

# BONUS SOM SYMBOL

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Catharina Rengensjö  
Johanna Åkesson

VT 2009:KF21



HÖGSKOLAN I BORÅS  
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

## **Abstract**

**Title:** Bonus as a symbol

**Authors:** Catharina Rengensjö och Johanna Åkesson

**Produced:** 2009

**Supervisor:** Bo Westerlund

Bonus has been a strongly criticized subject in Sweden during spring 2009. Several scandals have been attracting attention by the media, because leaders have accepted or after criticism chosen to refrain their bonus in today's recession. This study handles the disputed subject bonus as a symbol, we seek knowledge about the charge the word has got. To get as close as possible to reality we chose to perform a qualitative case study at two companies using bonus systems. The study will not result in a generalization theory among companies in general. Instead we intend to give knowledge concerning specific situations. The conditions are unique for every company and must therefore be treated accordingly. This study will therefore show what it *could* be like not how it *is*.

The study will take you through three steps, starting with the empirical chapter. Next step will let you see our interpretation of the word bonus. Finally we have reached the stage where we're taking over the role as authors ourselves and are pointing out the importance of *thinking before acting*.

Our hypothesis: It might be the *word* bonus that is charged.

During the studies journey we discovered that the symbol contained uninspected characteristics that turned out to be conclusive for the studies result which made us see bonus in another way.

The study is written in Swedish.

**Keywords:** Bonus, symbol, charge, case study, management.

# Sammanfattning

**Titel:** Bonus som symbol

**Författare:** Catharina Rengensjö och Johanna Åkesson

**Utgivningsår:** 2009

**Handledare:** Bo Westerlund

Bonus har under våren 2009 varit ett starkt kritiserat ämne. Flertalet skandaler har varit belysta av media, ledare har antingen tagit emot eller efter kritik avstått från bonus i den rådande lågkonjunkturen. I denna studie behandlar vi det omtvistade ämnet bonus som en symbol där vi söker förståelse för laddningen ordet bonus har fått. För att komma så nära verkligheten som möjligt valde vi att utföra en kvalitativ fallstudie på två företag som använder symbolen bonus. Studien kommer inte att resultera i en generaliseringsteori bland företag i allmänhet utan ämnar inge förståelse för specifika situationer. Förhållandet kring varje företag är unikt och måste då också behandlas därefter, studien kommer därför visa hur det *kan* vara inte hur det *är*.

Vi kommer i studien ta er genom tre steg med början i empirin, för att sedan låta dig ta del av *vår* tolkning av ordet bonus. Slutligen hamnar vi i skedet där vi själva övertar författarrollen och förtydligar vikten av att *tänka efter före*.

Vår hypotes är: Det kan vara *ordet* bonus som är laddat.

Under resans gång upptäckte vi att symbolen innehöll oväntade egenskaper som var avgörande för studiens resultat vilket har fått oss att se bonus på ett helt nytt sätt.

**Nyckelord:** Bonus, symbol, laddning, fallstudie, management.

## Om författarna

Vi som har utfört denna studie heter Catharina Rengensjö och Johanna Åkesson. Vid genomförandet av studien, utbildar vi oss till civilekonomer vid institutionen för data- och affärsvetenskap vid Högskolan i Borås. Vår inriktning är management, det vill säga organisation och ledarskap vilket genomsyrar vår uppsats.

Mer information om institutionen och Högskolan i Borås finner du på [www.hb.se](http://www.hb.se)

Önskar du kontakta oss använd följande e-postadresser:

[S061575@utb.hb.se](mailto:S061575@utb.hb.se) (Catharina Rengensjö)

[S061138@utb.hb.se](mailto:S061138@utb.hb.se) (Johanna Åkesson)

Studien startade i april 2009 och avslutas i juni 2009.

## Förord

Bonus förknippas ofta bara med pengar. Denna studie ämnar dock belysa ämnet på ett annat sätt, för att allmänheten ska få upp ögonen för vad bonussymbolen kan innehålla. Vår studie hade inte varit genomförbar utan några viktiga personer som vi vill tacka för deras deltagande.

Vi vill tacka våra respondenter:

**Bengt Källqvist**, Administrativ chef, Schenker Privpak AB.

**Mats Rengensjö**, VD, Swegmark of Sweden.

Tack för att vi fick stjäla lite av er dyrbara tid till våra intervjuer. Vi vill även tacka respondenterna för deras öppenhjärtiga och ärliga svar trots vårt känsliga ämnesval.

Vi vill också rikta ett tack till följande personer:

Vår handledare **Bo Westerlund**, Universitetslektor Organisation/Management.

Examinator **Stefan Tengblad**, Professor, för bra tips i uppsatsen slutskede.

**Torbjörn Ljungkvist**, Universitetslektor Organisation/Management, för stöd och feedback.

Ett stort tack!

Borås 2009-05-19

---

Johanna Åkesson

---

Catharina Rengensjö

# Innehållsförteckning

Abstract .....	I
Sammanfattning .....	II
Om författarna.....	III
Förord.....	IV
1. Inledning .....	- 1 -
1.1. Bakgrund.....	- 3 -
1.1.1. Sammanfattning av inledande frågeställningar.....	- 3 -
1.2. Problemformulering .....	- 4 -
1.3. Forskningsstudie .....	- 5 -
1.3.1. Övergripande studiegenomförande .....	- 5 -
1.3.2. Vägledande forskningsfrågor.....	- 5 -
1.3.3. Vägledande tankegraf .....	- 6 -
1.3.4. Hypotes .....	- 6 -
1.4. Syfte .....	- 6 -
1.5. Avgränsningar .....	- 7 -
1.6. Begreppsdefinitioner.....	- 7 -
1.7. Disposition .....	- 8 -
2. Metod och genomförande .....	- 10 -
2.1. Vetenskapligt synsätt .....	- 10 -
2.1.1. Positivism.....	- 10 -
2.1.2. Hermeneutik.....	- 10 -
2.1.3. Val av vetenskapligt synsätt.....	- 10 -
2.2. Vetenskapligt angreppssätt .....	- 10 -
2.2.1. Kvantitativt .....	- 11 -
2.2.2. Kvalitativt .....	- 11 -
2.2.3. Val av vetenskapligt angreppssätt.....	- 11 -
2.3. Vetenskaplig strategi.....	- 11 -
2.3.1. Deduktiv.....	- 12 -
2.3.2. Induktiv .....	- 12 -
2.3.3. Abduktiv .....	- 12 -
2.3.4. Val av vetenskaplig strategi .....	- 12 -
2.4. Undersökningsdesign.....	- 12 -
2.4.1. Olika typer av undersökningsdesign.....	- 13 -
2.4.2. Val av undersökningsdesign .....	- 13 -
2.5. Val av metoder .....	- 13 -
2.5.1. Datainsamlingsmetod.....	- 14 -
2.5.2. Analysmetod .....	- 14 -
2.5.3. Utvärderingsmetod.....	- 14 -
3. Teoretisk referensram .....	- 16 -
3.1. Kaj Sköldberg, Administrationens poetiska logik .....	- 16 -
3.2. Barbara Czarniawska, Writing Management .....	- 18 -
4. Genomförande.....	- 20 -
4.1. Fallstudie.....	- 20 -
4.2. Fallstudieverksamhet .....	- 20 -

4.2.1. Val av fallstudieverksamhet.....	20 -
4.3. Val av respondenter .....	22 -
4.4. Utförande av intervjuer .....	22 -
4.5. Upplägg.....	22 -
5. Tolkning.....	24 -
6. Reflektion.....	31 -
7. Slutsatser.....	35 -
7.1. Sammanfattade slutsatser.....	35 -
7.2. Återkoppling till vår hypotes .....	35 -
8. Diskussion.....	37 -
8.1. Utvärdering av vald metod.....	37 -
8.2. Utvärdering av studien.....	38 -
8.2.1. Överförbarhet.....	38 -
8.2.2. Tillförlitlighet.....	38 -
8.2.3. Konfirmering.....	38 -
8.2.4. Tolkning.....	38 -
8.3. Förslag till vidare forskning.....	39 -
9. Referenser .....	40 -
9.1. Tryckta .....	40 -
9.2. Elektroniska .....	40 -
9.3. Muntliga.....	41 -
Bilaga .....	i
Bilaga A: Intervjufrågor.....	i

## Figurförteckning

Figur 1 – Rådata, empiri och dataanalyser.....	5 -
Figur 2 - Tankegraf [Egen] .....	6 -
Figur 3 - Undersökningsdesignfigur [Egen] .....	13 -
Figur 4 - Organisationruta [Egen].....	16 -
Figur 5, 6 - Meningsförmedling i balans (vänster) och Meningsförmedling i obalans (höger).....	17 -
Figur 6 - Swegmark of Sweden logotyp .....	21 -
Figur 7 - Schenker Privpak AB logotyp .....	21 -

# 1. Inledning

*I detta kapitel presenterar vi bakgrund till vårt ämnesval, syftet för studien och dess avgränsningar.*

Bonus har blivit något som alla älskar att hata. Det kanske är just på grund av skandaler som det har blivit så spännande för allmänheten att följa den här återkommande diskussionen. Media har starkt kritiserat bonus och har i samband med skandaler återkommande matat allmänheten med systemets negativa verkningar. Ett exempel på detta är Skandiaskandalen som för de flesta är allmänt känd och verkar ha blivit som en synonym för bonusens negativitet. *"Skandia är en av världens ledande leverantörer av lösningar för ekonomisk trygghet och långsiktigt sparande"* (skandia.se 1) Skandalen blossade upp under 2003 då högt uppsatta chefer på Skandia bland annat lyckats tillskansa sig förmåner som skadade företagets anseende. Det är den största svenska skandalen sedan 1945.

