tråd med agentteori, prøve å sørge for at sannsynligheten for skulking eller unnasluntring blant arbeiderne er så lav som mulig. Asymmetrisk informasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver kan føre til moralsk risiko. Dette vil si at arbeidere som handler ut fra egeninteresser kanskje ikke vil handle som på forhånd avtalt, og derav ikke yte den innsats som bedriften forventer. Ansatte som derimot føler tilhørighet til sine medarbeidere og sin arbeidsgiver vil kanskje ikke ønske å sluntre unna i arbeidet da det kan føre til negative konsekvenser for kollegaer og bedriften, som man bryr seg om.

Ved komplekse produksjonsprosesser som krever multitasking, kan det som nevnt være vanskelig å måle arbeidsinnsats for alle oppgaver som hører med jobben. I slike tilfeller kan en investering i identitet fungere bedre enn rene lønnsincentiver. Ved å utelukkende fokusere på lønnsincentiver vil man risikere at arbeiderne kun fokuserer på den delen av produksjonsprosessen som vil resultere i høy produksjon, og medfølgende høy inntekt. Samtidig neglisjeres kanskje den viktige kvalitetskontrollen og vedlikeholdsarbeidet på produksjonsmaskinene, noe som åpenbart ikke er i bedriftens interesser, på lengre sikt (Fehr og Schmidt, 2004).

Et av de sentrale temaene innenfor organisasjons- og ledelsesteorier er todelingen mellom en indre, eller iboende, og en ytre motivasjon. Dette skillet er også vektlagt i vår modell og korresponderer til skillet mellom motivene for en insider, kontra for en outsider. I tråd med moderne ledelseslitteratur vil en god leder ønske at sine underordnede ser på seg selv som motiverte insidere, fremfor fremmedgjorte outsiders. *Målstyring* er et eksempel på hvordan man forsøker å fusjonere målene til ledelsen og arbeiderne. Her skal arbeiderne inkluderes i målsettingen slik at også deres egne mål tas med i betraktningen når strategiene for fremtidig drift fastsettes. Målstyring blir i hovedsak forsøk på å endre arbeidernes motivasjon, hvor man prøver å skape entusiasme rundt arbeidet. Et annet eksempel fra ledelsesteoriene er Total Quality Management som ble stort i USA i løpet av 1980-tallet, og førte blant annet med seg en utstrakt bruk av teamsamarbeid og selvstyrte team i organiseringen av bedrifter (Leonard og Freedman, 2000, s.12-13). Under TQM, er fokuset rettet mot arbeidernes yrkesstolthet. De skal være stolte av bedriften og kvaliteten på det arbeidet og produktet som fremlegges, og dermed identifisere seg med organisasjonen og dens målsettinger.

Mange bedrifter og organisasjoner investerer tid og penger i deres ansattes velvære. Uavhengig om det kalles identitet, yrkesstolthet, motivasjon eller lojalitet ser det ut for at det påvirker produktivitet og effektivitet i noen grad. Som nevnt ovenfor tyder tidligere eksperimenter på at vi bryr oss både om sosial anerkjennelse og sosiale stigma. Hvorvidt disse kan tolkes i retning av en form for identitetsinvestering er usikkert. I kapittel 3.4 viser jeg til tidligere studier innenfor emnet incentiver i organisasjoner, og diskuterer kort om det finnes tidligere empiri innenfor temaet ”identitet og produktivitet”.

3.3. Synspunkter på modellen og sosial identitetsteori

Innvendinger mot anvendelsen av sosial identitet i en organisasjonskontekst går blant annet ut på mangelen på individualitet i identitetsbeskrivelsen. Det skilles ikke mellom personlig identitet og gruppeidentitet (Blader et al., 2007, s.203 , Davis, 2007, s.354), og videre er sosial identitetsteori en overforenkling av kompleksiteten som avgjør vår identitet og sosiale adferd. Davis (2007, s.355) taler for et større fokus på sosiologiens syn på sosial identitet, hvor det også tas høyde for at vi har personlig identitet, så vel som gruppeidentitet. Et gjensidig forhold mellom individ, grupper og samfunn gjør selvkategorisering mer komplekst og nyansert enn psykologiens vanlige tilnærming med insidergrupper versus outsidergrupper.

I følge Seyle og Swan (som sitert i Blader et al., 2007, s.205-217) kan *selv-verifisering* bidra til å forklare adferd som observeres i organisasjoner, og belyse områder som mangfold og gruppeproduktivitet. Selv-verifisering vil si at vi ønsker og søker anerkjennelse og støtte, ikke bare for vår deltakelse i en gruppe, men også på grunnlag av egne selvbevisste meninger og handlinger. Det hevdes at når man velger en gruppe som gir verifisering er det høyere sannsynlighet for at medlemskapet blir varig, og at man i en slik gruppe vil kunne observere mellommenneskelig harmoni og derav økt produktivitet (ibid. s, 208). Deltakelse i frivillige organisasjoner og veldedighetsarbeid er mulige eksempler på selv-verifiserende handlinger.

Davis (2007) og Fine (2009) er kritiske til hvordan bruken av en identitetsparameter, inkorporert i en enkel nyttefunksjon, skal kunne representere hvordan vi identifiserer oss med gitte kategorier eller grupper. De etterlyser en presisering på hvor de kategoriene kommer fra, hvilke som er mest fremtredende i forhold til hverandre og hvilke som er viktigere enn andre. En ren eksogen tilnærming til hvor identitet, eller sosiale kategorier, kommer fra og hvordan den oppstår, er ikke tilfredsstillende. Det hevdes at en inkorporering av identitet i en slik enkel nyttefunksjon, får en "Ad hoc" egenskap ved seg.

Jeg vil imidlertid hevde at en organisasjon som prøver å skape egne normer og idealer, i et forsøk på å omvende outsiders til insidere, gjør nettopp at identitet ikke nødvendigvis må tolkes som eksogent gitt i modellen. I modellens enkleste form tar agenten identitet, normer og sosial kategori for gitt på kort sikt og fatter sine avgjørelser for å maksimere nytte. Analogt til tilbud – og etterspørselslikevekter hvor på kort sikt bedrifter og konsumenter tar for gitt en

konstant teknologi og markedsstruktur. På lengre sikt derimot er det mulig for utenforstående tredjepartsaktører, å skape nye eller endre gamle, normer, idealer og sosiale kategorier (Akerlof og Kranton, 2010, s. 48-49 og s.124-126).

Hvorvidt identitet antas som en konstant på kort sikt har imidlertid ikke noen praktisk betydning for denne oppgavens håndtering av parameteren. Jeg har ikke kjennskap til hvorvidt denne bedriften aktivt søker å påvirke identiteten til sine ansatte, eller om det tidligere er blitt gjort slike forsøk.

3.4. Tidligere studier av identitet og produktivitet

Innenfor fagfelt som ledelses- og organisasjonsteori, psykologi og økonomi er det gjort en rekke studier på forholdet mellom aktører i forhandlingssituasjoner, prestasjonsgrupper og ulike former for sosial interaksjon. Foruten de studiene og artiklene henvist til ovenfor er litteraturen på emner som sosial identitetsteori, HRM, incentivteori, humankapital og organisasjonsidentitet stor og omfangsrik. Økonomifaget har, etter min oppfatning, i mindre grad tatt for seg problemstillingene presentert i denne oppgaven, da spesielt med tanke på empirisk forskning. Verken Akerlof og Kranton, eller andre innen økonomifaget, har etter min viten foretatt noen undersøkelser på sammenhengen mellom organisasjonsidentitet og produktivitet. Årsakene til manglende empiri er nok mange og sammensatte. Innenfor økonomifaget har som sagt incentivteori gjerne fokusert på incentivilønn og bonuser som motiver for våre handlinger, fremfor ulike psykologiske faktorer. For å kunne predikere kausalitet vil man gjerne måtte utføre omfattende undersøkelser hvor de samme tiltakene blir innført på mange bedrifter, og hvor man sammenligner effekter før og etter, samt bruker kontrollgrupper. Slike undersøkelser er kanskje ikke så utbredt i det økonomiske miljøet da gode produktivitetsdata ikke er tilgjengelige. I tillegg er det gjerne tidkrevende og kostnadskrevende å få tilgang til slike data.

Innenfor organisasjonsteorien og ledelsesteorien er det imidlertid blitt gjennomført en rekke studier på organisatorisk engasjement og identitet. Fokuset i flere av studiene er rettet mot hvordan ansatte som identifiserer seg med organisasjonen i større grad ønsker å forbli medlemmer, eller ansatt, i organisasjonen (Blader et al., 2007, kap. 10, Balfour og Barton,

1991). Hvordan, og i hvilken grad, ledere har mulighet og evner til å bruke dette engasjementet for å skape konkurransefortrinn i markedet (Castanias og Helfat, 2001), og hvordan engasjement kan påvirke ytelse og produktivitet (Mowday et al., 1979, Angle og Perry, 1981). Resultatene fra slike undersøkelser er blant annet at ansatte som identifiserer seg med deres organisasjon føler økt grad av velvære (Weiss, 1990, referert i Blader et al. 2007, s. 178), og føler seg mer motivert og involvert (Farrel og Rusbult, referert i Bladet et al. 2007, s.178).

To artikler som jeg skal beskrive nærmere er av Angel og Perry (1981) og Mowday et al. (1979). Dette er studier som befinner seg innenfor samme tema som behandles i denne oppgaven, og som delvis behandler de samme problemstillingene. Jeg kan imidlertid ikke finne eksempler på studier hvor produktivetsdata er direkte sammenlignbare med de data jeg har tilgang på. Metoden som er blitt brukt i de to undersøkelsene er psykometrisk metode, som er en statistisk behandling av data, innsamlet gjennom psykologiske måleinstrumenter: bedømmelsesskalaer, spørreskjema eller psykologiske tester. Likhetene mellom denne oppgaven og de ovenfornevnte undersøkelsene er eksempelvis definisjonen av tilhørighet og engasjement i organisasjonen. I den forbindelse har Angel og Perry (1981, figur 1 s. 5) tatt i bruk en velkjent og velrenommert spørreundersøkelse, kalt "Organizational Commitment Questionnaire", eller OCQ. Her er flere av spørsmålene som skal definere engasjement og tilhørighet til arbeidsplassen svært like de spørsmålene som blir brukt i denne oppgaven for å definere organisasjonsidentitet. Eksempler på slike spørsmål er blant annet, "I talk up this organization to my friends as a great organization to work for", "I am proud to tell others that I am part of this organization", og "I feel very little loyalty to this organization"⁷. De har også inkludert spørsmål som skal avdekke om arbeiderne har intensjoner om å forlate bedriften i nærmeste fremtid, samt deres fravær. Angel og Perry (1981) har gjennomført en undersøkelse blant sjåfører ved et busselskap, hvor OCQ er blitt brukt for å måle engasjement i organisasjonen. Mål på effektivitet i organisasjonen er blant annet, fravær, forsentkomming, intensjoner blant ansatte om å slutte, samt tall på hvor mange som faktisk sluttet i løpet av det siste året.

⁷ Reversert spørsmål for å avdekke inkonsistens i svarene, og redusere sannsynligheten for målefeil – er ikke blitt gjort i spørreundersøkelsen i denne oppgaven.

Hypotesen i denne studien er at organisasjoner, hvis medlemmer er sterkt tilknyttet organisasjonen, vil vise høy produktivitet. Mer spesifikt forventer de at slike organisasjoner viser relativt lav grad av forsentkomming, fravær og frivillige oppsigelser, samt at de er mer kostnadseffektive. Sammenhengen mellom produktivetsdata, organisasjonens effektivitet og tilhørighet, er blant annet målt ved å se på korrelasjonen mellom driftskostnadene og engasjement i organisasjonen. Resultatene fra korrelasjonsmatrisene er blant annet at driftskostnadene er negativt korrelert med tilhørighet til organisasjonen, slik at høy grad av tilhørighet sammenfaller med lavere driftskostnader. Disse resultatene er imidlertid ikke statistisk signifikante. Ellers er resultatene fra undersøkelsen tvetydige i forhold til sammenhengen mellom produktivitet og tilhørighet. Forfatterne mener at forholdet mellom variablene antakeligvis er mer komplekse enn hva resultatene fra en lineær korrelasjon vil kunne tilby. Spesielt to forbehold presiseres i forhold resultatene og deres implikasjoner, nemlig kausalitet og endogenitet. I den grad de finner noen sammenheng mellom tilhørighet, engasjement og effektivitet, forteller ikke resultatene noen ting om retningen på årsaksforholdet. Videre kan ikke driftskostnadene utelukkende tilskrives hva sjåførene foretar seg, og således vil det nok være utelatte forklaringsvariabler når det kommer til måling av produktivitet og kostnadseffektivitet. Ledelsens kompetanse, strukturelle og teknologiske faktorer har nok også innvirkning på driftskostnadene.

Mowday et al. (1979, s. 226), henviser også til ulike undersøkelser på engasjement i organisasjoner hvor man finner lignende definisjoner av tilhørighet til organisasjoner, til dem som brukes i denne oppgaven. Her defineres organisatorisk engasjement som graden av individenes identifisering med, og involvering i, organisasjonen. Som igjen karakteriseres av tre faktorer, (1) en sterk tiltro til, og aksept av, organisasjonens verdier og målsettinger. (2) villighet til å yte en betraktelig innsats for organisasjonen, (3) et sterkt ønske om å forbli medlem i organisasjonen. Også i denne undersøkelsen forventer forfatterne å finne at organisasjoner som har dedikerte ansatte, som er engasjert i bedriften, vil være mer produktive. Det henvises blant annet til en undersøkelse blant bankansatte som viser at det i gjennomsnitt var høyere grad av engasjement og tilhørighet i banker som presterte bra, enn i banker som presterte dårlig (Mowday et al., 1979, s. 240, som refererer til Mowday et al. (1974)).

Spørreundersøkelser, som ligner på den som blir benyttet i denne oppgaven, virker til å være utbredt og akseptert i akademisk forskning. Ideelt sett skulle man kanskje ønske å ha flere variabler tilgjengelig for å måle organisasjonsidentitet, men gitt de spørsmålene som er tilgjengelige for denne oppgaven vil jeg hevde at det her er presentert en rimelig intuitiv og nøktern definisjon av identitetsbegrepet. I neste kapittel beskriver jeg hvordan min undersøkelse benytter gode produktivetsdata, som er enkle å tolke, og som enkelt og intuitivt kan sammenlignes mellom de ulike individene.