*"Skandiaskandalen bidrar till bristande förtroende för kapitalismen samt misstron på hela det ekonomiska och politiska etablissemangen. Skandiaskandalen har fått svenskarna att misstro hela näringslivet."* (socialisterna.org 2)

Skandia är ett 150 år gammalt bolag. Det var svängningar i bolaget redan från start och det har varit många upp- och nedgångar genom åren. De har dock alltid lyckats klara kriserna men i slutet på 90-talet och början av 2000-talet krisade det till sig rejält. För att leva upp till sitt rykte som en av de ledande bolagen på börsmarknaden blåste ledningen upp värdet på företaget genom att försköna redovisningen, som grundade sig på uppskattade framtida intäkter. Utåt sett steg aktievärdet och företaget uppskattades fortsätta nå framgång, men inom företaget var det en helt annan verklighet. Företaget hade plundrats och körts i botten och överlevde tack vare internaffärer i dotterbolag. En starkt drabbad grupp blev de 1,2 miljoner pensionsspararna i Skandia Liv. Ingen vet exakt hur drabbade de har blivit men utbetalningarna har blivit mindre och avgifterna högre vilket givetvis har irriterat spararna. (Nachemson-Ekwall & Carlsson 2004)

Internaffärerna var bara en del i skandalen, en stor faktor var även de orimligt stora bonussummorna som betalades ut. En av cheferna har fått bonusutbetalningar gjorda på upp mot 410 miljoner kronor under sin verksamma tid, vilket är en oerhörd summa med tanke på att företaget befann sig i kris. (socialisterna.org 2) Vi frågar oss hur detta kunde gå obemärkt förbi?

Under 1997 och 1998 införde Skandia två olika bonussystem som visade sig vara grunden till dessa orimliga bonusbelopp. Sharetracker och Wealthbuilder, vilka gav en årlig utdelning baserad på aktievärdets ökning. Sharetracker byggde utdelningen på hur viktig ledarens kompetens var för företaget. Tanken med systemet var att locka medarbetare och få dem att stanna kvar. Wealthbuilder skapades för de mest betydelsefulla och gav dem rätt till extra ersättning grundad på tillväxt. Ersättningen skulle placeras i de egna aktierna för att sedan delas ut tidigast efter två år. Enligt styrelsen skulle båda innehålla ett tak men på initiativ av finansdirektören togs taket bort på Sharetracker. Wealthbuilder innehöll ett tak på 300 miljoner kronor men trots detta



betalades det ut bonusbelopp på upp mot 900 miljoner kronor vilket hade godkänts av VD:n. Styrelsen och ägarna har uppenbarligen haft fullt förtroende för att VD och Finansdirektör har agerat för företagets bästa. De har fört styrelse och ägare bakom ljuset och skott sig själva under en längre tid. (sr.se 3) Bland annat trixades det med bokföringar för att dölja förluster och kunna plocka ut tillgångar från andra dotterbolag. För att själva får ut högsta möjliga bonus var det ett måste att fiffla med vinsterna för att ge fortsatt sken av att aktiekurserna steg. Under våren 2003 avslöjades det att Skandia hade en nettoskuld på flera miljarder kronor och det var främst Skandia Livs anställda och sparare som fick ta smällen av detta. (Nachemson-Ekwall & Carlsson 2004)

Vi ställer oss frågan hur det har kommit sig att ingen har ifrågasatt dessa medarbetares agerande. Trots att styrelsen har sagt att det måste vara ett tak och att systemen skall granskas av revisorer, så är det ingen som reagerar när de här personerna säger att det inte gäller längre.

Under 2003 inleddes en förundersökning mot tre personer varpå hela härvan blev känd i media. (di.se 4)

Strax efter avslöjandet skapade Skandia en ny ersättningspolicy som i enlighet med företagets storlek kan anses rimlig. Den är dessutom striktare reglerad för att minska risken för missbruk. (sr.se 3)

I huvudsak är det dessa tre personer som skandalen kretsar kring men givetvis är det fler inblandade. Alla som inte har handlat men borde ha utfört handlingar är ju också indirekt skyldiga. Bland annat borde revisorn ha märkt att det försvunnit iväg mer pengar än som var sagt och styrelsen borde ha reagerat.

Vi kan förstå att folk kan vara besvikna och bli arga när de hör ordet bonus då "affärer" som till exempel Skandia har svärtat ner ordet. Skandia förknippas med skandaler och bonus förknippas med Skandia så det är ju inte konstigt att allmänheten ser bonus som något negativt. (sr.se 5) Med tanke på skandalens omfattning känner nästintill alla någon som har blivit drabbad av att ledande personer själva tillskansat sig pengar som rättmätligen tillhör pensionstagare, aktieägare eller fondsparare. Det har pratats om att det rör sig om belopp upp mot fyra miljarder kronor vilket gör att det inte är konstigt att allmänheten blir negativt inställda till bonussystemet. Vi förstår inte hur utbetalarna kan se rimligheten i dessa höga belopp. Det har egentligen inte med bonus att göra utan det är regelrätta brottslingarna som har "klätt" ut sig till ledare och kommer ganska lindrigt undan med det. Här får ordet bonus skulden för vad den mänskliga faktorn har orsakat.

I just Skandia har det inte bara handlat om just bonus utan det har varit lägenhetsaffärer och andra insideraffärer men bonusen har nog fått hela skulden när det kommit ut i media. Det är tydligt att bonus associeras med hela skandiasandalen men kan allt som har hänt kopplas till just bonus? Bonus är en del i det men kan systemet hållas ansvarigt för vad oetiska ledare har ställt till med? Det är ju inte systemets fel att det går att utnyttja det, det är de som har infört systemet som borde se till att det inte går att utnyttja det. Trots den oerhörda kritik mot systemet genom åren borde det ju fylla en funktion? Annars kan det ju lika gärna tas bort och antalet konflikter kan reduceras.

Därför anser vi att det skulle vara intressant att studera bonus om det monetära inslaget tas bort. Finns det bara negativa egenskaper eller har det något med ordet i sig att göra?

En annan liknande skandal som belysts av media är ABB-skandalen. Där styrelseordföranden när sämre tider nalkades försvann med en pension på 930 miljoner och hans efterträdare gjorde likaledes och fick då en pension på 540 miljoner. (socialisterna.org 2) Fast det har hänt ett par gånger så verkar historien upprepa sig hela tiden och ingen lärdom verkar ha kommit utav detta. Istället eskalerar det och summorna blir bara högre och högre. År 2003 kunde varannan VD plocka ut årlig bonus. (socialisterna.org 2)

Idag har vi sett en liknande konflikt blossa upp igen med pensionsbolaget AMF.

## **1.1. Bakgrund**

Det finns ingen allmänt känd teori om bonusens utveckling i Sverige men att den har funnits väldigt länge är dock känt. En tidigare form av bonus kallades tantien, vilket var prestationslön för VD. Detta har uppmärksammats i årsbokslut från Ericsson på 1910-talet. (ekonomisats.se 6) På 80-talet kom användandet igång på allvar i takt med att industrisamhället växte och allt fler företag skilde då ägarskap från direktörer. (sr.se 7) I takt med att aktienivåerna steg ökade också bonusnivåerna. Dagens nivåer är historiskt höga, aldrig tidigare har en sådan stor procent av totala lönen kommit ifrån den rörliga delen. (ekonomisats.se 6)

Anledningen till att vi vill utforska detta ämne är att bonussystem har varit väldigt omtvistat i media de senaste månaderna. Vissa chefer har fått bonus trots att företagen tvingats avskeda anställda medan andra har avstått från sin bonus eller efter kritik valt att återlämna sin bonus till företaget. Till exempel har pensionsbolaget AMF fått stora rubriker i media. Pensionstagarna har fått pensionen sänkt samtidigt som personer i ledande position har fått utbetalt mångmiljon bonusar. Detta har förargat allmänheten som inte kan se hur denna ekvation går ihop, att denna typ av företag skor sig själva i första hand skapar upprördhet (dn.se 8). Vi fick upp ögonen för vilken ypperlig chans, i den finansiella oro som för tillfället råder i världen, situationen ger oss att studera fenomenet närmare.

Alla, från högt uppsatta chefer till lagerarbetare, kan få chansen att påverka sin lön genom den egna prestationen. Utifrån vår egen arbetslivserfarenhet verkar bonus vara ett vanligt förekommande system, där monetär belöning i varierande valörer betalas ut som incitament för att motivera anställda att arbeta effektivare. Då kan vi anta att företagsledare anser bonussystem vara ett bra och smidigt sätt att motivera sin personal att lägga ner det där lilla extra för att uppnå bästa resultat.

### **1.1.1. Sammanfattning av inledande frågeställningar**

Vi kommer att undersöka följande inriktningar inom bonusområdet:

- Vilka effekter har en bonusgrundad lön på ledarstilen?
- Hur kan en ledare moraliskt motivera belöningssystem av typen bonus under en lågkonjunktur?

## 1.2. Problemformulering

Under resans gång har ett antal olika spår ansetts vara intressanta att behandla närmare. Visionen var att bidra med kunskap om hur ledares eventuella personliga vinningar kan komma i vägen och få följd effekter för personal och företaget i stort. Risken kan finnas att eventuella uppgifter som inte är kopplade till själva bonusen kan komma i andra hand. Detta skulle kunna vara negativt för företags framtid och inte heller gynna stämningen på arbetsplatsen.

En annan fundering var om de anställda är medvetna om vad som ingår i chefens personliga bonusmål. Om de gör det, hur påverkar det stämningen på företaget? Får de med lägre befattning del av denna bonus? Om inte, hur motiverar då ledaren dem att utföra arbetsuppgifterna på bästa sätt för att uppnå målet och själv få ut så stor bonus som möjligt. Dessa områden var ytterst intressanta fram till att vår handledare Bo Westerlund<sup>1</sup> på ett seminarie väckte nya funderingar hos oss. Han tog då upp hur bonus i dagsläget ses som en moralfråga där gemene man har reagerat starkt på ledares personliga vinning på bekostnad av de anställda. Detta fick oss att tänka i nya banor och se det debatterade ämnet på ytterligare ett sätt.

Bonussystem verkar vara ett tämligen utforskat ämne därför känner vi att det skulle vara givande att delge forskningen vårt bidrag inom området. Samt att det är ett dagsaktuellt omtvistat ämne i dessa lågkonjunkturtider, som råder nu under våren 2009.

Som vi kan se inledningsvis har det funnits olika spår vad de gäller ämnet och dessa har ställts mot varandra. För att försöka komma underfund med vad som kan vara det lämpligaste sättet att angripa frågeställningarna. Även vilken inriktning som mest skulle kunna bidra till ämnesområdet. Vi är inte ute efter teorierna kring vilket bonussystem som är det bästa utan mer i samklang med vår managementinriktning så är det människans påverkan som är det viktiga. Det primära med studien är att undersöka hur det kan vara i verkligheten och lära sig att acceptera detta faktum, för att komma vidare med den här lärdomen i bagaget.

Det viktiga i management är att inte fastna i en viss tanke utan förstå att det alltid finns ett annat alternativ. Det är bara en fråga om att våga ta steget till att göra något annat eller att diskutera det på ett annat vis. På dessa grunder har fastställts att en empirisk grundad undersökning skall genomföras. Ända fram till den första respondent intervjun var vi inställda på att undersöka hur en ledare moraliskt kan motivera ett belöningssystem i lågkonjunktur. Efter intervjun fick vi en känsla av att det fanns något mer bakom belöningssystemet än bara pengar. Bara den anledningen att det var svårt att få en

---

<sup>1</sup> Bo Westerlund Universitetslektor Organisation/Management Högskolan Borås

intervju med bonusanvändande företag gjorde att vi började fundera mer på vad det är som gör att det är ett så känsligt ämne.

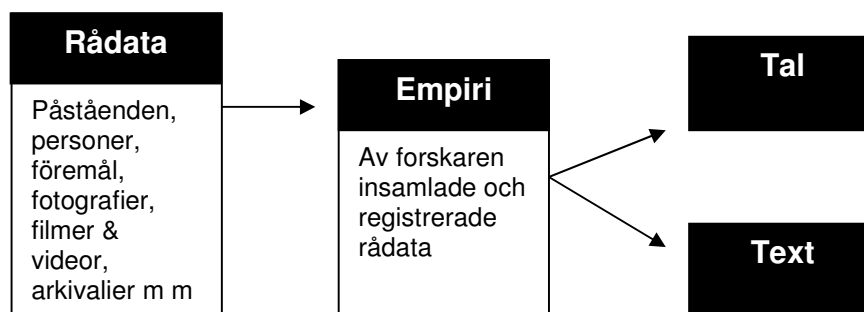
Efter första intervju stod det klart att det mest intressanta var att undersöka vad bonus som symbol stod för i de utvalda företagen. Till exempel för att få förståelse för hur individer tänker när de befinner sig inne i bonussystemet. I tidigare högskolekurser har vi introducerats för Sköldbbergs organisationsperspektiv vilket kommer att användas som en teoretisk grund i tolkningen. Sköldbberg uppfattar organisationskultur som summan av symbolerna i en organisation (Sköldbberg, K. 1990, s.198). Då tolkar vi bonus som en sådan symbol som kan användas i studien. För att få ökad förståelse för bonussymbolens betydelse behöver vi även studera hur respondent företagens belöningssystem är uppbyggda.

### 1.3. Forskningsstudie

#### 1.3.1. Övergripande studiegenomförande

I enlighet med den empiriska studien används en abduktiv metod, vilken kommer att förklaras närmare i kapitel 2.3.3, för att få förståelse för ämnet som skall utforskas. Vi har därför valt att genomföra en studie på två företag istället för att besvara en specifik forskningsfråga. Det kommer att resultera i ett konstaterande hur det är på dessa specifika företag och inte svara på frågan hur det är i allmänhet på företag.

För att lättare förklara detta illustreras studieprocessens gång med en figur. Den visar processgången från insamlingen av rådata till att med hjälp av teorin omvandla empirin till en fängslande text.



Figur 1 – Rådata, empiri och dataanalyser [Andersen, I. 1998, s.182]

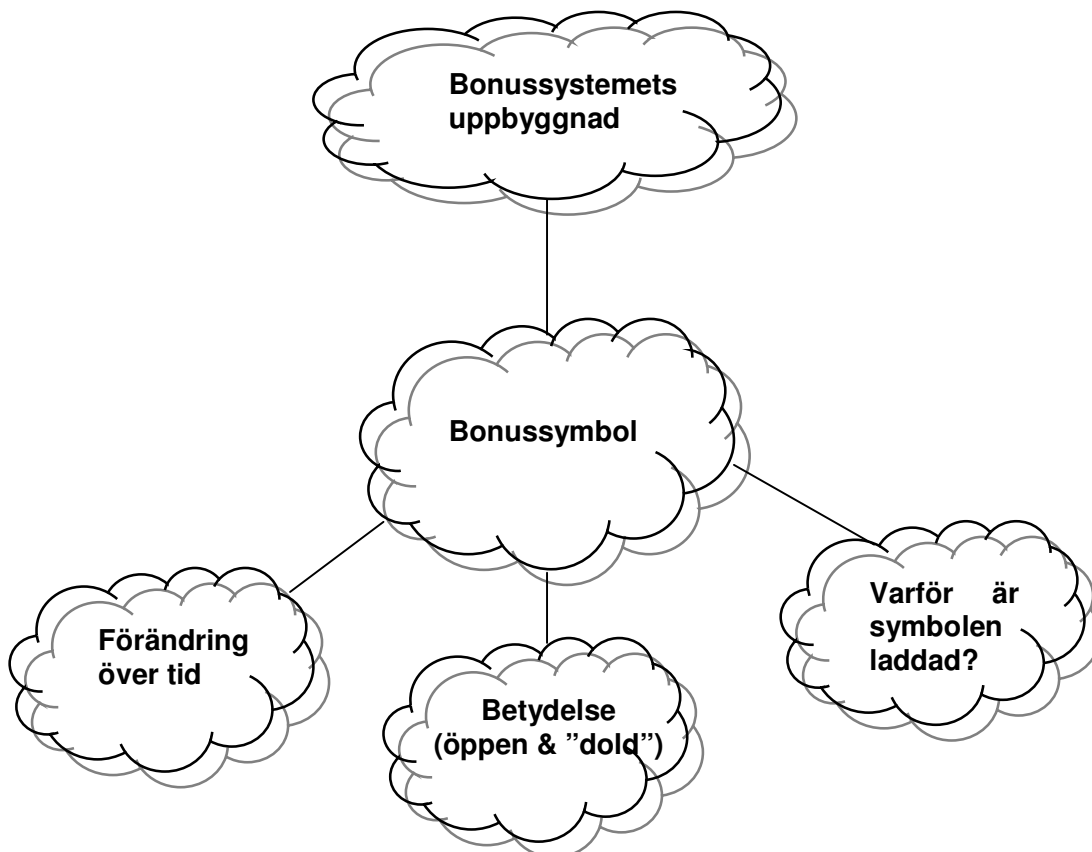
#### 1.3.2. Vägledande forskningsfrågor

För att kunna få det material som behövs för att kunna hålla en röd tråd genom arbetet används ett antal frågor. Frågorna kommer inte besvaras med konkreta svar i studien utan endast vara till hjälp för oss forskare att hålla oss till denna tråd.

- Varför är symbolen bonus så laddad?
- Vad är bonussymbolens betydelse?
- Varför har bonussymbolens betydelse ändrats över tiden?
- Varför kritiseras bonussystemet?

### 1.3.3. Vägledande tankegraf

För oss är bonus en symbol som existerar i organisationer. För varje enskild organisation har bonussymbolen olika innebörder och det samma gäller för individerna som befinner sig i organisationen. Individens olika referensramar skapar en personlig uppfattning om vad som ryms i symbolen bonus. Vi valde att göra en figur över vår tankebana kring symbolen bonus där vi specificerat tre huvudpunkter som uppsatsen kommer att beröra.



Figur 2 - Tankegraf [Egen]

### 1.3.4. Hypotes

*"Hypotes, från grekiskans hypo = under och thesis = sats, visar på något som är antaget och gäller tills vidare, och som av allt att döma inte är en orimlig förklaring av ett fenomen"* (Johannessen & Tufte 2003, s. 34).

#### Hypotes:

Det kan vara *ordet* bonus som är laddat.

## 1.4. Syfte

Syftet är att undersöka hypotesen för att bekräfta eller förkasta den. Vi kommer att undersöka hur ledare pratar om symbolen bonus för att med detta skapa en kraftfull text som kan ge en annan syn på bonussymbolen. Processen utmynnar i förståelse och kunskap om den eventuella laddning som ordet bonus har. Med hjälp av planerade intervjuer med ledare på företagen får vi förstahandsinformation av dem som använder

sig av bonussymbolen. Vi vill undersöka om det finns skillnader i definitionen av bonus som symbol mellan våra företag. Även företag med tankar på att införa ett bonussystem eller de som redan använder sig av ett sådant kan få hjälp av undersökningen att inse hur symbolen bonus kan påverka företaget.

## 1.5. Avgränsningar

Studien kommer inte sträva efter att göra en generaliseringsteori inom ämnet. Den kommer istället att lägga tyngden på att undersöka bonussymbolens mening på respondentföretagen och avser endast att göra en jämförelse mellan dessa två företag. Målet är inte att komma fram till ett svar på en fråga utan genom studien kanske bekräfta eller förkasta misstanken om bonussymbolens laddning. Vi avgränsar oss till att endast behandla en ledningsrepresentant från vardera företaget och deras syn på sin bonussymbol. I studien kommer inte heller intervjuer med övriga anställda på företagen att förekomma.