Basert på Akerlof og Krantons teori, samt de ovenfornevnte studiene, forventer jeg å finne at de som identifiserer seg med bedriften presterer bedre enn de som ikke identifiserer seg med bedriften. Videre tar jeg også med et mål på teamidentitet, hvor tilhørighet mellom teammedlemmer måles ut fra responsen på spørsmål fra spørreundersøkelsen. Jeg forventer således å finne at tilhørigheten kanskje er enda sterkere mellom teammedlemmer i mindre grupper, samt at denne tilhørigheten sammenfaller med høy produktivitet. Jeg tar imidlertid visse forbehold i mine hypoteser, da jeg blant annet ikke kan si noe om årsaksforholdet i de sammenhengene jeg studerer (mer om dette i kapittel 5.1). Når det gjelder teamidentitet referer jeg til en rekke studier som omhandler samhold og prestasjoner i grupper (Nijstad, 2009, s.6). Her presiseres det at sammenhengen mellom produktivitet og samholdet i gruppen, avhenger av hvorvidt medlemmene har akseptert gruppens, eller bedriftens, målsettinger om prestasjonsnivå og innsats. I grupper hvor medlemmene hadde akseptert målsettingene gitt fra ledelsen, observeres det generelt bedre prestasjoner. Om ikke slike mål aksepteres, er resultatene mer blandet og tvetydige. I forhold til Akerlof og Krantons teori vil da en slik aksept kunne sammenlignes med det å være en insider, som ønsker å yte høy innsats. I kapittel 6 gjør jeg rede for flere årsaker til hvorfor jeg også inkluderer teamidentitet, og dens sammenheng med produktivitet, i analysen.

4. Data

Data er blitt samlet inn av Karl Ove Aarbu⁸ og Gaute Torsvik⁹. De data som blir brukt i denne oppgaven stammer fra to kilder. En spørreundersøkelse fra 2009, utført blant ansatte ved et callcenter i et forsikringselskap, og ukentlige registrerte data innsamlet via et datastyrt telefonsystem. I kapittel 4.2 vil jeg beskrive hvordan dataene er blitt brukt for å lage avhengig og uavhengige variabler. De ansatte ved callcenteret tilbyr kundeservice over telefon. I tillegg til å tilby kundetjenester selger de også forsikringsprodukter, og denne salgskanalen står for bort i mot 30 prosent av selskapets totale salg.

På tidspunktet da spørreundersøkelsen ble utført hadde selskapet 112 fulltidsansatte i avdelingen for kundeservice og salg. Gjennomsnittsalderen var 32 år, og en typisk ansatt hadde to til tre års universitets- eller høyskoleutdannelse, gjerne innenfor økonomiske fag. Det var en liten overvekt av kvinner som arbeidet i kundesenteret, om lag 60 prosent, og en ansatt hadde typisk arbeidet for selskapet i fire år.

De ansatte er delt inn i ulike team, hvert bestående av åtte til tolv personer. Hvert team har en teamleder som skal organisere, motivere og følge opp teammedlemmenes arbeid. Ellers er arbeidet stort sett utført individuelt, med lite behov for samarbeid eller assistanse.

Selskapet har innført en bonusordning som kommer i tillegg til fast lønn. Eventuelle utbetalinger baseres i hovedsak på salgstall, men kvalitet på kundeservice er også tellende. I utgangspunktet var ordningen utelukkende basert på teamets resultater. Motivet for en slik ordning var å skape konkurranse mellom de ulike teamene, i håp om at vinnervilje skulle øke de ansattes innsats. Etter hvert er derimot bonusutbetalingene i større grad blitt basert på individuelle resultater. I 2009, når undersøkelsen ble utført, var bonusen basert på en kombinasjon av teamresultater og individuelle resultater. I gjennomsnitt utgjør bonusen om lag 14 prosent av total lønn for en ansatt.

⁸ Professor II ved Institutt for samfunnsøkonomi, Norges Handelshøyskole

⁹ Professor ved Institutt for økonomi, Universitetet i Bergen

4.1.1. Opprinnelig utvalg

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til totalt 112 personer, via e-post. Fem personer var langtidssykemeldte. Av de 107 personene som *kunne* svare valgte 80 å respondere. Blant disse var 68 fulltidsansatt. Resten (12 personer) var enten teamledere eller hadde andre arbeidsoppgaver som ikke innebar å selge forsikring.

4.1.2. Bearbeidet utvalg

Analysen baseres dermed på et utvalg av 68 personer, hvorav 41 er kvinner og 27 er menn. Svaralternativene i spørreundersøkelsen følger en typisk Likert-skala, det vil si fem alternativer, rangert fra ”*Helt uenig*” til ”*Helt enig*”. For analysedelen har jeg rangert rekkefølgen slik at nå har ”*Helt enig*” fått verdi lik fem, og ”*Helt uenig*” verdi lik en. Dette er gjort for å gjøre tolkningen av de ulike variablene enklere og mer logisk når de vurderes sammen med for eksempel salg, som er en stigende og kontinuerlig variabel.

4.2. Variabler

Analysen skal i hovedsak fokusere på hvorvidt vi finner noen sammenheng mellom ansattes tilhørighet, eller identitet, til bedriften og deres produktivitet. I de neste kapitlene skal jeg beskrive hvordan produktivitetsvariabelen, ”Salg”, og identitetsvariablene ”Organisasjonsidentitet” og ”Teamidentitet” er blitt målt og tolket i forhold til teorien beskrevet i kapittel 3. I kapittel 4.3 vil deskriptiv statistikk gi utfyllende informasjon om de relevante variablene. En komplett liste over alle spørsmålene og alle variablene finnes i henholdsvis appendiks A og B.

4.2.1. Avhengig variabel

Produktivitet vil i denne analysen bli målt som gjennomsnittlig ukesalg av forsikringsprodukter over en 15-ukers periode. Salgsdata er blitt samlet inn via et datastyrt telefonsystem som lagrer ulik informasjon for hver ansatt på en ukentlig basis. Informasjonen som lagres er blant annet, hvor lang tid de er pålogget telefonsystemet, antall besvarte samtaler, antall enheter solgt og premieverdien på enhetene. Systemet lagrer også hvilket team hver enkelt tilhører.

I denne analysen vil jeg bruke en gjennomsnittsverdi på salg som strekker seg over en periode på 15 uker. Det er flere grunner til valget av en forholdsvis kort periode. Hvis utvalget er motivert av potensielle bonusutbetalinger er det rimelig å anta at de søker å opprettholde et stabilt høyt nivå gjennom hele året. Dermed vil en periode på nesten fire måneder kunne gi et riktig bilde på hvordan den enkelte presterer over tid. I forhold til tidspunktet på gjennomførelsen av spørreundersøkelsen er det antakeligvis fornuftig å måle salg og tilhørighet på samme tid. Jeg ønsker som sagt å se på sammenheng mellom salg og deres tilknytning til bedrift og team. Subjektive oppfatninger som man får gjennom slike spørreundersøkelser kan endre seg over tid. En person som føler sterk tilhørighet til bedriften i dag, behøver ikke å ha følt det slik hele tiden. Snarere tvert imot, vil jeg anta det tar litt tid før slike relasjoner får feste seg og man føler at man er en del av bedriften. En annen grunn for valg av måleperiode er at det ble etablert et nytt team uken før denne 15-ukersperioden startet. Hvis jeg skulle inkludert tidligere perioder, ville jeg ikke kunnet identifisere hvert individ i et unikt team.

4.2.2. Uavhengige variabler

Av de uavhengige variablene er de spesielt to som kan være utfordrende å definere. De er ”Organisasjonsidentitet” og ”Teamidentitet”. Hvordan skal man beskrive identitet på en tilfredsstillende måte? Slik som identitet er formulert i teoridelen av denne oppgaven er det naturlig å se på de ansattes tilhørighet og tilknytning til arbeidsplassen, medarbeidere og team. Det er nok en rekke ulike spørsmål som kunne vært aktuelle i en slik formulering. Her er det blitt fokusert på fire ulike spørsmål, hvor respondentene har angitt på en skal fra en til fem, hvor en er svakest og fem sterkest, i hvor stor grad de er enig i ulike påstander og spørsmål.

Organisasjonsidentitet

Jeg har forsøkt å beskrive organisasjonsidentitet ved å inkludere fire påstander, eller spørsmål, fra spørreundersøkelsen, som alle kan beskriver en form for tilhørighet og tilknytning til organisasjonen. De fire spørsmålene er:

- *”Jeg føler en sterk tilknytning til X som bedrift og arbeidsplass”.*
- *”Når jeg ser vår firmalogo et eller annet sted i Norge får jeg en positiv opplevelse”*
- *”Jeg snakker varmt om bedriften til venner og kjente”*

- *”Selv om jeg kan få en tilsvarende jobb som er like trygg og har samme pensjonsrettigheten, men er bedre betalt, vil jeg likevel ønske å forbli i bedriften”.*

Påstandene beskriver altså de ansattes tilknytning og lojalitet til bedriften, samt hvorvidt de føler positive assosiasjoner forbundet med selskapets logo. Til slutt, hvorvidt de snakker varmt om arbeidsplassen sin til venner og kjente (se spørsmål tre til seks i appendiks A for prosentvis fordeling). På denne måten kan identitetsvariabelen jeg bruker i analysen relateres til teorien som er beskrevet i kapittel 3.2, og til spørsmål som er brukt i tidligere undersøkelser (jamfør kapittel 3.4). Gjennom spørsmålsformuleringen kan vi klassifisere om de ansatte identifiserer seg med bedriften, kalt insidere fra teorien i kapittel 3, eller om de ikke føler seg identifisert med bedriften, kalt outsiders. Spesielt spørsmålene som er rettet mot deres tilknytning og lojalitet til selskapet, samt hvorvidt de snakker varmt om arbeidsplassen sin til venner, kan være beskrivende i denne sammenheng.

Variabelen ”Organisasjonsidentitet” er videre blitt konstruert på en enkel og intuitiv måte ved at jeg bruker de fire spørsmålene som proxyvariabler for å beskrive en latent variabel. De fire spørsmålene er relatert til en uobservert forklarende variabel, som jeg kaller organisasjonsidentitet. Siden alle fire variablene som utgjør identitetsvariabelen her er rangert likt (alle har tallverdier mellom en og fem) kan jeg ikke se at denne metoden skulle føre til noen form for inkonsistens i resultatet.

De fire variablene skal altså beskrive et underliggende forhold som jeg kaller organisasjonsidentitet. Jeg valgte å summere variablene sammen, og vekte dem likt. Det vil si dividere summen på antall variabler (her fire). Tabell 4.2 viser hva respondentene har svart på de aktuelle spørsmålene, og vil bli nærmere forklart i kapittel 4.3.2.

Teamidentitet

Teamidentitet er blitt konstruert på tilsvarende måte som organisasjonsidentitet, men med fokus på tilknytning til andre teammedlemmer fremfor til hele organisasjonen (spørsmål syv og åtte i appendiks A). Sosiale kategorier, eller grupper, vil her være naturlig å relatere til teamstrukturen ved callcenteret. Spørsmålene som er rettet mot de ansattes tilhørighet til teamet de arbeider i, kan brukes som mål på hvorvidt de føler seg som en insider eller outsider. Den ideelle normen i et team med mange insidere, kan eksempelvis være å alltid prøve å ha høyt salg slik at de oppnår høye bonuser. Her vil spørsmålet om hvorvidt de føler

glede når teammedlemmer oppnår høye bonuser, også være relevant. Insidere som har som norm å yte høy innsats vil kanskje få positiv nytte av andres suksess, nettopp fordi de er insidere.

Binære variabler

Jeg har laget en rekke binære variabler, som vil kunne kontrollere for ulike forhold jeg mener er relevante og gi nyttig kvalitativ informasjon. Her ser jeg blant annet på hvilke motiv respondentene har oppgitt for å yte innsats i arbeidet, i hvilken grad de anser seg selv som tilfredse, og hva som er den viktigste årsaken til at de ønsker å jobbe i bedriften (sosialt miljø eller potensiell bonus). Disse spørsmålene er relevante da det overordnede temaet for oppgaven er hvordan man kan få arbeidere til å yte høyere innsats i arbeidet. Hvor jeg spesielt studerer en teori som omhandler identitet i organisasjoner. Som resultatene senere viser finner jeg ingen sterk positiv korrelasjon mellom salg og identitet, men jeg har tilgang på informasjon som kan gi en pekepinn på hva som motiverer de ansatte i denne bedriften. De ulike motivene er også i stor grad like dem som behandles i andre studier det henvises til ovenfor, være seg de ansattes grad av tilfredshet og velvære, eller hvorvidt de motiveres av et godt sosialt miljø.

4.3. Deskriptiv statistikk

I dette kapitlet skal jeg presentere deskriptiv statistikk for avhengig og uavhengige variabler.

4.3.1. Deskriptiv statistikk – avhengig variabel

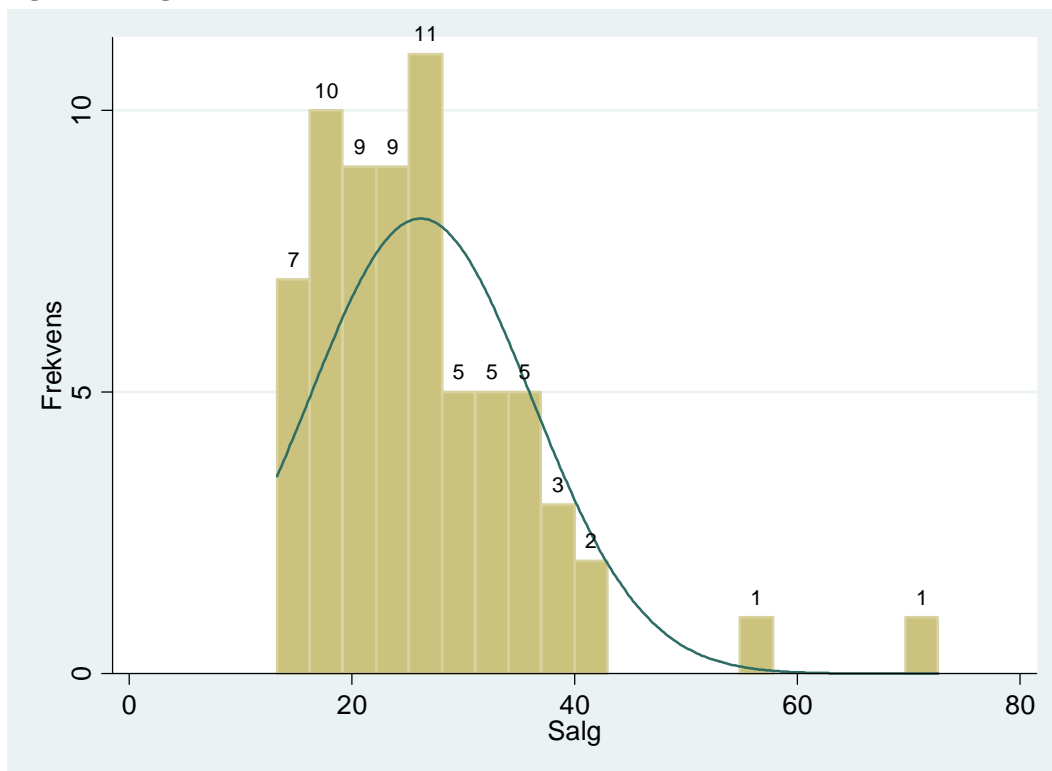
Tabell 4.1 viser deskriptiv statistikk for variabelen "Salg". Salg er oppgavens mål på produktivitet blant de ansatte.

Tabell 4.1: Deskriptiv statistikk – avhengig variabel

	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik	Min	Max	N
Totalt Salg	26,16	24,48	9,97	13,26	72,69	68

Figur 4.1 viser et histogram av fordelingen på gjennomsnittlig ukesalg gjennom perioden.

Figur 4.1: Salg



Produktivitet – salg

Vi ser at flertallet av utvalget har lavere salg enn gjennomsnittet. Gjennomsnittlig salg for hele utvalget er 26,2 og medianen er 24,5. Det er viktig å påpeke at to ekstremverdier påvirker gjennomsnittet positivt, som vi ser av de to observasjonene langt mot høyre og maksimumsverdien i figur 4.1 (de to observasjonene trekker opp gjennomsnittet med ca. 1,17 enheter). Hvis jeg tar utgangspunkt i medianverdien (tabell 4.1), og runder den opp til 24,5, vil utvalget faktisk dele seg i to like store deler. Da vil 34 personer ha et mediansalg under 24,5, og 34 personer ha mediansalg på over 24,5.

4.3.2. Deskriptiv statistikk – uavhengige variabler

Organisasjonsidentitet

Spørsmålene som danner variablene ”Organisasjonsidentitet” og ”Teamidentitet” er presentert i tabell 4.1, og viser antall observasjoner for hvert svaralternativ, samt prosent og kumulativ prosent.

Tabell 4.2: Ansattes tilhørighet og tilknytning til bedriften og teamet

Variabler	Helt uenig (1)	Delvis uenig (2)	Verken enig eller uenig (3)	Delvis enig (4)	Helt enig (5)	Sum obs. (%) (kum. %)
Tilknytning til organisasjonen	2 (2,94) (2,94)	4 (5,88) (8,82)	9 (13,24) (22,06)	25 (36,76) (58,82)	28 (41,18) (100)	68 (100) (100)
Positiv opplevelse av å se firmalogo	3 (4,41) (4,41)	1 (1,47) (5,88)	7 (10,29) (16,18)	18 (26,47) (42,65)	39 (57,35) (100)	68 (100) (100)
Snakker varmt om bedriften	3 (4,41) (4,41)	2 (2,94) (7,35)	13 (19,12) (26,47)	27 (39,71) (66,18)	23 (33,82) (100)	68 (100) (100)
Lojalitet til bedriften	15 (22,06) (22,06)	22 (32,35) (54,41)	18 (26,47) (80,88)	10 (14,71) (95,59)	3 (4,41) (100)	68 (100) (100)
Tilknytning til teamet	1 (1,47) (1,47)	2 (2,94) (4,41)	9 (13,24) (17,65)	28 (41,18) (58,82)	28 (41,18) (100)	68 (100) (100)
Glede over teammedlemmers bonus	3 (4,41) (4,41)	2 (2,94) (7,35)	14 (20,59) (27,94)	24 (35,29) (63,24)	25 (36,76) (100)	68 (100) (100)

(Jeg refererer til spørsmål tre, fire, fem, seks, syv og åtte i appendiks A, for en eksakt oversikt over spørsmålsformuleringen).

Som vi ser av tabell 4.1 viser respondentene en sterk tilknytning til arbeidsplassen. Hele 77,9 prosent av de spurte sa seg helt eller delvis enig i spørsmålet om hvorvidt de føler en *sterk* tilknytning til bedriften og arbeidsplassen. 83,8 prosent sa seg helt eller delvis enig i at de får en positiv opplevelse av å se firmalogoen deres, og 73,5 prosent snakker varmt om arbeidsplassen sin til venner og kjente. Legg spesielt merke til ”lojalitetsspørsmålet” som viser en større fordeling enn de foregående variablene. Hele 54,4 prosent av de spurte var helt eller delvis uenig, og kunne ikke tenke seg å bli, hvis et slikt tilbud skulle bli en realitet. 26,5 prosent hadde en ubestemt holdning til spørsmålet, mens kun 19,1 prosent mente at de ville ha

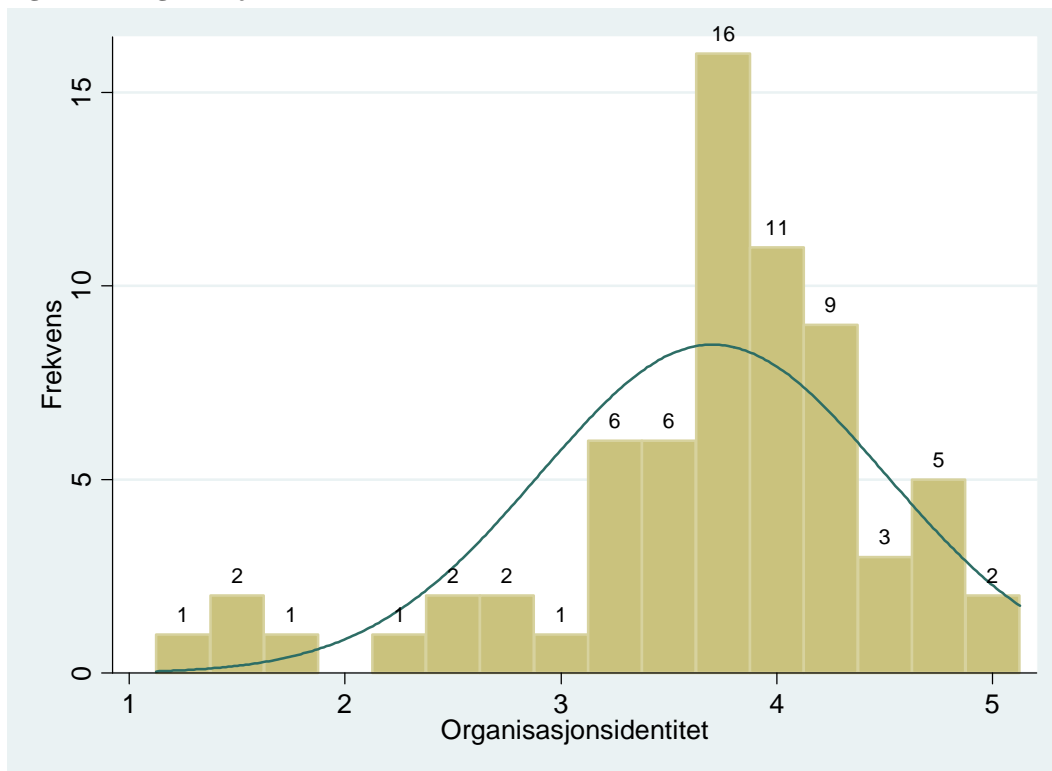
blitt værende i bedriften. Flertallet av respondentene viste dermed ikke sterk lojalitet, gitt det hypotetiske eksempelet om et annet jobbtillbud.

En korrelasjonsmatrise (fremkommer ikke i teksten) viser for øvrig en positiv korrelasjon mellom alle fire variablene som utgjør organisasjonsidentitet. Alle korrelasjonene har en p-verdi mindre enn 0,05, bortsett fra korrelasjonen mellom ”lojalitet” og ”positiv opplevelse”.

Resultatet av en regresjon på salg og organisasjonsidentitet vil naturligvis avhenge av hvordan organisasjonsidentitet er definert. Jeg har derfor gjennomført noen enkle regresjoner hvor jeg først har tatt bort lojalitetsvariabelen, og brukt en organisasjonsidentitetsvariabel bestående av de tre gjenværende spørsmålene. Deretter har jeg sett på en regresjon hvor kun salg og lojalitet var inkludert. Begge regresjonene viser en negativ sammenheng mellom salg og de uavhengige variablene. Ingen av regresjonene skilte seg ut ved å alene ha en spesielt stor effekt på koeffisienten til den uavhengige variabelen. Regresjonen uten lojalitet er heller ikke statistisk signifikant. Begge disse ”eksperimentene” taler dermed for å beholde organisasjonsidentitetsvariabelen slik som den er definert i utgangspunktet. Spørsmålet vedrørende lojalitet er dermed viktig, både som en beskrivelse av tilknytning og tilhørighet, og for statistisk signifikans. Derfor anser jeg oppgavens definisjon av organisasjonsidentitet som en adekvat beskrivelse av begrepet, gitt de spørsmålene som er tilgjengelige.

Figur 4.2 viser et histogram over fordelingen av organisasjonsidentitet. Om lag 68 prosent av utvalget har en organisasjonsidentitet sterkere eller lik 3,75, som er medianverdien.

Figur 4.2: Organisasjonsidentitet



(Linjen viser normalitet, og er skalert hensiktsmessig i forhold til utvalgets standardavvik og gjennomsnitt.

Frekvens skalerer høyden på søylene slik at høyden på hver søyle korresponderer til antall observasjoner mellom to verdier)

Salg, etter grad av organisasjonsidentitet

I tabell 4.3, har jeg slått sammen tallverdiene for å skape en mer intuitiv beskrivelse av graden av identitet¹⁰. Ulempen med en slik sammenslåing kan være at man mister nyanser, og dermed står i fare for å kategorisere enkelte i feil kategori. Jeg har imidlertid brukt den opprinnelige skalaen i den empiriske analysen, som kommer i kapittel 6.

¹⁰ Omkodet "Organisasjonsidentitet" slik at (1,25, 1,5, 1,75 = "Meget svak eller ingen") (2,25, 2,5, 2,75 = "En viss grad") (3, 3,25, 3,5 = "Verken eller") (3,75, 4, 4,25 = "Moderat") (4,5, 4,75, 5 = "Sterk"). Omkodet "Teamidentitet" slik at (2 = "Meget svak eller ingen") (2,5 = "En viss grad") (3 = "Verken eller") (3,5, 4 = "Moderat") (4,5, 5 = "Sterk").

Tabell 4.3 tyder på at en sterkere grad av organisasjonsidentitet sammenfaller med lavere salg.

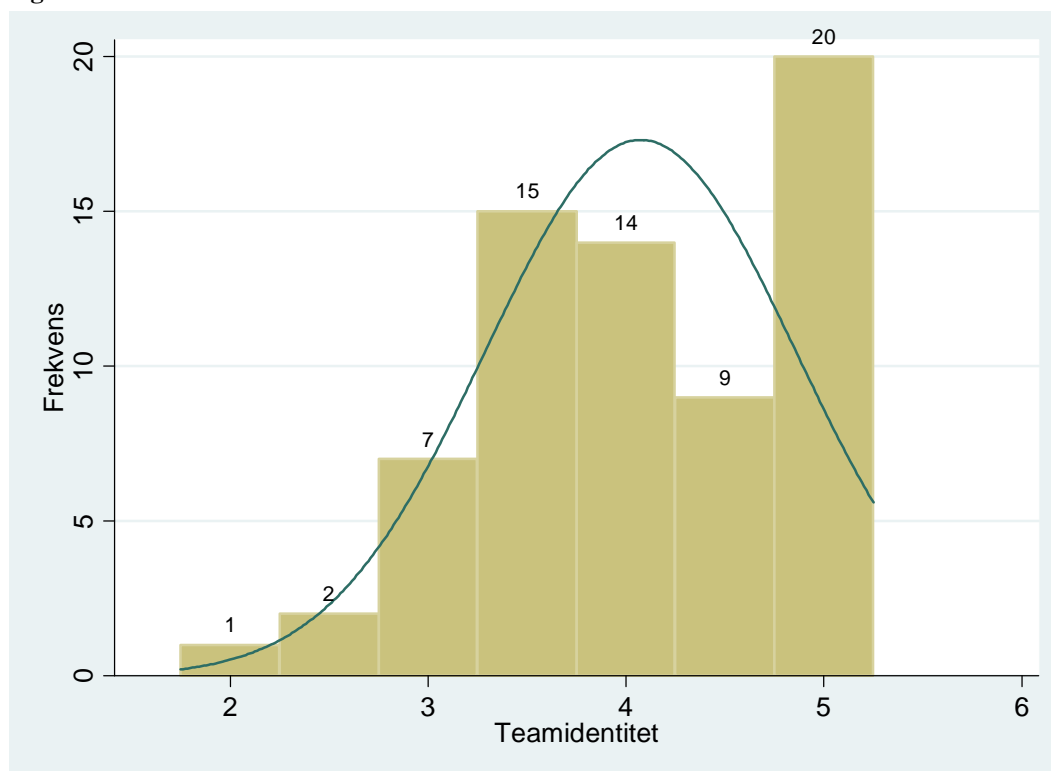
Tabell 4.3: Salg etter grad av organisasjonsidentitet

	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik	Min	Max	N
Salg, etter grad av organisasjonsidentitet:						
Meget svak eller ingen	31,35	24,97	17,54	18,34	57,13	4
I mindre grad	35,67	30,45	22,30	15,93	72,69	5
Verken eller	27,63	25,48	8,20	15,94	37,96	13
Moderat	24,63	24,76	7,04	13,26	40,84	36
Sterk	22,94	22,37	6,96	16,32	36,68	10

Teamidentitet

Spørsmålene som utgjør min definisjon av teamidentitet er rettet mot tilknytning til teamet de tilhører, og dets medlemmer. Hele 83,4 prosent av utvalget mente de følte en sterk tilknytning til teamet de arbeidet i, og 72,1 prosent mente de følte glede hvis andre teamkollegaer mottok høye bonuser.

Figur 4.3: Teamidentitet



(Linjen viser normalitet, og er skalert hensiktsmessig i forhold til utvalgets standardavvik og gjennomsnitt.

Frekvens skalerer høyden på søylene slik at høyden på hver søyle korresponderer til antall observasjoner mellom to verdier

Figur 4.4 viser fordelingen av teamidentitet. Vi ser at gjennomsnittet her er høyere enn for organisasjonsidentitet, og 63, 2 prosent av utvalget har en teamidentitet som er sterkere eller lik fire, som her er medianen. En sammenligning mellom identitetsbegrepene må selvsagt sees i lys av hvordan de to er blitt beregnet¹¹. Teamidentitet består kun av to spørsmål, begge med sterk positiv oppslutning. Lojalitetsspørsmålet er her utelatt, og det er tydelig at dette ville påvirket graden av teamidentitet om det hadde blitt tatt med i beregningen. Imidlertid er det slik at hvis man ønsker å måle *teamidentitet*, med de data som jeg har tilgjengelig, vil det kanskje være naturlig å utelukke lojalitetsspørsmålet. Jeg mener det er rimelig å anta at i en bedrift vil ansatte føle seg tettere tilknyttet nære kollegaer som man samhandler med daglig, enn bedriften som helhet. Hvis man prøver å måle en slik tendens, vil ikke lojalitetsspørsmålet gi noen ny eller nyttig informasjon i så henseende. Et eksempel på et spørsmål som retter seg inn mot teamlojalitet, kan være hvorvidt de ville ønske å bytte til et annet team hvis et tilbud fra et svært produktivt team med høy sannsynlighet for bonus, skulle dukke opp. Dessverre foreligger ikke et slikt spørsmål her.

Salg, etter grad av teamidentitet

I denne omgang vil jeg helt overfladisk rapportere sammenhengen mellom teamidentitet og produktivitet. En mer utfyllende analyse av sammenhengen mellom variablene kommer i kapittel 6.

Tabell 4.4, viser en svak positiv sammenheng mellom salg og teamidentitet.

Tabell 4.4: Salg etter grad av teamidentitet

Salg, etter grad av teamidentitet:	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik	Min	Max	N
Meget svak eller ingen	18,64	18,64	.	18,64	18,64	1
I mindre grad	24,42	24,42	15,38	13,55	35,30	2
Verken eller	27,27	23,01	14,05	16,32	57,13	7
Moderat	25,02	25,18	7,75	13,26	40,38	29
Sterk	27,42	24,69	11,03	14,47	72,69	29

¹¹ Korrelasjonen mellom organisasjonsidentitet og teamidentitet er for øvrig 0,32, med en P-verdi = 0,0081.