Det mest intressanta hade varit att få undersöka ett uppmärksammat fall inom ämnet, men för att vara realistiska så skulle det vara väldigt svårt att få denna möjlighet. För att ändå kunna studera området bonus väljer vi att anpassa studien till en rimlig nivå. Studien grundar sig inte på om användningen av bonus är rätt eller fel, bra eller dåligt, utan studien ägnas åt bonus som symbol. Därav läggs ingen värdering i om bonus, på företagen som undersöks, innefattar stora eller små summor.

## 1.6. Begreppsdefinitioner

*Ett begrepp är en mental föreställning om ett förhållande som är knutet till ett ord eller ett uttryck (Johannessen & Tufte 2003, sid. 39)*

### **Bonussystem**

*Bonus:* Olika former av gottgörelse och belöningar till exempel extra lönetilldelning vid väl utfört arbete. (ne.se 9)

*System:* Samling av element som hänger samman med varandra så att de bildar en ordnad helhet. (ne.se 10)

Med bonussystem menar vi därmed den rörliga delen av lönen som kan vara prestationsbaserad eller ett engångsbelopp.

### **Ansvar**

Skyldighet att stå till svars. (g3.spraakdata.gu.se 11)

### **Rättvis**

Att behandla alla lika. (g3.spraakdata.gu.se 12)

### **Kultur**

Kultur kan definieras som alla livsmönster, inklusive språk, konst, värderingar och institutioner hos en population som överförs socialt från generation till generation. Kultur

har kallats "levnadssättet hos ett helt samhälle". Som sådant inkluderar det beteendemönster, seder, klädsel, religion, ritualer, lekar, normer för lagar och moraliska system. Kultur refererar ofta till en universell mänsklig kapacitet för att klassificera och kommunicera erfarenheter materiellt och symboliskt. Den höga kulturella förmågan har länge betraktats som en definierande egenskap hos människan. (sv.wikipedia.org 13)  
Vi är medvetna om att wikipedia inte är en tillförlitlig källa för referenser men den betydelse för kultur som söktes fann vi endast där. Samt att denna källa inte har någon avgörande del för att påverka relevansen i studien.

### **Symbol**

Mångtydigt begrepp inom semiotik, estetik m.m., ibland liktydigt med *tecken*, ofta särfall av tecken.(ne.se 14) Med symbol menar vi därmed vi definitionen på tecken.

### **Tecken**

Till vardags och ofta i filosofin en företeelse som "står för" en annan. (ne.se 15)

## **1.7. Disposition**

### **Kapitel 1: Inledning**

I detta kapitel beskrivs bakgrunden till det studerade området, syftet med studien och dess avgränsningar samt studiegenomförandet, där presenteras även våra vägledande frågor.

### **Kapitel 2: Metod**

Här beskrivs olika metoder som kan användas i forskande syfte och motivering till de metodval som har använts. Här förklaras även närmare hur vi kommer att genomföra datainsamlingen samt hur den kommer att utvärderas.

### **Kapitel 3: Teoretisk referensram**

Här presenteras den teori som ligger till grund för reflektionen och dess tolkningar. Samt att den berättarteknik som genomsyrar tolkningskapitlet beskrivs.

### **Kapitel 4: Genomförande**

I detta kapitel redovisas hur vi har genomfört vår empiriska studie. Här introduceras även företagen för läsaren för att ge denne en övergripande inblick i verksamheterna. Dessutom klargörs ytterligare hur intervjuerna har genomförts och sammanställts.

### **Kapitel 5: Tolkning**

I detta avsnitt framställs det empiriska materialet i en deckarlik intrigisk berättelse. Vi har valt att kombinera empiri och tolkning då vi anser dem förenade till en. Här görs ett försök att bygga en story kring de vägledande frågor som togs upp i kapitel 1.3.2. Här förs en förberedande diskussion inför kommande slutsats.

### **Kapitel 6: Reflektion**

Här förtydligas ytterligare vad som framkommit i tolkningskapitlet, genom att sammanfatta tyngdpunkterna i forskningen.

**Kapitel 7: Slutsats**

I detta kapitel flätas allting samman till en konstaterande slutsats om bonussymbolen.

**Kapitel 8: Diskussion**

Här utvärderas de val av metoder och genomförande som gjorts genom studien. Samt för en diskussion kring huruvida vi har gjort rätt val för denna typ av studie.

**Kapitel 9: Referenser**

I detta kapitel klargörs samtliga referenser studien grundar sig på.



## **2. Metod och genomförande**

*”Valet och lämpligheten av en metod inbegriper ett antal antaganden som rör kunskapens natur, de metoder genom vilka man kan få sådan kunskap och en uppsättning grundläggande antaganden om arten av de företeelser som skall studeras”* (Bryman, A. 2002, s. 399)

### **2.1. Vetenskapligt synsätt**

Då vår valda inriktning fokuserar på organisation och ledarskap är det lämpligt att studera ett aktuellt ämne som påverkar just detta. Fokus skall läggas på symbolen bonus i organisationer som använder sig av bonussystem. Tanken är att genomföra en fallstudie på två företag. För att lättare kunna motivera det valda vetenskapliga synsättet väljer vi här att beskriva valen lite närmare.

#### **2.1.1. Positivism**

Positivismen är en naturvetenskaplig metod där kunskap definieras genom att den bekräftas av människans sinnen. Syftet är att genom objektiva teoriprövningar komma fram till regelmässiga klarlägganden (Bryman, A. 2002, s. 24). Forskaren står utanför undersökningen och studerar förutsättningslöst företeelser eller fenomen och agerar genom detta extern observatör.

#### **2.1.2. Hermeneutik**

Hermeneutiken är synsättet som går steget längre i sin tolkning av texter. Härstammar från svårigheten att tolka texter i det positivistiska synsättet. Hermeneutiken går bortom de mänskliga sinnena och texterna tolkas utifrån vad upphovsmannen har haft för intentioner. Här intar forskaren en naiv position och låter inte sina tidigare erfarenheter vara ett hinder för att komma vidare i forskningen (Bryman, A. 2002, s. 370).

#### **2.1.3. Val av vetenskapligt synsätt**

Studien mynnar ut i en förståelse för bonussymbolens eventuella laddning. För att på bästa möjliga sätt erhålla bra material till storyn ska vi iklä oss den naiva forskarrollen i mötet med intervjuobjekten. För att kunna förstå laddningen för bonussymbolen skaffas även en förståelse om hur användaren uppfattar bonussystemet. Vi väljer att använda oss av ett hermeneutiskt synsätt eftersom det skapar möjlighet till tolkning. Vilket passar bra då vi avser genomföra en fallstudie med en mer intim intervju. Genom valet att genomföra en sådan intervju erhålls då en grundtext som behöver avtäckas för att få fram den verkliga storyn. Vi är väl medvetna om att det hermeneutiska synsättet inte ger en sanning utan enbart indicier på en eventuell sanning, då managementsfären genomsyras av idealism. Vår profession uppmanar inte till att finna sanningen utan det är själva processen som är det viktiga.

### **2.2. Vetenskapligt angreppssätt**

Vid en undersökning finns två typer av vetenskapliga angreppssätt som kan användas, det kvantitativa och det kvalitativa. De är inte varandras motsatser utan kan användas som komplement till varandra (Bryman, A. 2002, s. 413-415). Forskare, sett ur de olika

angreppssätten, brukar intressera sig för samma saker men väljer att använda olika tillvägagångssätt för att studera dem (Bryman, A. 2002, s. 400). I den fortsatta texten beskrivs de två sätten och sedan motiveras det egna valet.

### **2.2.1. Kvantitativt**

Det kvantitativa synsättet har fokus på att pröva teorier för att komma fram till ett resultat. För att detta skall vara möjligt är kvantitet av insamlad data en förutsättning. Forskarens syfte här är att objektivt med en utomstående ögon studera situationer för att sedan använda detta material för att komma fram till ett resultat. Grunden till denna typ av studier är forskarens drivkraft att kunna bevisa och/eller förklara vad som skett, inte varför (Bryman, A. 2002, s. 33-35).

### **2.2.2. Kvalitativt**

*"Kvalitativt inriktade forskare är mer intresserade av process än av resultat eller produkt"* (Merriam, S. 1994, s. 31).

Det kvalitativa synsättet lägger inte vikt på hur stor mängd text som kommer av datainsamlingen utan mer vad den förmedlar och hur det förmedlas. Forskaren söker förståelse och vill komma nära människors tankar. Inom den kvalitativa forskningen är det tillåtet för forskaren att låta egna erfarenheter och värderingar ta plats i undersökningen. Anledningen till den begynnande i forskningen är drivkraften att skapa en ny teori (Bryman, A. 2002, s. 33-36).

### **2.2.3. Val av vetenskapligt angreppssätt**

Uppsatsen angrips på ett kvalitativt sätt. Valet grundas på ett antal anledningar. Vi vill studera hur ledare på våra företag ser på bonussymbolen för att få förståelse för ordets eventuella laddning. Situationen runt just dessa företag är specifika och därför finns det inte utrymme för generaliseringar men det är inte heller målet för den kvalitativa forskningen (Merriam, S. 1994, s. 61).

Vi vill få ökad förståelse för bonussystemen då nyfikenheten för bonus väcktes genom att debatten om bonus har fått stor plats i media under våren 2009. Därför kommer intervjuer med ledande personer som arbetar i företag där de använder symbolen bonus att genomföras. För att inte gå miste om all den extra information det kan medföra att ha en personlig kontakt är det viktigt att vara del i den empiriska processen. Då känner vi att det kvalitativa angreppssättet tillsammans med det hermeneutistiska synsättet ger oss en mer deltagande roll och ett mer fritt tolkningsutrymme.