Ellers kan det nevnes at jeg ikke finner store forskjeller mellom kvinner og menn når det gjelder grad av tilhørighet (fremkommer ikke i tabell). Kvinner i utvalget har ikke statistisk signifikant forskjellig grad av organisasjonsidentitet, i gjennomsnitt, enn menn¹². Det samme gjelder for teamidentitet¹³.

Hovedtrekkene som observeres angående identitet og tilhørighet til arbeidsplassen, basert på de spørsmål som er blitt stilt, er at de ansatte i dette selskapet oppgir en rimelig sterk grad av tilhørighet. Jeg har imidlertid ikke noe sammenligningsgrunnlag og kan derfor ikke hevde at de ansatte i denne bedriften viser sterkere eller svakere grad av tilknytning enn hva man ville funnet i andre bedrifter. Jeg kan kun si at flertallet i denne bedriften selv hevder at de føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsplassen sin. Det presiseres derfor at når det henvises til aktørenes moderate eller sterke organisasjonsidentitet videre i oppgaven er det relativt, og i forhold til min definisjon og inndeling, ikke i forhold til i andre organisasjoner. Det kan ikke hevdes noen absolutt grad av organisasjonsidentitet i denne oppgaven.

Andre kontrollvariabler

Det overordnede temaet for oppgaven er hvordan man kan få ansatte til å yte høyere innsats i arbeidet. Hvor jeg da ser på en teori som går ut på at tilhørighet og tilknytning til arbeidsplassen skal ha en positiv effekt på arbeidsinnsatsen. For å kunne hevde at organisasjonsidentitet har en effekt på arbeidsinnsats, eller produktivitet, bør jeg også inkludere andre potensielle forklaringsvariabler som kan være relevante og hensiktsmessig å kontrollere for. Basert på de spørsmålene som respondentene har svart på kan jeg trekke ut fire potensielle forklaringsvariabler jeg mener bør inkluderes i analysen. Den første er motivasjon for å yte innsats på jobben. Her har respondentene svart på et spørsmål som eksakt går ut på hva som motiverer dem til å yte innsats i arbeidet, og er derfor meget relevant som kontrollvariabel når jeg skal se på ceteris paribus-effekter av sammenhengen mellom organisasjonsidentitet og produktivitet. Dette spørsmålet kan gi en pekepinn på om utvalget motiveres av økonomiske incentiver, noe som ofte er en antakelse i økonomisk incentivteori og økonomiske modeller. På spørsmål vedrørende den viktigste årsaken til at de ønsker å

¹² På skalaen som går fra en til fem er differansen mellom kvinner og menn ($3,77 - 3,39 = 0,2$) 0,2 i gjennomsnitt.

¹³ På skalaen som går fra en til fem er differansen mellom kvinner og menn ($4,09 - 4,06 = 0,03$) 0,03 i gjennomsnitt.

arbeide i bedriften, eller være medlem i teamet, vil jeg kunne kontrollere for om de er mest opptatt av bonuser eller det sosiale miljøet.

Sist kontrolleres det for hvorvidt de ansattes selvrapporterte grad av tilfredshet har noen effekt på salget deres. Wright et al. (2002) er en av mange som har testet hypotesen: ” *A happy worker is a good worker*”. Det påpekes her at en sammenligning av de ulike testene på hypotesen og deres resultater er vanskelig, da begrepet ”lykkelig” er blitt behandlet ulikt i de forskjellige testene. Til tross for at de finner en positiv sammenheng mellom ansattes velvære og produktivitet, er det ikke mulig å fastslå kausalitet. Har en ansatt høyt salg fordi han generelt har det bra, eller er han tilfreds fordi han selger bra?

Motivasjon for å yte innsats

Spørsmål 9 i appendiks A, viser respondentenes motivasjon for å yte innsats i arbeidet.

Svaralternativene var: 1) *Indre glede av å gjøre en god jobb* (n = 20, 29,4 %)

2) *Pengegevinst (bonus)* (n = 34, 50 %)

3) *Anerkjennelse og god tilbakemelding fra overordnet* (n = 10, 14,7 %)

4) *At teamet gjør det bra* (n = 0, 0 %)

5) *Øke sjansen for forfremmelse* (n = 4, 5,9 %).

Jeg har delt inn svaralternativene og gruppen i to kategorier, for de med økonomiske motiv (n = 34), og for de med ikke-økonomiske motiv (n = 34). Det kan diskuteres hvorvidt alternativ fem; ”Øke sjansene for forfremmelse” kan tolkes som et delvis økonomisk motiv, da forfremmelse gjerne medfører lønnsøkning. Jeg tenker imidlertid at om økonomiske motiv var mest fremtredende her ville de ha valgt alternativ to, fremfor fem.

Tabell 4.5 viser at det er relativt betydelige forskjeller i salg mellom de som har bonus som fremste motiv, og de som har ikke-økonomiske motiv. Selv når jeg tar høyde for skjevhet mellom gjennomsnitt og median, viser det seg at de med økonomiske motiv har 27 prosent høyere ukesalg i snitt, enn resten. Dette kan tyde på at økonomiske incentiver er viktig for de ansatte, når det angår reell arbeidsinnsats, til tross for at 66 prosent oppgir sosialt miljø som begrunnelse for hvorfor de ønsker å jobbe i bedriften.

Viktigste årsaken til at de ønsker å jobbe i bedriften

På spørsmål om hva som er den viktigste årsaken til at de ønsker å jobbe i bedriften, fikk de to valgmuligheter; enten det sosiale miljøet, eller potensiell bonus. 66 prosent oppga det sosiale miljøet som den viktigste årsaken. Også her ser vi at de med økonomiske motiv har høyere gjennomsnittssalg enn resten. De med bonus som viktigste motiv for å arbeide i selskapet har i gjennomsnitt ni prosent høyere ukesalg.

Viktigste årsaken til å jobbe i et team

Utvalget ble også spurt om den viktigste årsaken for å jobbe i et team. Her svarte 72 prosent at det sosiale miljøet var viktigere enn muligheten for bonus. Også her har de med bonus som motiv høyere salg enn resten. Omtrent ni prosent høyere, om man tar utgangspunkt i median, fremfor gjennomsnitt.

Angitt tilfredshet

Respondentene skulle angi, på en skala fra en til ni (se spørsmål 15 i appendiks A), hvor tilfredse de følte seg på daværende tidspunkt. Svarene man får på spørsmål som omhandler selvvurdert generell tilfredshet, kan det være vanskelig å tolke og anvende riktig. Hvordan angir man tilfredshet på en skala fra en til ni? Er dette et godt mål på de ansattes følelse av generell velvære, eller lykke? Hva som faktisk svares på et slikt spørsmål kan være påvirket av en rekke faktorer. En person som opplever en ”dårlig” dag vil kanskje underrapportere, og neglisjere sin egentlige mening, grunnet nylige dårlige opplevelser. Enda vanskeligere er det å relatere en angitt tilfredshet til produktivitet og identitet. Er man produktiv *fordi* man er lykkelig eller er følelsen av lykke avhengig av prestasjon og produktivitet? Den samme problemstillingen vil vi selvsagt møte om vi ønsker å se på identitet og tilfredshet. Oppgir utvalget høy grad av tilhørighet *fordi* de trives på jobben, eller går årsaksforholdet i motsatt retning? Eventuelt kan det være en kombinasjon av årsaker som ligger bak. Her kan man bare spekulere og en grundig gjennomgang av slike psykologiske mekanismer ligger utenfor rammene for denne oppgaven.

Jeg delte inn gruppen i to kategorier, hvor de som anga tilfredshet fra seks til ni, er blitt kategorisert som *tilfreds*, og de som valgte fra en til og med fem, er blitt kategorisert som *utilfreds og verken eller*. Igjen – ved å foreta en slik todeling mister jeg nyanser, men dette spørsmålet er ikke å regne som meget viktig for analysen. Det er imidlertid et forhold det kan være nyttig og interessant å kontrollere for.

Jeg har krysstabulert grad av identitet med grad av tilfredshet, for å kontrollere for eventuelle systematiske tendenser. Når det gjelder tilfredshet mot organisasjonsidentitet har 61,8 prosent av utvalget rapportert en tilfredshet mellom fem og syv. Av disse har 76,1 prosent en organisasjonsidentitet som er lik eller høyere enn medianen, på 3,75.

Det er ingenting som tyder på at de med høy grad av tilfredshet, selger mer enn de andre, faktisk ser vi det motsatte. De som anga seg som tilfredse har i gjennomsnitt 7,5 prosent lavere salg i forhold til resten av utvalget.

Tabell 4.5: Deskriptiv statistikk på salg, etter ulike binære variabler.

	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik	Min	Max	N
Motivasjon for å yte innsats:						
Ikke-økonomiske	22,54	22,59	7,00	13,26	40,84	34
Økonomiske	29,78	28,69	11,22	15,93	72,69	34
Viktigste årsaken til at jeg ønsker å jobbe i bedriften:						
Sosiale miljøet	24,19	23,29	6,39	13,26	37,96	45
Bonus	30,02	25,38	14,06	13,55	72,69	23
Viktigste årsaken til at jeg ønsker å jobbe i et team:						
Sosiale miljøet	24,45	23,29	7,40	13,26	40,84	49
Bonus	30,59	25,38	13,98	15,93	72,68	19
Angitt tilfredshet:						
Utilfreds og verken eller	27,21	25,18	9,89	13,26	57,13	31
Tilfreds	25,29	23,29	10,09	13,26	72,69	37
Totalt Salg	26,16	24,48	9,97	13,26	72,69	68

I kapittel 6 vil jeg diskutere videre hva som eventuelt kan forklare hvorfor individene med sterk grad av organisasjonsidentitet, og som er opptatt av det gode sosiale miljøet, faktisk presterer dårligere enn resten.

5. Økonometrisk metode

Hypotesen jeg ønsker å teste i denne oppgaven er som sagt om det foreligger en positiv korrelasjon mellom organisasjonsidentitet og produktivitet i utvalget jeg har tatt for meg.

Ideelt sett ønsker man gjerne å kunne konkludere med at en årsak *fører* til en virkning, som her, at sterk grad organisasjonsidentitet *fører* til høyere produktivitet, men slike kausaleffekter er det ikke mulig å fastslå i denne analysen. Grunnet de ulike utfordringene som beskrives i dette kapitlet, må analysen begrenses til å se på systematiske sammenhenger og korrelasjon. Mer om potensielle endogenitetsproblemer kommer i kapittel 5.1.

En tverrsnittstudie samler informasjon på en planlagt måte i en definert populasjon (utvalg) på et gitt tidspunkt. I analysen er den avhengige variabelen salg, blitt kollapset ned til en gjennomsnittsverdi, av en 15-ukers periode, for hver respondent. De uavhengige variablene er innhentet på et gitt tidspunkt, gjennom en spørreundersøkelse. Tverrsnittsdata og tidligere beskrevet empiri, tilsier at en multippel lineær regresjonsmodell, kalt minste kvadraters metode (MKM), kan være passende for min hensikt. For at MKM skal være den foretrukne metoden å beskrive en populasjon, må Gauss-Markov-forutsetningene være oppfylt:

1. Linearitet i parameterne $y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + u$
2. Tilfeldig utvalg av n observasjoner, er trukket fra populasjonen.
3. Ikke perfekt multikollinearitet.
 - Ingen av de uavhengige variablene er konstante eller har en perfekt lineær sammenheng med hverandre.
4. $E(u|x_1, x_2, x_3, \dots, x_k) = 0$
 - Det er uavhengighet mellom feilleddet og de uavhengige variablene, for enhver verdi av x .
 - Hvis betingelse fire holder er forklaringsvariablene strengt eksogene.
5. $\text{Var}(u|x_1, \dots, x_k) = \sigma^2$.
 - Antakelsen om homoskedastisitet. Variansen til feilleddet skal være konstant for alle observasjoner av x . Hvis ikke denne antakelsen holder er feilleddet heteroskedastisk, og vi får forventningsskjeve standardavvik.

Holder Gauss-Markov teoremet er regresjonen BLUE, beste lineære forventningsrette estimat (Wooldridge, 2009, s. 102-103). Da kan modellen være en god beskrivelse for en reell populasjon.

Videre velger jeg en log-level-modell av flere årsaker. At én enhets økning i organisasjonsidentitet tilsvarer én enhets økning i salg, uavhengig av grad av organisasjonsidentitet, er neppe en rimelig antakelse. Derfor vil en prosentvis økning antakeligvis være en bedre beskrivelse, da koeffisientene her kan tolkes som semielastisiteter. Dessuten vil en avhengig variabel på naturlig logaritmeform være fordelaktig med tanke på normalitet og homoskedastisitet i residualene. Logaritmeformen gjør også at fordelingen av variablene begrenses, slik at ekstremverdiene får mindre innvirkning på resultatet (Wooldridge, 2009, s.191). Dette forutsetter positive verdier for y , noe som er tilfelle her. De uavhengige variablene, spesielt identitetsvariablene, har en attraktiv tolkning i en log-level-modell. Fra spørreundersøkelsen har jeg definert identitet i en stigende rangering, med enhetsøkninger. En enhets økning i identitet vil i denne modellen føre til en prosentvis endring i salgsvARIABLEN.

Modellen i analysen kan beskrives slik:

$$\ln(y_i) = \beta_0 + \delta_0 x_i + \delta_1 x_i + \delta_2 x_i + \beta_1 x_i + \dots + \beta_k x_k + u_i,$$

hvor, δ_i er koeffisienten til den binære variabelen x_i , og tar enten verdien en eller null, avhengig av hva som er basisgruppen. β_1 er koeffisienten til den uavhengige variabelen x_1 , og beskriver den prosentvise endringen i y , for én enhets økning i x_1 . β_0 er konstantleddet, eller skjæringspunktet. Den vil eksempelvis kunne beskrive gjennomsnittlig salg for de som har ingen tilhørighet til organisasjonen. Til slutt vil restleddet, u , inneholde alle andre mulige forhold som påvirker y , men som det ikke kontrolleres for i modellen.

Binære variabler

Som nevnt i kapittel 4 vil jeg kontrollere for en rekke forhold ved hjelp av kvalitative binære variabler. De binære variablene vil også tolkes som semielastisiteter og gi en prosentvis tolkning. Både når det gjelder de binære variablene og koeffisientene i log-level-modellen, vil store prosentvise endringer i y , måtte regnes ut på en mer nøyaktig måte, enn en enkel

logaritmisk approksimasjon, $(100 * \beta_1)$. Eksakt prosentuell endring i y , når koeffisienten til de binære variablene er lik en, er gitt ved:

$$100 * [\exp(\beta_1) - 1]$$

Ved store prosentvise endringer, er det betydelige forskjeller i resultatene fra de to utregningsmetodene, og den eksakte metoden bør derfor anvendes i slike tilfeller.

Til tross for at denne metoden kan gi eksakte estimater på størrelsene mellom grupper, vil tolkningen avhenge av hva som regnes som basisgruppe. Det vil si hva det impliserer når $x_1 = 1$, og når $x_1 = 0$. Eksempelvis kan man estimere hvor mye høyere salg de med økonomiske motiv for å yte innsats har i gjennomsnitt, i forhold til resten. Da vil de med bonus som motiv eksempelvis få verdi lik en. Basisgruppen som det sammenlignes mot, vil da være de uten økonomiske motiv. Tolkningen er at man sammenligner de to gruppene gitt at de andre variablene holdes konstant. Det vil si, gitt samme grad av organisasjonsidentitet, hvor stor er forskjellen i salg mellom de to gruppene? Man må imidlertid være forsiktig med å konkludere med at en gruppe har x prosent høyere salg enn den andre, da dette resultatet vil avhenge av hvem som regnes som basisgruppen (Wooldridge, 2009, s.233). Derfor er det bedre å ikke ta noe standpunkt i forhold til basisgruppe, og enkelt rapportere at, "forskjellen i gjennomsnittlig salg mellom de to gruppene er på x prosent".

5.1. **Utfordringer forbundet med denne typen analyser**

Utfordringene forbundet med metode og data er i hovedsak knyttet til endogenitet, målefeil, selektert- og ikke-randomisert utvalg.

5.1.1. **Endogenitet**

Endogenitet i datasettet kommer av at feilledet er korrelert med en eller flere av de avhengige variablene i modellen. Hvis man har mistanke om endogenitet vil koeffisientene i regresjonsmodellen være inkonsistente og forventningsskjeve. Typiske eksempler på endogenitetsproblemer i denne typen analyser er utelatte forklaringsvariabler og målefeil. I en ideell situasjon vil vi kontrollere for en ceteris paribus effekt av uavhengige variabler på den avhengige variabelen, slik at vi kan fastslå kausaleffekter. Da antar man at det er kontrollert for alle de viktigste forklaringsvariablene. Her har jeg forsøkt å definere en variabel som skal beskrive organisasjonsidentitet, basert på respondentenes svar på fire ulike spørsmål. Det er klart at det er mange faktorer som påvirker produktivitet og salg. Jeg kan nok ikke hevde at det her kontrolleres for alle potensielle forklaringsvariabler.

Retningen på årsaksforholdet er også et viktig poeng i denne sammenheng. Jeg estimerer, som nevnt, sammenhengen mellom salg og organisasjonsidentitet, hvor jeg forventer å finne at sterkere tilhørighet skal være positivt korrelert med salg. Det er således viktig å påpeke at jeg ikke kan hevde at sterk tilhørighet *fører* til økt salg. Kausaliteten kan like gjerne gå i motsatt retning slik at de som selger bra lettere identifiserer seg med bedriften, fordi de lykkes og presterer godt i sitt arbeid. Det er også rimelig å anta at flere faktorer spiller inn her. Man kan tenke seg at personlige egenskaper kan gjøre at noen lettere identifiserer seg med organisasjonen, eller personlige egenskaper gjør enkelte til bedre selgere. Sistenevnte er da spesielt relevant for denne analysen da jeg her studerer en salgsavdeling, hvor gode salgsegenskaper vil være fordelaktig for en ansatt. Eksempelvis vil gode selgere kunne ha personlige egenskaper som gjør de til gode selgere, og når de selger bra styrkes også tilhørigheten til bedriften. Utelatte forklaringsvariabler som sier noe om de ansattes produktivitet er da trolig utelatt i analysen. Faktorer som erfaring og kompetanse ville vært naturlig å inkludere om det hadde vært mulig. Dessverre er ikke slike variabler tilgjengelige for denne analysen.

For å vise til kausale effekter vil det være ønskelig å utføre ex post og ex ante analyser, hvor man kan måle direkte effekter av ulike tiltak en bedrift iverksetter i forsøk på å øke tilhørigheten blant sine ansatte. Til tross for at det her kontrolleres for ulike faktorer som økonomiske incentiver, tilfredshet og motivasjon for deltakelse, er det grunn til å tro at vi har endogenitetsproblemer i sammenhengen mellom salg og organisasjonsidentitet.

Et mulig tiltak for å rette på endogenitetsproblemer er bruk av instrumentvariabler. Forutsetninger for gode instrumentvariabler er at de ikke er korrelert med feilledet, men korrelert med de endogene forklaringsvariablene den skal erstatte. På bakgrunn av de spørsmål og variabler som jeg har tilgang på, kan jeg ikke finne noen passende instrumentvariabler for denne analysen.

I denne typen analyser, hvor respondenter har svart på ulike spørsmål vedrørende personlige oppfatninger, er muligheten for målefeil til stede. Målefeil i data kan forekomme i både den avhengige og de uavhengige variablene. Målefeil vil si at data inneholder feilinformasjon, slik at en variabel kan ta en annen verdi enn den som er reell. Avviket mellom reell og feilrapportert verdi tilsvarer da målefeilen. Feilinformasjon kan oppstå i bearbeidingen av data og under innsamling av data. I spørreundersøkelser kan respondenter, bevisst eller ubevisst, underrapportere eller overrapportere sin egentlige mening. Det kan skyldes at spørsmålene oppfattes som sensitive, eller at de frykter negative konsekvenser som resultat av svarene som oppgis i undersøkelsen. Det er liten grunn til å tro at det foreligger noen systematiske målefeil i forhold til spørreundersøkelsen. Om noen underrapporter til en viss grad, vil andre gjerne overrapportere. Dataene viser at det er spredning blant observasjonene i variablene salg og organisasjonsidentitet.

Salgsvariabelen ble som sagt målt gjennom et datasystem. Vi observerer to ekstremverdier som ligger tre standardavvik fra gjennomsnittet. Dette kan gi mistanke om målefeil i avhengig variabel, men det er ikke utenkelig at enkelte personer presterer en del bedre enn gjennomsnittet. Til tross for at ekstremverdiene skiller seg betydelig fra gjennomsnittet er det mange observasjoner som viser høyt salg, og de to nevnte observasjonene er ikke utenkelige, etter min mening. Det er dermed ikke grunn til å mistenke målefeil i den avhengige variabelen.

5.1.2. Selektert– og ikke-randomisert utvalg.

En sentral forutsetning for å kunne hevde statistisk signifikans fra regresjonsmodellen er at vi har trukket et representativt og tilfeldig utvalg fra populasjonen. Populasjonen i denne analysen vil være andre callcentre og bedrifter som det er naturlig å sammenligne med. Det ville vært fordelaktig om man hadde sammenlignet data fra ulike callcentre i hele landet, og ikke bare fra én bedrift fra én by. I følge Wooldridge (2009, s.322-323) vil imidlertid *ikke* et ikke-randomisert utvalg føre til forventingsskjevhet og inkonsistent dersom utvalgseleksjonen er basert på de uavhengige variablene, kalt eksogen utvalgseleksjon. Det vil si at utvalget i denne analysen *kan* være representativt for ansatte ved callcentre, fordi utvelgelsen er basert på deres virke og arbeidsplass. Om man derimot hadde basert seleksjonen på hvor høyt salg utvalget hadde, ville dette vært problematisk å hevde statistisk signifikans i forhold til en populasjon.

Som nevnt i kapittel 4.1.2 har bearbeidet utvalg her blitt redusert grunnet manglende data. Dette reduserer svarprosenten og videre utvalgsstørrelsen. I tilfeller hvor utelatte respondenter og ikke-respondenter har like karakteristika som befolkningen de er utvalgt fra, er ikke dette et problem. Om imidlertid de ekskluderte observasjonene skulle skille seg fra utvalget for øvrig kan vi ha problemer med selektivt utvalg. Fordelingen kvinner menn kan være lite representativt for en befolkning da det er 60 prosent kvinner og 40 prosent menn i utvalget. Dette stemmer overens med den reelle fordelingen ved dette callcenteret, men om det stemmer med et generelt callcenter i populasjonen, er heller uvisst.

6. Empirisk analyse

Som nevnt har data to ekstremobservasjoner som vi vil se påvirker koeffisientene i regresjonsanalysen betydelig. Estimering av modellen vil derfor bli utført på ulike måter i forsøk på å vise til robuste resultater. Først vil jeg vise resultatene fra regresjon på salg og organisasjonsidentitet, med og uten binære variabler, for så å se på ulike resultater fra en robust regresjon. Deretter vil jeg vise til resultater fra en regresjon på salg og teamidentitet for å undersøke om det er grunn til å tro at teamtilhørigheten, sammen med teambonus, kan gjøre at høy innsats blir en fremtredende sosial kategori i teamene. Det vil si at teamtilhørigheten er fokusert rundt et felles mål, nemlig å yte høy innsats for å oppnå bonusutbetalinger. Det presiseres igjen at resultatene fra denne analysen kun predikerer korrelasjon mellom variablene, og sier ingenting om kausalitet.

6.1. Regresjonsresultater – organisasjonsidentitet

Som vi ser av resultatene, (1) i figur 6.1, er det en negativ sammenheng mellom salg og organisasjonsidentitet. Faktisk viser koeffisienten at en enhets økning i organisasjonsidentitet reduserer salget med 12 prosent. Når binære variabler inkluderes i analysen ser vi at effekten på organisasjonsidentitet reduseres. Av resultatene i (4) ser vi at differansen mellom de med bonus som motiv for på å yte innsats og de med ulike ikke-økonomiske motiv, er 24 prosent. Uavhengig av hva som regnes som basisgruppe for den binære variabelen, kan man si at økonomiske motiv ser ut for å påvirke salget positivt, men vi kan ikke med sikkerhet hevde nøyaktig hvor mye høyere salget er i gjennomsnitt (refererer til kap.5 under binære variabler)¹⁴. De to siste binære variablene angir forskjeller i salg for de som har økonomiske motiv for å arbeide i selskapet, og de som angir seg selv som tilfreds. De som har økonomiske motiv for å arbeide ved callcenteret har i gjennomsnitt høyere salg enn de med sosialt miljø som motiv. Differansen er om lag seks prosent. At de ansatte regner seg selv som tilfredse ser ikke ut for å ha noen positiv effekt på salg. Differansen er meget liten, omlag én prosent. De to sistnevnte variablene er imidlertid ikke statistisk signifikante på 10 prosentnivå.

¹⁴ Eksempel: Om man bruker eksakt utregning for å avgjøre størrelsen på den binære koeffisienten, vil resultatet bli $100[\exp(0,2425) - 1] \approx 27,44\%$. Hvis jeg snur på spørsmålet og spør; hvor mye *lavere* salg har de med ikke-økonomiske motiv for innsats, vil resultatet bli $100[\exp(-0,2425) - 1] \approx 21,53\%$. Derfor er det mer fornuftig å rapportere at *forskjellen* i salg mellom gruppene er på om lag 24 prosent.

Tabell 6.1: Regresjonsresultater – organisasjonsidentitet

	(1)	(2)	(3)	(4)
Avhengig variabel – ln Salg				
Organisasjonsidentitet	-0.12*	-0.11*	-0.10*	-0.10*
	(0.050)	(0.046)	(0.047)	(0.049)
Pengemotiv		0.26***	0.24**	0.24**
		(0.073)	(0.077)	(0.077)
Viktigst for meg i org			0.06	0.06
			(0.082)	(0.083)
Hvor tilfreds er du nå				-0.01
				(0.078)
Konstantledd	3.64***	3.48***	3.45***	3.45***
	(0.189)	(0.181)	(0.186)	(0.188)
Observasjoner	68	68	68	68
R ²	0.08	0.23	0.23	0.23
Justert R ²	0.06	0.20	0.20	0.18
F test	0.02	0.00	0.00	0.00

Standardfeil i parentes

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05

R^2 kalles for determinasjonskoeffisienten, og gir forklaringskraften til modellen. Justert R^2 tar hensyn til antall frihetsgrader, altså antall variabler som er med i modellen. Som vi ser kan variansen i salg i liten grad tilskrives variansen i de uavhengige variablene. En lav R^2 er imidlertid ikke uvanlig i samfunnsvitenskapelige modeller, særlig ikke i modeller med tverrsnittsdata (Wooldridge, 2009 s.41). Til tross for at vi her observerer en lav R^2 , betyr ikke det at regresjonsresultatet er betydningsløst. Det er fortsatt mulig at modellen her gir en god beskrivelse av ceteris paribus – sammenhengen mellom salg og organisasjonsidentitet.

Determinasjonskoeffisienten reduseres når "tilfredshet" blir lagt til i modellen (resultat (4)). Den er heller ikke signifikant, så da kan man diskutere hvorvidt den bør droppes fra modellen, eller ikke. I følge Gelman og Hill (2007, s.69) bør man vurdere å droppe en variabel som verken har det forventede fortegn, eller er statistisk signifikant. Jeg vil hevde det er rimelig å anta at ansattes grad av tilfredshet kan ha en viss positiv effekt på deres prestasjoner. Spesielt

med tanke på at deres virksomhet er telefonsalg, og som selgere vil en positiv fremtreden være viktig for å få en god tone med potensielle kunder. Til tross for at tilfredshet som forklaringsvariabel kan forsvares intuitivt, velger jeg å droppe den fra modellen grunnet manglende statistisk signifikans, motsatt forventet og en meget marginal effekt på salg. Modellen (3) kan da være en mer passende modell her, til tross for at ”Viktigst for meg org” heller ikke er signifikant alene. Den har derimot en forventet effekt på salg, og en F-test på samlet signifikans mellom de to gjenværende binære variablene gir en p-verdi lik 0,0030. Et resultat som støtter valget om å beholde variabelen, ”Viktigst for meg i org”, i modellen.

6.1.1. Robuste regresjoner – organisasjonsidentitet

En krysstabulering mellom salg og organisasjonsidentitet viser at de to individene som utpeker seg i gjennomsnittssalg, også viser svak organisasjonsidentitet (henholdsvis 1,5 og 2,5). I resultatene fra (1), i tabell 6.2, er de to ekstremverdiene blitt droppet fra analysen. Som vi nå ser av koeffisienten til ”Organisasjonsidentitet” har disse to verdiene betydelig effekt på resultatet av regresjonen. Nå er en enhets økning i organisasjonsidentitet forbundet med omtrent fem prosent lavere salg, mot 12 prosent når de er inkludert. Resultatet er imidlertid ikke statistisk signifikant når de to observasjonene er utelatt fra modellen. Modellen (4) viser alle fire uavhengige variabler, som i (4) fra tabell 6.1. Som jeg skal komme tilbake til litt senere, er det kanskje grunn for å ville beholde modellen med de to ekstremverdiene inkludert. Først skal jeg vise til to ulike metoder hvor Stata kan benyttes for å oppnå mer robuste regresjonsresultater, gjennom robuste regresjonsmetoder.