Målet är inte att skapa en teori, utan istället skapa kunskap om varför bonussymbolen kan rymma en laddning. För att kunna förstå bonussymbolen så behöver vi även sätta oss in i dess uppbyggnad på företagen. Med de här utgångspunkterna används ett kvalitativt angreppssätt.

## **2.3. Vetenskaplig strategi**

Vi har valt mellan tre vetenskapliga strategier deduktiv, induktiv och abduktiv. Dessa tre beskrivs nedan och sedan motiveras den valda strategin.

### **2.3.1. Deduktiv**

Deduktiv teori är det vanligaste tankesättet när det kommer till att koppla samman teori och praktik. Teorin provas inom det deduktiva och därför förknippas den ofta med kvantitativ forskning. Utifrån teorin härleds hypoteser som skall testas på ett empiriskt plan. Tillvägagångssättet följer ofta en logisk, linjär bana där stegen har en naturlig följd (Bryman, A. 2002, s. 20-22).

### **2.3.2. Induktiv**

Induktiv teori genererar en teori som ofta sammankopplas med kvalitativ forskning. Forskaren samlar in en stor mängd empiriskt grundat material för att med detta som utgångspunkt etablera en generaliserad teori (Bryman, A. 2002, s. 22-23).

### **2.3.3. Abduktiv**

Abduktion är en strategi där forskaren tar ett enskilt fall och genom en kvalificerad gissning försöker hitta ett mönster som förklarar fallet. Den här teorin kan ses som en mix av de två föregående teorierna. Skillnaden är att den abduktiva försöker finna ett bakomliggande mönster för att tillföra förståelse för varför, vilket de andra inte riktigt lyckas med. Abduktionen likt induktionen utgår från empiriskt material men avvisar inte tidigare teorier, utan används istället som inspirationskälla för förståelse. Detta gör att den egentligen ligger närmare deduktionen (Alvesson & Skoldberg 1994, s. 42).

### **2.3.4. Val av vetenskaplig strategi**

Studien grundar sig på en naiv inställning till ämnet som behandlas, vilket ger en bra möjlighet att arbeta utefter den abduktiva strategin. Enligt den abduktiva metoden startar studien med en hypotes som sedan skall undersökas. Möjligheten använda av en deduktiv- eller en induktiv teori går bort då vi inte strävar efter att komma fram till eller pröva en sanning. Beroende på varje företags specifika situation så går det inte att generellt säga vad som är rätt eller fel, utan bara vad som fungerar med företagets givna förutsättningar den givna tiden.

Enligt Alvesson och Skoldberg är abduktion den strategi som är vanligast i samband med fallstudiebaserade undersökningar (Alvesson & Skoldberg 1994, s. 42). Vilket ytterligare bidrar till känslan av att vi har gjort rätt i vårt val av strategi.

## **2.4. Undersökningsdesign**

*"En undersökningsdesign utgör en ram för insamling och analys av data. Val av undersökningsdesign speglar ställningstaganden som man har gjort angående vilken prioritet som skall ges ett antal dimensioner eller aspekter av forskningsprocessen"* (Bryman, A. 2002, s. 42).

### 2.4.1. Olika typer av undersökningsdesign

**Experiment:** Används nästan aldrig i kvalitativa undersökningar vilket gör att den inte är aktuell för vår studie.

**Tvärsnitt:** Används för att studera ett flertal fall vid viss tidpunkt. För att kunna använda insamlad data och därigenom se ett mönster.

**Longitudinell:** Det är en forskning som är utdragen under en längre tidsperiod med återkommande intervjutillfällen för att studera förändring över tiden.

**Fallstudie:** Detaljerad ingående undersökning av ett specifikt fall.

**Komparativ:** Minst två fall som man jämför för att skapa bättre förståelse

(Bryman, A. 2002, s. 57,62,64,69,73)

Figur 3 - Undersökningsdesignfigur [Egen]

### 2.4.2. Val av undersökningsdesign

I en fallstudie är det ett specifikt fall, en person eller händelse som studeras (Merriam, S. 1994, s. 24). På grund av detta är det inte möjligt att dra generella slutsatser. Forskaren är ute efter att på ett ingående sätt studera vilka egenskaper som är unika för just detta fall. Det är viktigt att forskaren är medveten om studiens begränsningar och inte tror att det resulterar i en allmän regel inom ämnet. Det finns tre typer av fallstudier. *Det kritiska eller avgörande fallet*, där ett visst fall studeras och ser vilka effekter det får om det antingen håller eller är otillräckligt. *Det unika fallet*, ett fall studeras för att det är unikt. *Det avslöjande fallet*, chans att studera ett fall som inte har studerats tidigare (Bryman, A. 2002, s. 64-68).

Vi kommer att göra en fallstudie av användningen av bonussystem på två företag genom att använda oss av ett holistiskt tillvägagångssätt, där vi önskar ge förståelse för bonussymbolens eventuella laddning (Andersen, I. 1998, s. 132). För att kunna samla material till detta genomförs ostrukturerade och öppna intervjuer. Öppen intervju innebär enligt Andersen, att det ställer krav på intervjuaren som måste vara oerhört duktig på att behålla respondentens förtroende under intervjun. Samtidigt vara deltagande i diskussionen för att kunna ställa väsentliga följdfrågor (Andersen, I. 1998, s. 161). Intervjuformerna ger möjligheten att få ett bredare material än vad som skulle vara möjligt med mer specifika frågor. Det ger möjlighet att komma nära empirin för att kunna återge en så rättvisande bild som möjligt. Studien passar in i *det kritiska eller avgörande fallet* eftersom vi vill komma åt den eventuella orsaken till bonussymbolens laddning.

## 2.5. Val av metoder

### Metod:

Planmässigt tillvägagångssätt, strategi eller teknik för att få fram data i forskningsprocessen. (ne.se 16)

### 2.5.1. Datainsamlingsmetod

Som nämnts tidigare kommer information samlas in till empirin genom att använda intervjuer, då vi ämnar hålla en kvalitativ inriktning på studien. Vi har valt att genomföra något som Andersen valt att benämna som deltagande observation. Han anser detta vara lämpligaste metoden för att samla in data i samband med fallstudie när målet är att få en helhetsbild av det som studeras. Metoden är bra både när det som studeras är dolt eller när det är stora klyftor mellan de insatta åsikter och de utomståendes (Andersen, I. 1998, s. 155-156). Detta passade ypperligt med vår forskning då det är ett kritiserat ämne.

Intervjuerna skall genomföras i lite friare former utan standardiserat frågeformulär för att erhålla så mycket extra information som möjligt. Förhoppningen är att få möjlighet att intervjua ledare som besitter kunskap om sitt eget företags bonussymbol. För att respondenterna skall platsa i studien skall de ha en befattning som medför en plats i företagets ledningsgrupp. Detta för att vi vill försäkra oss om att respondenterna är väl insatta i företagets bonussystem. Val av företag samt respondenter presenteras i kapitel 4.2.1 och 4.3.

### 2.5.2. Analysmetod

Efter att rådata informationen samlats in skall en narrativ analys utföras på materialet.

*"Narrativ analys är ett tillvägagångssätt vid framtagning och analys av data som är sensitiv för den upplevelse av tidsmässiga sekvenser som människor finner i rollen som berättare av historier om sitt liv, om det som händer och sker omkring dem. Dessa temporala sekvenser lägger de in i sina berättelser"* (Bryman, A. 2002, s. 387).

Texten skall tolkas med upplevelserna från intervjun i bakhuvudet. Genom att uppleva kroppsspråk, tonläge och personliga intryck ger det oss större möjlighet att se sanningen bakom orden. Eftersom intervjuupplägget är så pass fritt kommer vi att erhålla mycket information som befinner sig i periferin och är därmed inte direkt kopplat till hypotesen. Denna information kan ändå vara värdefull för helhetsuppfattningen om ämnet. Vi är medvetna om att informationen som vi får ta del av på företaget kan vara färgad av individernas egna referensramar. Vi anser dock inte detta vara till nackdel, då vi studerar bonussymbolen på just detta företag och inte på företag i allmänhet, då vi är ute efter en förnuftsgrundad kunskap.

Genom den valda abduktiva metoden har begreppen validitet och reliabilitet inte lika central betydelse för att kunna färdigställa studien som det hade haft om en induktiv eller deduktiv metod hade använts. Då vi endast kommer att ha ett fåtal intervjuobjekt kommer vi inte att ha något större material att jämföra med. Vi utgår ifrån att den informationen som erhålls är relevant, vilket är viktigt men det är dock inte lika viktigt att den är relevant i jämförelse med andra företag.

### 2.5.3. Utvärderingsmetod

För att på bästa sätt kunna se om den insamlade informationen är så bra som studien kräver måste vi först göra en återblick för att se fördelar och nackdelar med intervjutypen. Intervjuerna som genomförs är av semistrukturerad art.

*"Detta begrepp täcker många olika exempel på intervjuer. Det handlar i regel om en situation där intervjuaren har en uppsättning frågor som generellt sett kan beskrivas som ett frågeschema, men där frågornas ordningsföljd varierar. Frågorna brukar också vara mer allmänt formulerade än vad som är fallet vid strukturerade intervjuer. Intervjuaren har också ett visst utrymme för att ställa ytterligare frågor till det som uppfattas vara viktiga svar" (Bryman, A. 2002, s. 127).*

Anledningen till denna intervjuform är att den lösa strukturen ger stort utrymme för möjliga följdfrågor. Där minst lika viktig information kan komma fram, fast tanken inte var att beröra detta, kan sådan information bli ovärderlig. Detta överflöd av information leder dock till utökat efterarbete där informationen måste behandlas och gallras. Det gör det svårare att utvärdera men det är ett oerhört viktigt skede i processen att skapa en kraftfull text.