Resultatene fra de to metodene er rapportert i (5) og (6), og som vi ser er ikke differansen i predikert koeffisient av betydelig størrelse. En detaljert utledning av hvordan de to statistiske modellene er blitt beregnet er ikke hensiktsmessig her. De er inkludert fordi de er anbefalte verktøy når man har ekstremverdier i data (Hamilton, 2009, kap. 9 , Wooldridge, 2009, s. 325-331). I modellen (5) er metoden kalt ”rreg” benyttet. Her går Stata gjennom en iterativ prosedyre hvor residualene vektet etter størrelsen på avviket, mellom observasjonen i modellen når ekstremobservasjonen er inkludert, og den tilpassede observasjonen i den foreslåtte robuste modellen, gjennom kalkulerte Cook's D – verdier. Store avvik vektet selvsagt minst i regresjonskalkuleringene, slik at de ikke gir store utslag på helningskoeffisienten og konstantleddet. Om verdiene er ekstreme nok ($\text{Cook's } D > 1$), vil de

droppes helt fra modellen. Som vi ser av (5) er koeffisienten til ”Organisasjonsidentitet” nå nesten like stor som i den koeffisienten som predikeres i modellen (3) i tabell 6,1. Metoden har ikke droppet noen av observasjonene, noe som tyder på at en robust regresjon ikke er nødvendig i dette tilfelle. Legg også merke til at nå er ingen av forklaringsvariablene statistisk signifikante.

Metoden i (6) er i Stata kalt ”qreg”, og er en kvartil-regresjon, eller median-regresjon. Her vil koeffisientene estimeres ved å minimere absolutte avvik fra medianen. Medianen er som kjent mer robust mot ekstremverdier enn en gjennomsnittsverdi. Heller ikke ved denne metoden er noen av forklaringsvariablene statistisk signifikante.

Tabell 6.2: Robuste regresjoner – organisasjonsidentitet

Avhengig variabel – ln Salg	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Organisasjonsidentitet	-0.05 (0.049)	-0.05 (0.046)	-0.05 (0.047)	-0.04 (0.049)	-0.09 (0.050)	-0.08 (0.089)
Pengemotiv		0.22** (0.068)	0.21** (0.071)	0.21** (0.072)	0.25** (0.081)	0.20 (0.159)
Viktigst for meg i org			0.02 (0.077)	0.02 (0.077)	0.06 (0.087)	0.14 (0.169)
Hvor tilfreds er du nå				-0.05 (0.073)		
Konstantledd	3.36** * (0.188)	3.26** * (0.179)	3.26** * (0.183)	3.25** * (0.184)	3.41** * (0.197)	3.40** * (0.347)
Observasjoner	66	66	66	66	68	68
R^2	0.02	0.15	0.15	0.16	0.21	
Justert R^2	0.00	0.12	0.11	0.10	0.17	.
F test	0.33	0.01	0.02	0.03	0.00	.

Standardfeil i parentes

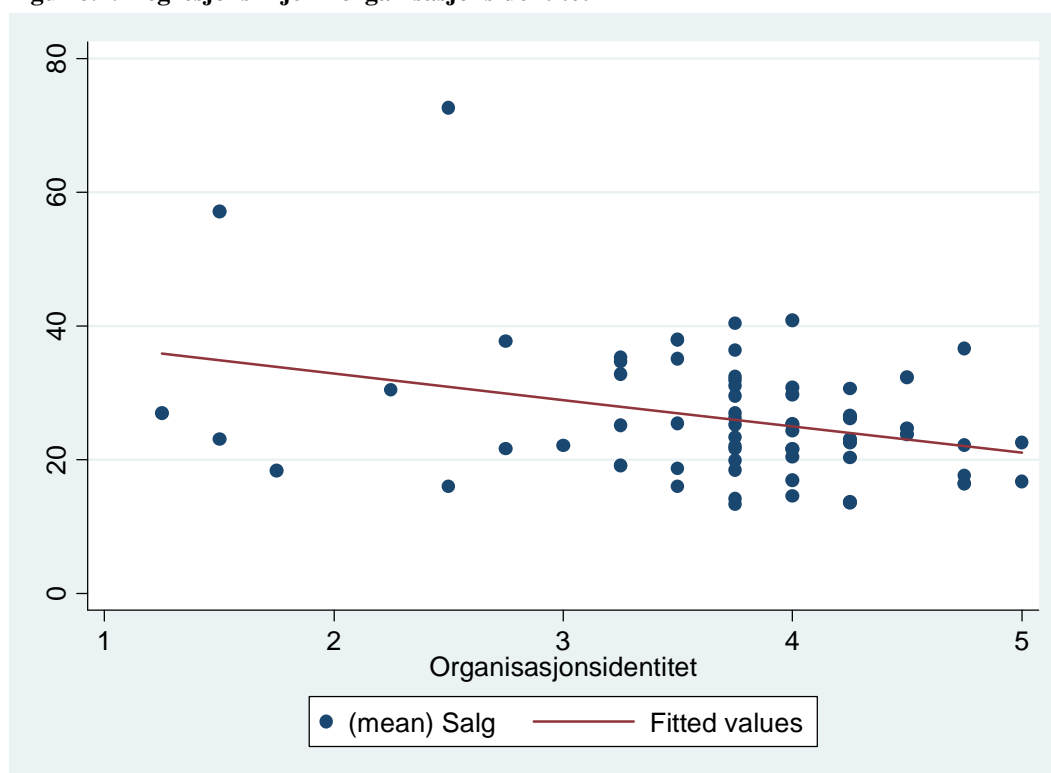
*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Metodene for robuste regresjonsresultater ser altså ikke ut for å være hensiktsmessige i denne analysen. Ingen av estimatene gir signifikante koeffisienter, og metodene resulterer ikke i at noen av observasjonene blir droppet fra regresjonen. De to ekstremverdiene har imidlertid en betydelig effekt på sammenhengen mellom organisasjonsidentitet og salg, og jeg vil ikke utelate dem fra analysen. Jeg har ikke grunn til å tro at ekstremverdiene skyldes målefeil og de spiller åpenbart en betydelig rolle for statistisk signifikans, da modellen ikke produserer noen signifikante resultater uten disse observasjonene.

I forhold til en positiv korrelasjon mellom salg og organisasjonsidentitet, har ikke de to ekstremverdiene avgjørende betydning. I modellen som beholdes, (3) fra tabell 6.1, finner jeg kun en klar negativ sammenheng mellom nevnte variabler, og således er ikke funnet i tråd med det jeg forventet i forkant av analysen.

Figur 6.1 er konstruert fra modell (3) i tabell 6.1. og viser den lineære sammenhengen mellom organisasjonsidentitet og salg.

Figur 6.1: Regresjonslinjen - organisasjonsidentitet



Resultatene fra regresjonsanalysen, sammen med figur 6.1, viser en delvis tvetydig sammenheng mellom variasjonen i organisasjonsidentitet og variasjonen i salg. Noen ansatte viser relativt sterk tilhørighet, og samtidig høyt salg, mens andre med meget høyt salg viser lav til ingen grad av tilhørighet. Regresjonslinjen viser imidlertid en klar negativ korrelasjon mellom organisasjonsidentitet og salg når det predikeres en lineær approksimasjon av hele utvalget. Hva kan grunnen til disse funnene være? Jeg har som sagt ingen formening om denne bedriften aktivt har forsøkt å påvirke de ansattes følelse av tilhørighet til arbeidsplassen. At de ansatte angir en form for tilknytning til bedriften og sine medarbeidere, *behøver* ikke ha noen betydning for deres arbeidsinnsats. Tilknytningen til kan like gjerne bety, eller være en konsekvens av, at mye tid går bort til sosial interaksjon i arbeidstiden. I Akerlof og Krantons artikler argumenteres det for at tilhørighet kan bety at ansattes preferanser er i tråd med bedriftens målsettinger, slik at de ønsker å gjøre sitt beste til enhver tid, og ikke sløser med bedriftens tid, penger og ressurser. Det kan imidlertid tenkes at personer som vet de er dårlige selgere, overrapporterer sin tilhørighet til bedriften, i forsøk på å minimere kognitiv dissonans. Det vil si, de prøver å rettferdiggjøre sine dårlige prestasjoner, ved å vise at de setter pris på arbeidsplassen sin, og er glad for å arbeide i bedriften. Krysstabulering viser at 69,6 prosent av de med moderat til sterk organisasjonsidentitet har også oppgitt sosialt miljø som viktigste årsak for å arbeide i selskapet (fremkommer ikke i tabell). Man kan stille spørsmål om organisasjonsidentitet blir en form for distraksjon fra det faktiske arbeidet, og at den heller henger sammen med godt sosialt miljø og trivsel, fremfor gode prestasjoner og høy produktivitet? Identifisering med organisasjonen, kan tenkes å stjele tid fra andre arbeidsoppgaver, og tid som heller kunne gått til å betjene telefonen.

Som jeg skriver i kapittel 3,5, basert på artiklene av Davis (2007) og Fine (2009), er det ikke helt klart hvordan aktører skal kunne identifisere hvilke identiteter, eller kategorier, som er fremtredende. Davis (2007) og Fine (2009) etterlyser en presisering av hvor kategoriene kommer fra, hvilke som er mest fremtredende i forhold til hverandre og hvilke som er viktigere enn andre. Har jeg informasjon fra spørreundersøkelsen og bedriften som tilsier at normen i en gruppe vil være å yte høy innsats? Videre i neste kapittel har jeg forsøkt å presisere gruppetilhørigheten rundt et felles motiv, eller incentiv, nemlig teambonuser. Som sagt opererer bedriften med bonusordninger, hvor deler av bonusen baseres på teamets samlede resultater.

6.2. Teamidentitet

I et forsøk på å innføre en konkurransekultur blant de ansatte har bedriften valgt å inndele arbeiderne i team og innføre påfølgende teambonuser. Det kan tenkes at en slik teambasert bonus gjør at gruppetilhørigheten fokuseres rundt oppnåelse av denne bonusen. Da vil i så fall en sosial kategori som fremmer arbeidsinnsats kunne være fremtredende, og de som føler tilknytning til teamet (insiderne) vil ønske å yte høy innsats.

Gruppetilhørigheten kan tenkes å bety mer for individene enn organisasjonstilhørigheten. Interaksjon og sosialisering mellom individene vil kunne være mer tilfeldig og sjelden i store grupper, som eksempelvis hele callcenteret, enn i mindre grupper og team. Teamstrukturen kan skape kameratskap mellom medlemmene, og redusere sannsynligheten for motstridende identiteter, som igjen kan skape konkurrerende normer og konflikter. Det er også vanskeligere å snike seg unna, eller være "usynlig" i små grupper, slik at ansatte som ellers kanskje underpresterer vil løftes frem og heve sine prestasjoner. Hvis gruppenormen i et team er å yte høy innsats, vil kanskje enkeltpersoner internalisere denne normen i større grad, da smitteeffekter lettere lar seg virke i velfungerende team. Tillitt og ærlighet blant gruppemedlemmene vil gjerne enklere få fotfeste i en liten gruppe da man daglig jobber nært hverandre. Igjen er det viktig å presisere at Akerlof og Kranton ikke mener at aktørene handler i tråd med rådende normer i frykt for represalier, men derimot fordi de ønsker å gjøre det. De som selv mener at normene er riktige, internaliserer dem fordi de identifiserer seg med teamet. Om idealet i teamene her faktisk tilsier høy innsats, vites ikke sikkert. Bedriften har lagt opp til at gruppene kollektivt må prestere godt, og det kan da være slik at gruppene selv innfører en slik norm. Individuelt har imidlertid 72 prosent svart at, "*Det er viktigst for meg å jobbe i et team med et godt sosialt miljø eller godt læringsmiljø*" (se spørsmål 14, appendiks A), noe som gir et tvetydig inntrykk av hva som faktisk motiverer de til å yte innsats. Husk at responsen på påstanden, "*Det som først og fremst motiverer meg til å yte innsats (stå på) i jobben er*", tilsier at 50 prosent motiveres av bonusordningen.

Av de som mener at *teamets* resultater bør være den primære begrunnelse for bonus har 70,4 prosent oppgitt ikke-økonomiske motiv for innsats. Av de som mener at *individuelle* resultater bør telle mest, er 63,4 prosent motivert av mulig bonus for å yte innsats (FET-p = 0,013)¹⁵. En enkel regresjon på ”ln salg” og ” Bonus bør gis primært”, viser en 19, 2 prosents differanse i gjennomsnittlig salg mellom de som er for individuell begrunnelse for bonus og de som er for teambasert begrunnelse (14.8 prosent om jeg tar bort to ekstremverdier (p-verdi = 0,02, og p = 0,045)). Det tyder altså på at de som har økonomiske motiv for å yte innsats, og foretrekker individuelle resultater som begrunnelse for bonus, selger mer enn resten.

Jeg har også sett på gjennomsnittlig salg for de ulike teamene og krysstabulert dette med grad av teamidentitet. Jeg fant ingen systematisk tendens til at enkelte team både har høyere salg enn gjennomsnittet, samtidig som medlemmene har moderat til sterk teamidentitet. Sammenligning av teamene er dessuten problematisk da antall medlemmer i hvert team her varierer betydelig (fra to til ti medlemmer). Dette fordi observasjoner er blitt droppet i bearbeidet utvalg.

I perioden hvor salg ble målt var salgsbonusen slik som vist i tabell 6.3. Teambonus var betinget på oppnåelse av teambudsjett. Eksempelvis om teamet solgte slik at de per teammedlem oversteg budsjettet med 30 prosent per måned, ville alle som også hadde klart å overgå sine individuelle budsjett, motta 6000 kroner i bonus i kvartalet. De som ikke klarte å selge over 100 prosent av eget budsjett, fikk bare 50 prosent av teambonusen.

¹⁵ Kji-kvadrat-test, eller ”Fishers exact test” (FET) for statistisk uavhengighet. Sistnevnte er nødvendig i visse tilfeller, da en kji-kvadrat-test ikke gir resultater for lave forventningsverdier (typisk lavere enn fem). FET passer derfor for små utvalg, da den kan behandle lave verdier nøyaktig (Yates, 1984), og ikke bruker approksimasjon, slik som kji-kvadrat-testen. Testene brukes for å kontrollere om samvariasjonsmønstrene vi observerer i utvalget er entydige nok til å forkaste en nullhypotese om ingen sammenheng i den populasjonen utvalget er trukket fra.

Tabell 6.3: Bonussystemet

Prosent av teambudsjett	Individbonus	Teambonus
102 %	960	1000
105 %	960	2000
110 %	1920	3000
115 %	1920	4000
120 %	1920	5000
125 %	2880	6000
130 %	3600	6000
140 %	4000	6000
150 %	4800	6000
160 %	5600	6000
170 %	6400	6000
185 %	7200	6000

I tilfeller hvor en bedrift opererer med bonusincentiver er det alltid fare for ”gratispassasjerer”, og gjerne spesielt når denne bonusen beregnes på bakgrunn av kollektive resultater. Generelt kan noen føle seg fristet til å lure seg unna hardt arbeid og høy innsats, når de vet at andre i teamet selger bra, siden alle deler bonusen likt seg imellom. Det er imidlertid to mulige grunner for hvorfor gratispassasjerproblemet er lite sannsynlig i dette tilfellet. Som sagt vil gruppetilhørigheten kunne føre til at teammedlemmene ikke ønsker å snike seg unna, fordi de bryr seg om de andre teammedlemmene. For det andre har bedriften konstruert bonussystemet slikt at full bonus også betinges på individuelle resultater. Gitt at teammedarbeiderne faktisk opptrer slik som jeg her beskriver, er det et paradoks at flertallet er for en bonusordning som primært baseres på individuelle resultater. Det er således en mulighet for at gruppetilhørigheten ikke nødvendigvis fører til at medlemmene selv mener alle yter sitt beste, eller kanskje enda mer problematisk, de innser at ikke alle evner å være like produktive som en selv. Det kan tenkes at bonusincentiver ikke virker for allerede lite produktive individer, fordi det ikke er på holdninger eller innsats det skorter, men snarere på evner. Det tas imidlertid ikke hensyn til forskjeller i kunnskap, kompetanse eller evner i denne analysen, men jeg har tidligere påpekt at en typisk ansatt har to til tre års universitets- eller høyskoleutdannelse, og gjerne innenfor økonomiske fag.