Fokus kommer att ligga på intaget av det empiriska materialet och endast utgå ifrån två chefer på de valda företagen och deras syn på bonussymbolen. Skulle inte det insamlade materialet visa sig vara tillfredställande planeras ytterligare intervjuer med ledare på företagen.

### 3. Teoretisk referensram

#### 3.1. Kaj Sköldberg, Administrationens poetiska logik

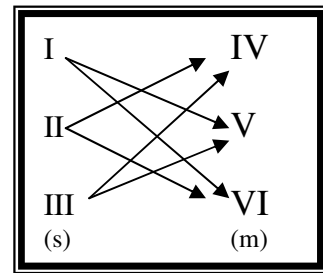
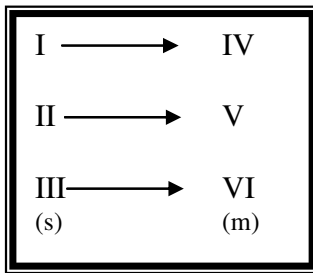
Kaj Sköldbergs bok handlar om hur människan ser på och utformar organisationer. Den är baserad på fyra olika huvudinriktningar; byråkrati, mänskliga relationer, system och kultur (Sköldberg, K. 1990, s.7). Sköldberg ansåg att det var alltför svårt att förklara dessa organisationsformer utifrån dagligt språk, därför har han valt att implementera dess typiska karaktärsdrag i ett litterärt drama (Sköldberg, K. 1990, s. 255-257).

<u>Organisationsform</u>	<u>Drama</u>
Byråkrati	Tragedi
Mänskliga relationer	Romantik
System	Komedi
Kultur	Satir

Figur 4 - Organisationruta [Egen]

Till största delen kommer vi att använda oss av kultursynsättet som är det nyaste av de fyra organisationsformerna (Sköldberg, K. 1990, s. 190). Det kommer även att förekomma inslag av de övriga tre, vilka kommer att presenteras kort först för att ge läsaren en strukturerad inblick i Sköldbergs tankebanor. Komedin är till för att "rädda föreställningen" där det komiska inslaget används för att skämta bort allvaret och återta kontrollen (Sköldberg, K. 1990, s. 35). Tragedin är dramat som ser allt i svart eller vitt och den anser att det finns förutbestämda "lagar" för hur allt skall utföras (Sköldberg, K. 1990, s. 77). Om dessa lagar bryts av en hjälte så måste han straffas med döden för att visa för de andra hur viktigt det är att följa lagarna. Romantiken har alltid en hjälte som trots hinder på vägen alltid dräper och/eller tämjer odjuret (Sköldberg, K. 1990, s. 135). Både romantiken och komedin strävar efter det lyckliga slutet men dock på olika vis. Komedin definierar sitt lyckliga slut när hela gruppen/organisationen är glad medan romantiken strävar efter individuell lycka.

Nu kommer en närmare presentation av kulturperspektivets ståndpunkter. Sköldberg uttrycker i sin bok att i hans mening består kulturen på företaget av en mängd olika symboler som i sin tur tolkas och får en betydelse för de berörda parterna (Sköldberg, K. 1990, s. 198). Symbolerna kan komma till uttryck genom kunskapsföreställning, känsla eller handling. En symbol kan innehålla delar av alla dessa tre. De här symbolerna kan tolkas olika beroende på vem som är *sändare (s)* och *mottagare (m)*. Den mening som sändaren uttrycker kanske inte uppfattas lika av mottagaren. Det råder då så kallas "aspektolikhet". Det kan uppkomma två olika situationer när information förmedlas, antingen är meningsförmedlingen i balans eller inte.



**Figur 5, 6 - Meningsförmedling i balans (vänster) och Meningsförmedling i obalans (höger)**

Symbolerna tolkas utefter individernas egna referensramar men problemet med det är att det lätt kan ge upphov till misstolkning, eftersom att referensramarna är personliga och bygger på tidigare kunskap och erfarenhet (Sköldberg, K. 1990, s.203-206).

Den traditionella metoden som används inom kultursynsättet är kontextuell där det anses att kulturen är homogen och att den genomsyrar allt och att det skall därmed inte finnas möjlighet till motsättningar. Det begränsar utvecklingsmöjligheterna att inte ifrågasätta symbolernas syfte. Symboler kan ha ett flertal olika innebörder vilket benämns "polysemi" (Sköldberg, K. 1990, s. 207). De här innebörderna kan vara antingen *öppna* eller *dolda*.

Ett exempel på detta fenomen är *dolda maktspel* som döljer sig bakom accepterat organisationsspråk där ironins dubbla budskap blir synligt för de berörda parterna (Sköldberg, K. 1990, s. 208). Ironin ifråga är förmågan att se den sanna verkligheten bakom den upprättade fasaden (Sköldberg, K. 1990, s. 259). Även dess möjlighet att se igenom symbolens betydelse och upptäcka bakomliggande orsaker som ofta handlar om att gynna företaget. Enligt Sköldberg är tankegångens egenskaper relativism och skeptiskhet det som står för ironin. Att inse att det finns olika organisationsformer men att det inte går att säga att den ena skulle vara bättre än den andra (Sköldberg, K. 1990, s. 219).

Symbolen i sig kan vara laddad med antingen positiva eller negativa egenskaper, beroende på vem mottagaren är förmedlar symbolen olika associationer. De här associationerna kan förbises och sändaren kanske inte förstår hela innebörden av dess betydelse för mottagaren. Symboler kan också inverteras över tiden, vilket innebär att en framgångssymbol plötsligt kan vändas till sin motsats och då istället förknippas med något negativt (Sköldberg, K. 1990, s. 209-212). I Sköldbergs bok har vi utläst att "*makt över symboler är det fundamentala, inte makt över resurser*" (Sköldberg, K. 1990, s. 218) och detta tolkar vi som att han menar att med denna typ av makt kommer också förmågan att hindra sanningen om symbolens existens.



### 3.2. Barbara Czarniawska, Writing Management

*Ambitionen att producera narrativ förståelse ändrar uppgiften för forskaren. Istället för att tillrättavisa praktiken och praktikerna vilken väg de skall gå, är vår uppgift att berätta en bra story. I vilken händelser är dess fakta och poängen dess teorier (Czarniawska, B. 1999, s. 15).*

Den narrativa stilen för kunskap består av att organisera upplevelser kring avsikter med mänskligt handlande (Czarniawska, B. 1999, s. 14) Handlingens specifika händelser sätts då in i en helhet som ger oss förståelse för meningen bakom handlandet. Den narrativa formen av förståelse kan verka främmande i organisationsteorier men ligger i själva verket nära den empiriska undersökningen känd som fallstudie (Czarniawska, B. 1999, s. 15) Det narrativa har alltid spelat en stor roll i produktionen och distributionen av mänsklig förståelse Även om det inte är ett kännetecken för de scientistiska texterna är det narrativa alltid närvarande (Czarniawska, B. 1999, s.64). Vi tolkar det som att alla handlingar ger upphov till text av något slag, om än inte alltid i skriven form, som i sin tur kräver någon form av tolkning för att förstås av sin omgivning.

Enligt Bruner i Czarniawskas bok Writing Management är det narrativa ett bra instrument för social överläggning och därför är organisationsberättelser så viktiga för forskare (Czarniawska, B. 1999, s. 15) Vi kan se att en situation eller händelse kan ha flera sidor och vem kan avgöra vilken som är den rätta? Alla sidor eller versioner har sin egen berättelse som tillsammans fångar organisationens liv på ett sätt som ingen sammanställning eller fakta någonsin skulle kunna göra (Czarniawska, B. 1999, s.15)

Organisationsteori ses i boken som en subgenre till social vetenskap som på många plan har karaktäristisk likhet med noveller, specifikt med genren detektivromaner. Hon anser att det är kraften i att ge kreativ insikt och inte precis dokumentation som gör novellgenren till en potentiell konkurrent och dialogpartner för organisationsteori (Czarniawska, B. 1999, s.79). Hon liknar forskarens position vid en detektiv, Sherlock Holmes, som har som uppgift att se det bakomliggande mönstret till "brottet" som skall lösas. Forskaren skall precis som detektiven berätta "storyn" och visa upp en lösning men egentligen står denne vid sidan om och agerar åskådare. På flertalet plan kan hon se gemensamma karaktärsdrag. Dels de båda genrerens förkärlek för den realistiska stilen samt intresset för socialt liv. Båda har dessutom sin grund i att de skall lösa ett problem som befinner sig i en social kontext (Czarniawska, B. 1999, s.79-80). Dessutom dominerar dessa båda genrer av logik för upptäckt (Czarniawska, B. 1999, s.81). Berättelserna är konstruerade på samma sätt och trots att de finns många falska ledtrådar som måste bearbetas är den processen en viktig del för att nå fram till målet där lösningen finns.

Handlingen i berättelsen kan delas in i två delar vilka var och en har en egen berättelse. Den första är storyn som behandlar "brottet" som är dolt, och den andra hänges till undersökningen för att avslöja just detta brott (Czarniawska, B. 1999, s. 80). Först presenteras rättexten med brottet dolt för läsaren för att så småningom avslöjas och klargöras för den samme. Czarniawska vill klargöra i sin bok att de flesta organisationsstudier kanske inte liknar en Sherlock Holmes roman men poängen är ändå att de kan göra det. Berättelserna läses som en detektivroman, den fångslar och fascinerar

läsaren och innehåller liksom romanen ett hederligt gammalt mysterium (Czarniawska, B. 1999, s.85). Vi har därför valt att använda oss av Czarniawska då vi likt detektiverna har som mål att i en fängslande berättelse avslöja mysteriet, den dolda sanningen bakom ”brottet” som i vårt fall är symbolen bonus.

Organisationer, liksom många andra situationer i samhället, utgör risk för intriger vilket gör att en story med intrig kanske är den vanligaste i studier om organisationer (Czarniawska, B. 1999, s. 69) Detta tolkar vi som en konsekvens av den rådande polyfonin (Czarniawska, B. 1999, s. 110) i vårt språk. Att människor kommunicerar med varandra trots att de inte talar samma språk utgör en grund så bra som någon för feltolkningar och missförstånd, vilket i sig kan leda till intriger då människor inte tar sig tid att förklara sitt språk för varandra.

Vi kommer genom studien använda oss av Hernadis tre steg för att på ett strukturerat sätt presentera vår tolkning och berättelse.

Hernadis klassificerar tolkningen av texter i tre steg; uttalad, förklarad och undersökande (Czarniawska, B. 1999, s. 24) där vi som forskaren intar en ny roll för varje steg. I starten är forskaren naivt inställd och står under texten det vill säga tar emot allt som förmedlas i texten utan egen värdering. I steg två övergår den naiva rollen till en analytisk då forskaren kritiskt analyserar texten för att slutligen i det tredje och sista steget själv stå istället för texten och överta rollen som författare. Med ursprungstexten som utgångspunkt författar forskaren nu en egen ny berättelse, vilket även är vårt mål.

## 4. Genomförande

*I detta avsnitt redogörs varför vi valt att använda en fallstudie som undersökningsmetod. Vi tittar även närmare på de företag som kommer att besökas och hur de kvalificerar sig till att platsa i undersökningen.*

### 4.1. Fallstudie

Här beskrivs ett förtydligande av kapitel 2.4.2, närmare hur vi väljer att använda fallstudien i arbetet.

Bonus som symbol, som har undersökts är i skrivande stund ett mycket hett och debatterat ämne. Vi har svårt att se att det skulle kunna utformas en generell teori om bonussymbolen då det är individuellt på företagen hur de väljer att utforma sina bonussystem. Därför har vi varit högst begränsade i arbetet att studera befintliga teorier, vilket inte har setts som någon nackdel då vi inte vill komma fram till någon "sanning", enligt den abduktiva metoden. Det empiriska materialet kommer istället att vara en grundsten i forskningen.

Då vi inte sökte en sanning eller ett specifikt resultat med undersökningen så var en fallstudie det som passade bäst. Eftersom empirin är en så viktig del av undersökningen valde vi att inrikta oss på att få kvalitet och inte kvantitet i det insamlade materialet. Genom att genomföra intervjuer uppstår en personlig kontakt med respondenterna och det går därmed att utläsa mer subjektiva faktorer så som känslor och reaktioner som frågorna eventuellt skapar (Merriam, S. 1994, s. 43). Det går också att utveckla respondenternas svar och ställa följdfrågor på ett mycket givande sätt.

### 4.2. Fallstudieverksamhet

Val av företag där undersökning kan genomföras är ganska utmanande. På grund av att det just i denna tid är ett känsligt och debatterat ämne så är en del företag skeptiska till att ställa upp och berätta om sitt förhållande till bonussymbolen. Vi har lyckats trots vårt känsliga ämnesval hitta två företag som haft vänligheten att ställa upp.

#### 4.2.1. Val av fallstudieverksamhet

De två företag som studien bygger på är Schenker Privpak AB och Swegmark of Sweden AB. Det är positivt att företagen har såpass skilda inriktningar vilket ger en större bredd i vår undersökning. Det var också positivt att symbolen bonus visade sig ha så pass olika grundtankar för dess införande. Vilket gav ett bra material att arbeta med. Därmed ansåg vi inte heller att det behövde läggas ner mer tid i försök att finna fler kandidater, utan fann materialet tillfredställande.

## Respondenternas företagsbeskrivningar



Figur 6 - Swegmark of Sweden logotyp

*Swegmark of Sweden AB* tillverkar och säljer funktionsbehå för stora storlekar, samt inom segmenten sport, amning och protes. Företagets affärsidé är att distribuera sina produkter genom storföretag såsom fackhandels- och varuhuskedjor samt postorderföretag över hela Europa. De säljer för cirka 70 miljoner per år, varav ungefär 40 procent går på export till åtta olika länder. En av deras största kunder är deras eget systerbolag Abecita AB. Deras största marknader förutom Sverige är Tyskland och Frankrike. De har 35 medarbetare i Borås. All utveckling och konstruktion sker i deras lokaler i Knalleland i Borås. Medan all produktion sker hos deras systerbolag i Lettland.

Sin ISO 9001-kvalitetscertifiering, fick de 1996 då som första behåföretag i Europa. De är även ISO 14001-miljöcertifierade, sedan början på 1998. 2005 blev de Ökotex certifierade och som första behåföretag i Norden lanserade de nu i höstas en underklädesserie med Rättvisemärkning.

AB Swegmark Invest är deras moderbolag och i koncernen ingår också behåföretagen Abecita i Borås och Rosme i Riga samt verkstadsföretaget Lamina i Borås. De är cirka 730 anställda i hela koncernen.



Figur 7 - Schenker Privpak AB logotyp

*Schenker Privpak AB* har funnits sedan 1992. Startade under Schenker AB, dåvarande Bilspedition. Ett antal uppköp har förekommit i Schenker-världen under denna tid men de har hela tiden varit ett separat bolag inom Schenker-koncernen och är det fortfarande. De har ett ombudsnät med paketutlämning via till exempel butiker eller kiosker. Fram tills för fem år sedan hade de ingen egen sorteringspersonal utan köpte detta från Schenker AB. De är idag cirka 90 anställda, varav cirka 60 tjänstemän och cirka 30 kollektivanställda. Detta kan jämföras med Schenker AB som har runt 4000 anställda. Schenker AB arbetar framför allt med gods och styckegods medan Schenker Privpak AB endast arbetar med paket.

Fram till mars 2009 så sorterades alla paket här i Borås men nu finns det även en sorteringsterminal i Stockholm för att fördela paketen mera jämt över landet och minska onödiga transporter.

### **4.3. Val av respondenter**

Vi hade två krav på respondenterna. Det första kriteriet är att de skall vara insatta i användningen av bonussystemet på sitt företag och för det andra skall respondenterna själva sitta med i ledningsgruppen. Detta för att de skall vara insatta i hur bonussymbolen används på företaget samt vem som får ta del av den. Anledningen till att vi väljer ledningsgruppsmedlemmar är för att försäkra oss om att respondenterna själva är en del av systemet. De som lämpade sig bäst vid den givna tidpunkten var den administrative chefen på Schenker Privpak AB samt VD:n på Swegmark of Sweden AB.

### **4.4. Utförande av intervjuer**

Som tidigare nämnts i metodkapitlet så genomförs intervjuerna på ett kvalitativt angreppssätt. Detta tillsammans med hermeneutiken gör att det är lättare att tillgodogöra sig ett mer informationsrikt material genom att ha diskuterande intervjuer istället för mer strukturerande enkätfrågor. Denna intervjuform ger möjlighet att ställa följdfrågor på ämnen som upplevs viktiga för studien, dessutom erhålls även mycket information som inte går att få del av vid en striktare intervjuform.

Som nämnts ovan genomförs två intervjuer med ledare som besitter olika befattningar på två lokala företag. Då studien är en studie av symbolen bonus på företag och till största del kommer att vara empiriskt grundad utgör intervjumaterialet en väsentlig del i studien. Varvid mycket tid kommer att läggas vid förberedelserna inför intervjutillfällena.

Intervjuerna registreras med diktafon för att fokus skall kunna bibehållas vid diskussionen och för att inte behöva distraheras av stressen att föra minnesanteckningar. Fördelen med den här typen av dokumentation är att ingen information kommer att gå förlorad då möjligheten finns att lyssna på intervjun ett otal gånger. Efteråt kommer intervjuerna att transkriberas till ett råmaterial som är mer lätthanterligt. Detta material kommer att finnas att tillgå vid förfrågan.

Den första intervjun var den 16 april 2009 med Schenker Privpak AB:s administrative chef, Bengt Källqvist på hans lilla hörnkontor på huvudkontoret beläget i Viared Borås. Den andra intervjun hölls den 23 april 2009, med Mats Rengensjö i det centralt belägna konferensrummet i Knalleland Borås. Båda respondenterna erbjöd sig vidare telefonkontakt om det skulle visa sig vara nödvändigt.

### **4.5. Upplägg**

Råmaterialet från intervjuerna kommer inte att presenteras i sin fulla längd i ett eget kapitel utan de vitala delarna kommer att behandlas i kapitel 5, tolkning. Intervjufrågorna presenteras i bilaga senare i uppsatsen och hela råmaterialet finns att tillgå vid förfrågan. Anledningen till upplägget är att vi anser att i studien lämpar det sig att behandla empiri

och tolkning som en sammanflätad enhet. Detta för att kunna skapa en så kraftfull text som möjligt utan att avslöja poängen i för tid.

## 5. Tolkning

För att få mer insikt i den nu livligt diskuterade bonusen har vi valt att intervjua ledare på två olika företag för att se vad bonussymbolen har för betydelse på just dessa företag. Den första intervjun var med den administrative chefen på Schenker Privpak AB. Där var bonussymbolen en vital del i det dagliga arbetet och den genomsyrade hela det hierarkiska ledet. Bonussystemet var uppbyggt på följande sätt. Bonusen grundade sig på två huvudposter, omsättning och resultat på Schenker AB och omsättning på Schenker Privpak AB. Alla anställda fick ta del av denna utdelning men dock i varierande mängd då det berodde på anställningsnivå. Det fanns en stark tro till att när alla bidrog skulle alla få vara med att dela. Samtliga mål bryts ned på individnivå för att varje enskild medarbetare skall kunna se sitt bidrag till helheten.