6.2.1. Regresjonsresultater – teamidentitet

Som vi ser av (1) i tabell 6.4, er teamidentitet og salg positivt korrelert. Det er imidlertid kun en liten positiv prosentuell effekt (fem prosent), og den er ikke statistisk signifikant. P-verdiene i denne modellen er slik at en enhaletest, hvor nullhypotesen er at variablene er positivt korrelert med salg, vil gi signifikante koeffisienter. Jeg kan imidlertid ikke hevde at en enhaletest er riktig her. Etter min mening fins det ikke tilstrekkelige resultater fra tidligere studier, eller empirisk begrunnet økonomisk teori, som støtter hypotesen en slik enhaletest impliserer. Det er heller ikke god forskningsskikk å anvende enhaletester med den hensikt å oppnå signifikante resultater (UCLA: Academic Technology Services, 2011a).

Legg også merke til at jeg her har lagt til en ny variabel¹⁶, og droppet variabelen om tilfredshet. Tilfredshet hadde som sagt ikke den forventede effekt på salg, samt at den ikke var statistisk signifikant. I (4) har jeg valgt å inkludere respondentenes syn på hva som bør være den primære begrunnelse for oppnåelse av bonus – individuelle resultater eller teamets resultater. Flertallet, 60,3 prosent, mente at individuelle resultater bør være mest tellende. De som mente at individuelle resultater bør være den primære begrunnelsen for bonus har i gjennomsnitt høyere salg enn resten.

Det kan nevnes at ekstremverdiene som tidligere er blitt omtalt ikke har noen nevneverdig påvirkning på resultatet nå, se resultatene i (5), hvor de to observasjonene er blitt droppet.

¹⁶ Se spørsmål 10, appendiks A. Her har gruppen blitt delt inn i to kategorier. De som sa seg helt eller delvis enig i påstanden er blitt kategorisert som; "For individuelle resultater" (n =41). Resten (n = 27) er blitt kategorisert som; "For teamets resultater".

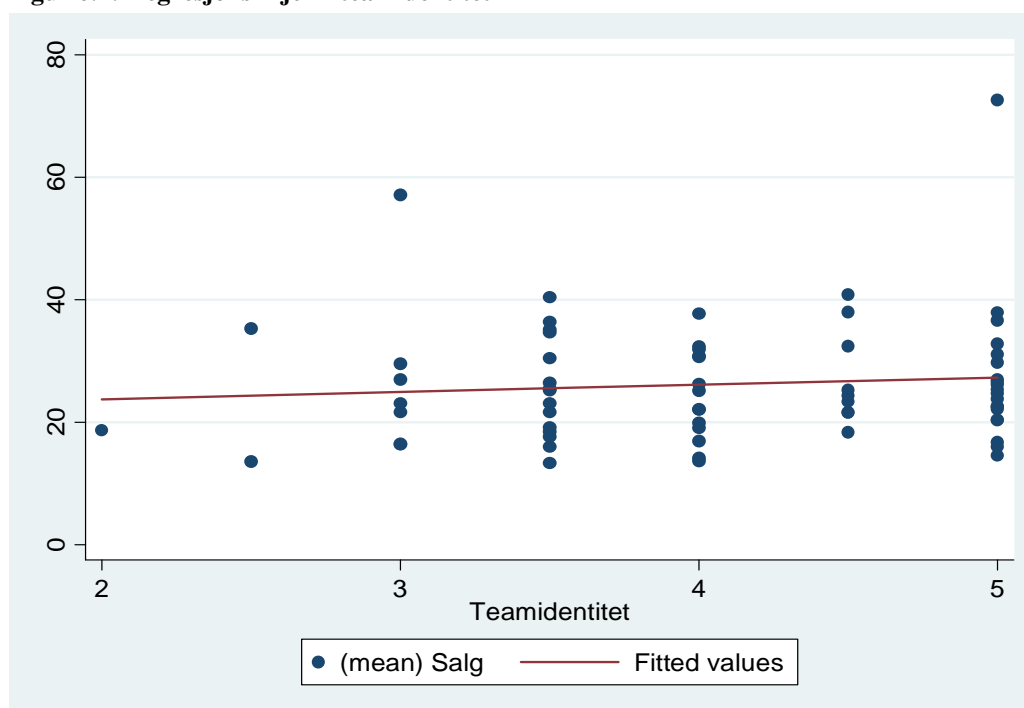
Tabell 6.4: Regresjonsresultater - teamidentitet

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Avhengig variabel – ln Salg					
Teamidentitet	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
	(0.053)	(0.049)	(0.049)	(0.048)	(0.045)
Pengemotiv		0.27***	0.24**	0.21*	0.19*
		(0.076)	(0.081)	(0.084)	(0.075)
Viktigst for meg i teamet			0.10	0.08	0.01
			(0.090)	(0.091)	(0.084)
Bonus bør gis primært				0.10	0.09
				(0.082)	(0.074)
Konstantledd	3.00***	2.85***	2.84***	2.80***	2.82***
	(0.219)	(0.206)	(0.206)	(0.207)	(0.191)
Observasjoner	68	68	68	68	66
R ²	0.01	0.17	0.19	0.21	0.17
Justert R ²	0.00	0.15	0.15	0.16	0.12
F test	0.35	0.00	0.00	0.00	0.02

Standardfeil i parentes

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05

Figur 6.2: Regresjonslinjen - teamidentitet



Figur 6.2 viser regresjonslinjen fra regresjonen mellom salg og teamidentitet. Som vi ser er det en svak positiv korrelasjon mellom variablene, men det er viktig å presisere at resultatet avhenger av hvordan teamidentitet er definert (jamfør kap. 4.3.2), og da spesielt at lojalitetsspørsmålet ikke er inkludert i teamidentitetsvariabelen. Derfor vil ikke tolkningen av resultatene fra regresjonen i tabell 6.4 kunne likestilles med tolkningen av resultatene fra salg og organisasjonsidentitet i tabell 6.1. De kan imidlertid gi oss en pekepinn på hvordan man kan utvide en fremtidig spørreundersøkelse for å få en mer nyansert definisjon av teamidentitet. Tilgang på nye data, hvor spørsmålene rundt teamidentitet er formulert slik at de også tar høyde for lojalitet til teamet, kan tenkes å gi oss flere svar.

Jeg har for øvrig gjennomført en rekke diagnosetester (ved hjelp av Stata) i etterkant av regresjonene som blir brukt i oppgaven. Disse testene er blitt gjort i tråd med anbefalinger fra "UCLA Academic Technology Services" (2011b) og (Hamilton, 2009, kap. 7), og har som hensikt å kontrollere for eventuelle brudd på Gauss-Markov-vilkårene. Jeg har testet for heteroskedastisitet, perfekt multikollinearitet, feilspesifisering av modellen, linearitet mellom avhengig og uavhengige variabler, samt vurdert normalfordelingen til residualene. Det er ingenting, ut fra resultatene i disse testene, som tyder på at dataene fører til brudd på Gauss-Markov-vilkårene i denne analysen.

6.3. Oppsummerende diskusjon

Resultatene fra den empiriske analysen tilsier at det ikke foreligger en statistisk signifikant positiv sammenheng mellom identitet og produktivitet i bedriften som her er blitt studert. Rent intuitiv virker Akerlof og Krantons teori å være rimelig som et utgangspunkt for en diskusjon om incentiver i arbeidslivet. Det er lite kontroversielt å hevde at ansatte som føler tilhørighet til bedriften, kanskje vil være mer produktive, eller yte høyere innsats, enn de som måtte føle at de står på utsiden, og ikke er en del av fellesskapet. Det er antakeligvis flere ulike grunner for hvorfor en ikke finner støtte for teorien her. Som tidligere presisert er det alltid fare for endogentitetsproblemer og målefeil i en slik analyse som her er blitt gjennomført, og retningen på årsaksforholdet vil kunne være vanskelig å predikere.

Man kan tenke seg at tilhørighet vil ha en positiv, men avtakende effekt på produktivitet¹⁷. En ansatt vil gjerne ha avtakende grensenytte av inntekt, det vil si, både økonomisk nytte og identitetsnytte vil kunne beskrives som positive, men avtakende funksjoner. Etter hvert vil gjerne fritid bli viktigere enn arbeid og inntekt, som betyr at man nærmer seg et maksimumspunkt for hvor mye en ønsker å arbeide. Bedriftene på sin side vil gjerne vurdere en investering i identitet som en investering i humankapital. I tråd med standard produksjonsteori antas det gjerne at innsatsfaktorene i produksjon gir en positiv, men avtakende marginalavkastning. Man vil kanskje få større utbytte av å omvende outsiders til insiders, enn å ytterligere forsterke en insiders tilhørighet. I videre forskning på sammenhengen mellom organisasjonsidentitet og produktivitet bør en derfor vurdere å inkludere kvadratiske variabler i modellen, slik at marginaleffekter kan belyses.

En annen utfordring her er utvalgsstørrelsen. Utvalget består av relativt få observasjoner, noe som kan gjøre det vanskeligere å oppnå statistisk signifikante resultater, enn om utvalget hadde vært stort. For å prøve å tilegne oss mer kunnskap om emnet organisasjonsidentitet og hvorvidt tilhørighet til organisasjonen kan påvirke produktiviteten i positiv retning, vil det

¹⁷ Jeg har estimert modellene hvor en kvadrert variant av identitetsvariabelen er blitt inkludert for å tolke marginaleffekter. Koeffisientene viste en positiv, men avtakende marginaleffekt av teamidentitet, men var ikke individuelt statistisk signifikante (se appendiks B for en tabell over disse resultatene). Organisasjonsidentitet viste en negativ og økende marginaleffekt. Hvis dette skal gjøres i fremtidige analyser bør en kanskje vurdere å øke antall svaralternativ i Likert-skalaen, slik at variansen til identitetsvariabelen vil kunne bli større. I denne analysen kan variansen til identitetsvariabelen være litt for lav for å kunne gi en god tolkning av marginaleffektene.

være nødvendig å gjøre grundigere undersøkelser. En interessant mulighet for fremtidige studier er å gjøre *ex post* – *ex ante*, eksperimentelle undersøkelser, hvor man måle effekten av noen konkrete tiltak som iverksettes i en bedrift. Hvor man måler produktivitet og tilhørighet, både før og etter, et eller flere tiltak er blitt iverksatt og har fått tid til å ta effekt. Man kan gjennomføre en større spørreundersøkelse to ganger, før og etter tiltakene er innført, og helst på flere organisasjoner. Da vil vi man få et større utvalg slik at analysen er representativ for en hel populasjon, samt man kan bruke kontrollgrupper. Det kunne også vært interessant å sammenligne effekter og tiltak mellom like typer bedrifter, men hvor strukturen og organiseringen av de ansatte varierer. Da vil vi i større grad kunne kontrollere om en tilhørighet i mindre grupper overensstemmer bedre med teorien, enn tilhørighet til hele organisasjoner.

Det er ikke sikkert at definisjonen av identitet, eller tilhørighet, trenger å endres mye i forhold til hvordan det tolkes i denne oppgaven. Det er derimot viktigere å finne de riktige metodene for hvordan en organisasjon kan påvirke *preferansene* til de ansatte, slik at de faktisk *ønsker* å yte sitt beste, uten nødvendigheten for ytterligere økonomisk kompensasjon. Det vil si, slik at en observert økning i organisasjonsidentitet faktisk fører til økt arbeidsinnsats, og ikke bare til økt trivsel eller et bedre sosialt miljø. Ellers kan organisasjonsidentitet bare bli å regne som en konsekvens av et godt sosialt miljø, eller vice versa, uten noen effekt på produktivitet.

Det er også viktig å presisere at et godt sosialt miljø, og grad av trivsel på arbeidsplassen er viktig. Ikke bare for bedriftens produktivitet og resultater, men like mye for de ansattes velvære. Det er, som nevnt tidligere, blitt utført en utallige undersøkelser av effekten av HRM på organisasjoners produktivitet. Ansattes trivsel på arbeidsplassen regnes som viktig i forhold til sykefravær, kontinuitet og produktivitet, da alle har en betydning for bedriftens endelige finansielle resultater.

I denne oppgaven hevdes det at de ansatte har en relativt sterk tilhørighet til bedriften de jobber for. Jeg kan imidlertid ikke fastslå hva *sterk* tilhørighet faktisk innebærer, da jeg ikke har andre bedrifter å sammenligne med. Til tross for et manglende sammenligningsgrunnlag vil jeg likevel hevde at tilhørighet kan observeres i denne bedriften. Svarene fra spørreundersøkelsen er ganske entydige på de spørsmålene som angår tilknytning og tilhørighet. Det er rimelig å anta at om vi hadde observert en betydelig lavere grad av tilhørighet i denne bedriften, og potensiell misnøye blant de ansatte, ville vi registrert en

lavere produktivitet. Akerlof og Kranton (2008, s. 214-215) refererer til et konkret eksempel på hvordan en lederstil kan føre til sterk misnøye blant de ansatte, og påfølgende konflikter. En meget godt likt leder som gikk bort ble etterfulgt av en ny leder som hadde svært forskjellige synspunkter på hvordan man behandlet sine ansatte, i forhold til hans forgjenger. Akerlof og Kranton hevder at dette er et eksempel på hvordan en ledelse kan skape en "outsider-identitet", ved å fremmedgjøre arbeiderne fra ledelsen. Resultatet var dermed en sterk misnøye, og nærmest opprørsstemning blant de ansatte. Den nye lederen fikk store problemer med å samarbeide med mellomledelsen som selv insinuerte til toppledelsen at han var uansvarlig, og at hans politikk førte til utbredt misnøye blant de ansatte.

Hvis en bedrift vurderer å innføre ulike HRM-praksiser som eksempelvis teamsamarbeid, incentivlønn, eller identitetsbygging er det viktig å betrakte verdien av de ulike praksisene sammen, og ikke bare verdien av individuelle praksiser hver for seg. Man må fokusere på verdien av utfyllende praksiser, det vil si ulike tiltak som kompletterer hverandre. Det virker fornuftig at investering i organisasjonsidentitet bør være en slik utfyllende praksis. Forutsetningen for at identitetsbygging skal få ønsket effekt må være å sørge for å innprente en type identitet som taler for høy arbeidsinnsats, og ikke bare godt sosialt miljø. I teorien fra kapittel 3.2, er lønn og identitet å regne som substitutter, fordi en økning i tilhørighet vil kunne redusere lønnen. I empirien har jeg derimot vektlagt at inntekt og tilhørighet kan virke som komplementære goder for de ansatte, det vil si nytten av de to utfyller hverandre. Organisasjonsidentitet impliserer, som presisert i teorien fra Akerlof og Kranton, at ansatte med tilhørighet til bedriften kan være villig til å arbeide for en lavere lønn. Dette er noe jeg ikke har hatt mulighet for å inkludere i analysen, men man kan tenke seg at en bedrift vil se det hensiktsmessig å investere i identitet hvis lønnskostnadene vil kunne reduseres som en konsekvens, og derav øke sin profitt. Det vil si, om ansatte med tilhørighet til bedriften ikke yter høyere innsats, kan det tenkes at trivselen gjør at de er villig til å arbeide for en lavere lønn.

7. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å analysere sammenhengen mellom organisasjonsidentitet og produktivitet i en organisasjon. Med bakgrunn i en velrenommert teori utarbeidet av George A. Akerlof og Rachel E. Kranton, samt tidligere empiri av blant annet Harold L. Angel og James L. Perry, forventet jeg å finne en positiv korrelasjon mellom organisasjonsidentitet og produktivitet. Den empiriske analysen av produktivitetsdata sammen med data fra en spørreundersøkelse, ga få statistisk signifikante resultater. De eneste statistisk signifikante resultatene jeg kan vise til, taler for en klar negativ korrelasjon mellom organisasjonsidentitet og salg. Disse resultatene er etter min mening oppsiktsvekkende, men jeg tror en større spørreundersøkelse, sammen med felteksperimenter hvor identitetsfremmede tiltak innføres i ulike bedrifter, vil kunne gi oss ytterligere kunnskap om dette emnet. Det er viktig å påpeke at resultatene av denne analysen avhenger av tolkningen og definisjonen av identitetsbegrepet, og hvordan dette måles. I denne analysen har jeg i stor grad fulgt en enkel og intuitiv tilnærming til identitetsbegrepet og inkludert spørsmål som tidligere er blitt brukt i lignende undersøkelser.

Når det gjelder kausaliteten mellom tilhørighet og arbeidsinnsats, kan den tenkes gå i begge retninger. Det er meget mulig at personer som presterer godt i arbeidet sitt lettere identifiserer seg med bedriften, fordi de lykkes i sitt virke. En følelse av tilhørighet kan derfor være knyttet til trivsel, men ikke nødvendigvis arbeidsinnsats. Antakeligvis vil faktorer som personlige egenskaper, kunnskap og kompetanse være minst like ønskelige attributter hos en ansatt, som en eventuell tilhørighet. Det er imidlertid ikke tvil om at organisasjoner og bedrifter vil kunne oppleve positive følger av ansatte som føler seg som en del av fellesskapet. Motsetningen, en alienasjon av arbeidere og generell mistriivsel på arbeidsplassen, kan vanskelig tenkes å være positivt for verken bedrift eller arbeidstaker.

Det overordnede temaet for denne oppgaven er incentiver for arbeid og arbeidsinnsats. I denne sammenheng finner jeg støtte for noe vi vanligvis forutsetter og hevder i økonomisk teori, nemlig at aktørene virker å motiveres av økonomiske incentiver. Resultatene fra denne analysen viser at det er en positiv korrelasjon mellom økonomiske incentiver og gjennomsnittlig salg. Jeg kan imidlertid ikke hevde at de som presterer bedre enn gjennomsnittet gjør det *fordi* de motiveres av pengebonuser. Årsaksforholdet kan også gå

motsatt vei og respondentene svarer at de motiveres av bonuser fordi de pleier å prestere bra, og derfor ofte mottar bonusutbetalinger.

For økonomer har interessen for HRM og ikke-økonomiske motiver i incentivteorien kanskje blitt hemmet av et manglende formelt rammeverk, slik som vi kjenner til fra klassisk økonomisk teori (Lazear og Shaw, 2007, s. 110). Akerlof og Krantons artikler har bidratt til å formalisere en tolkning av identitet som kan benyttes innenfor økonomisk forskning. Så gjenstår det å utføre grundige studier, før vi kan eventuelt avskrive Akerlof og Krantons teori som en mulig beskrivelse av incentiver for arbeidsinnsats, og hvordan man kan øke produktiviteten til ansatte i en organisasjon.

Referanseliste

- Akerlof, George A. og Kranton, Rachel E. (2000) Economics and identity. *Quarterly Journal of Economics*, 115, 715-753.
- Akerlof, George A. og Kranton, Rachel E. (2003) *Identity and the Economics of Organizations*. URL: <http://econ.duke.edu/~rek8/identityandorganizations.pdf> [Nedlastet: 18.03.2011].
- Akerlof, George A. og Kranton, Rachel E. (2005) Identity and the economics of organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 9-32.
- Akerlof, George A. og Kranton, Rachel E. (2008) Identity, supervision, and work groups. *American Economic Review*, 98, 212-217.
- Akerlof, George A. og Kranton, Rachel E. (2010) *Identity economics : how our identities shape our work, wages, and well-being*, Princenton, N.J., Princeton University Press.
- Angle, Harold L. og Perry, James L. (1981) An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Balfour, Danny L. og Barton, Wechsler (1991) Commitment, Performance, and Productivity in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 14, 355-367.
- Becker, Brian og Gerhart, Barry (1996) The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Blader, Steven L., Wrzesniewski, Amy og Bartel, Caroline A. (2007) *Identity and the modern organization*, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates.
- Castanias, Richard P. og Helfat, Constance E. (2001) The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27, 661-678.
- Davis, John B. (2007) Akerlof and Kranton on identity in economics: inverting the analysis. *Cambridge Journal of Economics*, 31, 349-362.
- Economist The (2009) Questioning the Hawthorne effect; Light work. *Being watched may not affect behaviour, after all*. URL: http://www.economist.com/node/13788427?story_id=13788427, [Nedlastet: 17.11.2011].

- Ellingsen, Tore og Johannesson, Magnus (2007) Paying Respect. *The Journal of Economic Perspectives*, 21, 135-150.
- Fehr, Ernst og Schmidt, Klaus M. (2004) Fairness and Incentives in a Multi-task Principal-Agent Model. *Scandinavian Journal of Economics*, 106, 453-474.
- Fine, Ben (2009) The economics of identity and the identity of economics? *Cambridge Journal of Economics*, 33, 175-191.
- Gelman, Andrew og Hill, Jennifer (2007) *Data analysis using regression and multilevel/hierarchical models*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gibbons, Robert (1998) Incentives in Organizations. *The Journal of Economic Perspectives*, 12, 115-132.
- Hamilton, Lawrence C. (2009) *Statistics with STATA : updated for version 10*, Belmont, Calif., Thomson Brooks/Cole.
- Hiltrop, Jean-Marie (1996) The impact of human resource management on organisational performance: Theory and research. *European Management Journal*, 14, 628-637.
- Hogg, Michael A. og Terry, Deborah J. (2000) Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Jones, Stephen R. G. (1992) Was There a Hawthorne Effect? *The American Journal of Sociology*, 98, 451-468.
- Kvåle, Gro og Wæraas, Arild (2006) *Organisasjon og identitet*, Oslo, Samlaget.
- Lazear, Edward P. og Shaw, Kathryn L. (2007) Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources. *Journal of Economic Perspectives*, 21, 91-114.
- Leonard, H. Skipton og Freedman, Arthur M. (2000) From Scientific Management Through Fun and Games to High-Performing Teams: A Historical Perspective on Consulting to Team-Based Organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52, 3-19.
- Liu, Yongmei, et al. (2007) The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M. og Porter, Lyman W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nijstad, Bernard Arjan (2009) *Group performance*, Hove, Psychology Press.

Strand, Torodd (2001) *Ledelse, organisasjon og kultur*, Bergen, Fagbokforl.

UCLA: Academic Technology Services, Statistical Consulting Group. (2011a) *FAQ: What are the differences between one-tailed and two-tailed tests?* URL: http://www.ats.ucla.edu/stat/mult_pkg/faq/general/tail_tests.htm [Nedlastet: 27.04.2011].

UCLA: Academic Technology Services, Statistical Consulting Group. (2011b) *Regression with Stata, Chapter 2 - Regression Diagnostics*. URL: <http://www.ats.ucla.edu/stat/stata/webbooks/reg/chapter2/statareg2.htm>, [Nedlastet: 24.05.2011].

Wooldridge, Jeffrey M. (2009) *Introductory econometrics : a modern approach*, Mason, Ohio, South-Western Cengage Learning.

Wright, Patrick M., Gardner, Timothy M. og Moynihan, Lisa M. (2003) The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13, 21-36.

Wright, Thomas A., et al. (2002) When a Happy Worker is a Productive Worker: A Preliminary Examination of Three Models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34, 146-150.

Yates, Frank. (1984) Tests of Significance for 2x2 Contingency Tables. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 147, 426-463.

Appendiks A

1. Kjønn?

		Prosent	Antall
1	Mann	39,71	27
2	Kvinne	60,29	41
	Totalt		68

2. Hvordan ble du ansatt?

		Prosent	Antall
1	Gjennom vikarbyrå	47,06	32
2	Ble fortalt om ledig stilling av en i familien	7,35	5
3	Ble fortalt om ledig stilling av en i vennekretsen	13,24	9
4	Søkte på stillingsannonse	25	17
5	Ble bedt om å søke av en i bedriften (Headhundet)	7,35	5
	Totalt		68

3. Jeg føler en sterk tilknytning til X som bedrift og arbeidsplass!

		Prosent	Antall
1	Helt enig	41,18	28
2	Delvis enig	36,76	25
3	Verken enig eller uenig	13,24	9
4	Delvis uenig	5,88	4
5	Helt uenig	2,94	2
	Totalt		68

4. Når jeg ser vår firmalogo et eller annet sted i Norge får jeg en positiv opplevelse!

		Prosent	Antall
1	Helt enig	57,35	39
2	Delvis enig	26,47	18
3	Verken enig eller uenig	10,29	7
4	Delvis uenig	1,47	1
5	Helt uenig	4,41	3
	Totalt		68

5. Jeg snakker varmt om bedriften til venner og kjente!

		Prosent	Antall
1	Helt enig	33,82	23
2	Delvis enig	39,71	27
3	Verken enig eller uenig	19,12	13
4	Delvis uenig	2,94	2
5	Helt uenig	4,41	3
Totalt			68

6. Selv om jeg kan få en tilsvarende jobb som er like trygg og har samme pensjonsrettigheter, men er bedre betalt, vil jeg likevel ønske å forbli i bedriften!

		Prosent	Antall
1	Helt enig	4,41	3
2	Delvis enig	14,71	10
3	Verken enig eller uenig	26,47	18
4	Delvis uenig	32,35	22
5	Helt uenig	22,06	15
Totalt			68

7. Jeg føler meg sterkt tilknyttet teamet jeg arbeider i!

		Prosent	Antall
1	Helt enig	41,18	28
2	Delvis enig	41,18	28
3	Verken enig eller uenig	13,24	9
4	Delvis uenig	2,94	2
5	Helt uenig	1,47	1
Totalt			68

8. Når noen i mitt team gjør det godt og mottar høye bonuser føler også jeg en glede.

		Prosent	Antall
1	Helt enig	36,76	25
2	Delvis enig	35,29	24
3	Verken enig eller uenig	20,59	14
4	Delvis uenig	2,94	2
5	Helt uenig	4,41	3
Totalt			68

9. Det som først og fremst motiverer meg til å yte innsats (stå på) i jobben er:

		Prosent	Antall
1	Indre glede av å gjøre en god jobb	29,41	20
2	Pengegevinst (Bonus)	50	34
3	Anerkjennelse og god tilbakemelding fra overordnet	14,71	10
4	At teamet gjør det bra	0	0
5	Øke sjansen for forfremmelse	5,88	4
Totalt			68

10. Jeg mener bonus bør gis primært ut fra individuelle resultater - ikke fra teamets resultater!

		Prosent	Antall
1	Helt enig	19,12	13
2	Delvis enig	41,18	28
3	Verken enig eller uenig	14,71	10
4	Delvis uenig	19,12	13
5	Helt uenig	5,88	4
Totalt			68

11. Det er viktig at teamleder utformer klare regler for når en kan utføre private gjøremål i arbeidstiden.

		Prosent	Antall
1	Helt enig	20,59	14
2	Delvis enig	20,59	14
3	Verken enig eller uenig	25	17
4	Delvis uenig	19,12	13
5	Helt uenig	14,71	10
Totalt			68

12. Hva passer best for deg?

		Prosent	Antall
1	Jeg arbeider mest effektivt og målrettet når min leder trekker opp detaljerte og tydelige retningslinjer for mitt arbeid.	7,35	5
2	Jeg arbeider mest effektivt og målrettet når min leder gir meg frihet under ansvar	92,65	63
Totalt			68

13. Hva er viktigst for meg?

		Prosent	Antall
1	Den viktigste årsaken til at jeg ønsker å jobbe i bedriften er bonusen jeg kan oppnå!	33,82	23
2	Den viktigste årsaken til at jeg ønsker å jobbe i bedriften er det gode sosiale miljøet og det gode læringsmiljøet i teamet og i bedriften generelt	66,18	45
Totalt			68

14. Hva er viktigst for meg?

		Prosent	Antall
1	Det er viktigst for meg å jobbe i et team som har stor sannsynlighet for å oppnå høy bonus	27,94	19
2	Det er viktigst for meg å jobbe i et team med et godt sosialt miljø eller godt læringsmiljø	72,06	49
Totalt			68

15. Kan du angi hvor tilfreds du er akkurat nå?

		Prosent	Antall
1	Verken tilfreds eller utilfreds	5,88	4
2		4,41	3
3		5,88	4
4		10,29	7
5		19,12	13
6		27,94	19
7		14,71	10
8		5,88	4
9		5,88	4
Totalt			68

Appendiks B

Variabelnavn	Type	Definisjon
Salg	Kontinuerlig	Logaritmen av gjennomsnittlig ukesalg
Organisasjonsidentitet	Kontinuerlig	Mål på organisasjonsidentitet blant ansatte
Organisasjonsidentitet^2	Kontinuerlig	Organisasjonsidentitet kvadrert
Teamidentitet	Kontinuerlig	Mål på teamidentitet blant de ansatte
Teamidentitet^2	Kontinuerlig	Teamidentitet kvadrert
Pengemotiv	Binær	= 1 økonomiske motiv for å yte innsats
Viktigst for meg i org.	Binær	= 1 viktigste årsak for å arbeide i bedriften er potensiell bonus
Hvor tilfreds er du nå	Binær	= 1 respondenten anser seg selv som tilfreds
Viktigste for meg i teamet	Binær	= 1 Det er viktigst for respondentene er å jobbe i et team som har høy sannsynlighet for å oppnå høy bonus
Bonus bør gis primært	Binær	= 1 Respondentene mener bonus bør gis primært ut fra individuelle resultater - ikke fra teamets resultater

Avhengig variabel – ln salg	(1)	(2)
Organisasjonsidentitet	-0.08	
	(0.265)	
Organisasjonsidentitet^2	-0.0038	
	(0.040)	
Pengemotiv	0.26**	0.27***
	(0.075)	(0.076)
Teamidentitet		0.18
		(0.465)
Teamidentitet^2		-0.02
		(0.059)
Konstantledd	3.44***	2.62**
	(0.422)	(0.896)
Observasjoner	68	68
R^2	0.23	0.18
Justert R^2	0.19	0.14
F test	0.00	0.01

Standardfeil i parentes
 *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05