Huvudmålen kommer från styrelsen i Schenker AB vilkas viktigaste mål är att Schenker Privpak AB skall uppvisa ett bra resultat. Så länge Schenker Privpak AB lyckas med detta så har de ändå enligt respondenten relativt stor handlingsfrihet. Det finns dock ett beroendeförhållande eftersom Schenker Privpak AB inte har resurser att genomföra stora satsningar utan finansiellt stöd från Schenker AB. Detta gör att förhållandet blir komplext med ett givande och tagande som måste balanseras till båda parter belåtenhet. Schenker Privpak AB har som strategi att de väljer att driva frågor som för dem är mycket viktiga och kanske backa i frågor som blir dem övermäktiga.

Målen från styrelsen når Schenker Privpak AB i början av varje år och efter diskussion i ledningen fördelas de på varje avdelning. Där fördelas de i sin tur ut på individnivå där varje enskild medarbetare får en handlingsplan för det fortsatta arbetet. En viktig parameter är att målen skall vara rimliga att uppnå, hellre lite för låga än orealistiskt höga. Ledningen anser att när medarbetarna redan kommit igång så är det lätt att prestera lite extra och nå högre än de ursprungliga målen utav bara farten. De anställda trivs bra med detta arbetssätt som visar tydligt vilka mål som skall nås. De får dem att känna sig delaktiga i företagets upp- och nedgångar. Vår respondent ansåg att deras bonussystem var uppbyggt för att alla skulle prestera sitt allra yttersta varje dag. Dock ansåg han att det inte var pengarna i systemet som var det viktiga utan enligt honom skulle målen nås även utan monetär belöning. Vetskapen om målet i sig skulle vara tillräcklig motivation för att göra sitt bästa varje dag.

På det här företaget var bonus en ”öppen” symbol som alla hade kännedom om men ändå när vi började ställa frågor om bonussymbolen så fick vi en stark reaktion från vår respondent. Vad beror detta på? Han inledde med att skämtsamt poängtera att de hade i alla fall ingen AMF-bonus<sup>2</sup>. Kan det vara ett försök att försvara sig i en trängd situation då komiken kan användas för att ”rädda föreställningen”. Som vi tidigare har nämnt i teorikapitlet används komik för att ta udden av känsligheten i ämnet. Vi uppfattar det som att respondenten i ett försök att rädda situationen och lätta upp stämningen, inleder den känsliga diskussionen med ett komiskt inslag.

---

<sup>2</sup> Vill du läsa mer? (dn.se 17)

Trots att det just nu är blåsväder kring bonus så har de haft detta system i ett antal år och det har fungerat tillfredställande för dem. Därför ser de ingen anledning att gå in och ändra ett vinnande koncept. Han var övertygad om att det var en övergående debatt som blivit uppblåst av media på grund av att det blir hett nyhetsstoff vid politisk inblandning.

Vår andra intervju var med VD:n för Swegmark of Sweden AB. Här visade det sig att bonussymbolen hade en helt annan betydelse än på vårt första fallstudieföretag. Till att börja med så var bonussymbolen här "dold" där bara de berörda hade vetskap om dess existens. I detta fall byggde bonussystemet på en formula (resultat efter ränteintäkter/totala tillgångar-kortfristiga skulder) som arbetats fram 1998, när vår VD anställdes, utav honom själv och styrelsen. Vilka består av VD:n, två representanter från ägarfamiljen samt två representanter från berörda fackförbund. Bonussystemet är utformat för att väva in så mycket som möjligt för att fånga företagets väl och ve i helhet. Som motprestation för bonusen så ställer styrelsen höga krav på VD:n att han skall vidta nödvändiga åtgärder för företagets bästa.

För att bonus skall utfalla kräver styrelsen 30 procents avkastning på arbetande kapital. Detta poängterade VD:n vid flertalet tillfällen vara ett svåråtkomligt mål. Om och när bonus betalas ut tillfaller den de fem ledningsgruppmedlemmarna: VD, ekonomichef, kvalitets- och miljöchef, planeringschef och inköpschef. Vår respondent var noga med att påpeka att systemet var utvecklat för mer än tio år sedan och att det då rådde helt andra förutsättningar i företagsvärlden. Till exempel högre avkastning på finansmarknaden. Här tog hans försvar sitt uttryck genom att ursäkta den "dolda" bonussymbolen med att det var ett gammalt system som de inte brytt sig om att uppdatera. Bonussymbolen är mer eller mindre vilande och han ansåg att om bonussymbolen skulle fylla sin funktion skulle den behöva uppdateras. Han ville även framhålla sin medvetenhet om systemets orättvishet, men han hade ingen förklaring till detta. Vid ett tillfälle började de planera utformning av ett mer rättvist system som skulle gynna alla anställda. Dock så fann de ingen lämplig struktur för en sådan utformning vilket gjorde att det lades på hyllan.

Tidigare fanns det en form av belöningssystem för enskilda individer som bidragit till förbättringar av något slag. Ledningen fick dock uppfattningen om att de anställda ansåg systemet orättvist då en person belönades fast fler kanske hade bidragit. Det skapade osämja bland personalen och styrelsen tog beslut om att belöningen skulle delas lika istället. Idag läggs belöningspengarna i en gemensam kassa som används till personalstimulerande insatser.

Vi ställer oss frågan hur han kan framhålla att han inte kan försvara det orättvisa bonussystemet men samtidigt säga att problemet inte kunde lösas när problemen med belöningssystemet löstes? Att det inte kunde lösas framhöll han som ett problem men vi frågar oss om det egentligen är ett problem? Vi anser att det kanske inte är ett problem för företaget men för honom personligen kanske det är ett moraliskt problem. Därför kan han inte heller ta ansvar för bonussymbolen. Ytterligare en motsägelse i detta är att VD:n utför kontinuerligt orättvisa handlingar samtidigt som han själv anser sig sträva efter rättvisa. Ledarskap och rättvisa kanske inte går hand i hand? Genom att försöka få ihop dessa två parametrar kan det bli en ömkande situation där den underställda känner sig



förnedrad genom att ledare försöker förgylla dennes situation. Detta gör bara klyftan mellan parterna större.

Under intervjun ställdes frågan vad bonus är för respondenten varpå han liknade bonus med en säljares provision. Han ansåg bonus vara ett incitament för att få individen att skapa drivkraften som får denne att prestera det där lilla extra. Kan det vara så att ledare än idag har uppfattningen om att bonus är en belöning som kommer efter en prestation? Vi ser det som att det är provision som har denna innebörd, då den kommer som ett resultat av en prestation. Medan bonus enligt oss är en förekommande symbol, tillsatt i förebyggande syfte.

Redan på stenåldern har forskare visat att människan hade insett vikten av att ha en bra relation till varandra när det kom till utbyte av varor och tjänster. (nba.fi 18) De levde redan då efter ordspråket *"bit inte den hand som föder dig"*. Vi kan tolka det som att genom alla tider har ett bra sätt att visa uppskattning varit att genom en motprestation visa att relationen parterna emellan är uppskattad. Detta kunde till exempel vara i form av en gåva eller en slags rabatt.

Ännu idag ser vi behov av den här typen av uppskattning, för att få bekräftat att motparten uppskattar att vara en del av relationen. Enligt vår egen referensram har vi gjort tolkningen att detta fenomen går igen i hela samhällets struktur. Så fort två människor möts skapas en aura av givande och tagande. För att relationen dem emellan skall fungera krävs att båda på ett outtalat sätt, har känt av vilken sorts relation som skall utformas. Den relation som vi berör i vår uppsats innefattar relationen mellan styrelse och ledning. Den relationen har en mer uttalad reglerad bas i form av att den har sin grund i en anställning och med den anställningen kommer även en befattningsbeskrivning som säger vilka rättigheter och skyldigheter som medföljer positionen. "Gåvan" i den här relationen är en bonus från styrelse till ledning och som motprestation förväntar sig styrelsen att ledningen gör det bästa för företaget.

Vi känner att symbolen bonus är komplex och gömmer en paradox, ena sidan är laddad med positiva egenskaper då den ger styrelsen kontroll över företagets riktning. Som de flesta saker så har även detta en annan sida där VD:n utan vetskap kan vara mer som en marionettdocka i en dockteater som styrelsen dikterar villkoren för. Vår VD var medveten om en av paradoxerna som bonussymbolen för med sig och sa själv att styrelsen använder bonus som styrmedel för att han skall se till att företaget är på väg i rätt riktning. Samtidigt som han sa att de har fullt förtroende för varandra. Detta visar tydliga spår av ironin som är en viktig parameter i Sköldbbergs kultursynsätt. Det är just denna motsägelsefullhet som skapar ironin. I vilken relation som helst kan det finnas ett orosmoment att ens partner skall bedra en. Kan en människa lita på en annan till hundra procent? Var och en är sig själv närmast, ingen vet hur ens partner agerar när tillfälle ges. Kanske byter han/hon lagkamrat. Det är väl just det här fenomenet som gör att det blir en sådan komplex situation för hur säger man till sin partner, - jag litar inte på dig, utan att skada relationen? Vi ser likheter med ett äktenskap där parterna gör upp ett avtal, genom giftemål, som i grund och botten handlar om att upprätta trygghet för att kunna lita på varandra. Det blir då en symbol för parternas betydelse för varandra.

Ljuger ledningen för sig själva när de väljer att inte se bonus som kontroll utan istället lever i tron om att parterna litar på varandra? Som i ett äktenskap så väljer de berörda parterna inte att se avtalet som ett avtal utan istället se det som en symbol för en relation. Gesten romantiseras för att slippa se betydelsen bakom symbolen vilket annars garanterat skulle skapa en tragisk sfär. Sköldberg nämner exempel på liknande förskönade symboler som han kallar för maktspråk där dolda maktspel göms i opartiska organisationsaspekter (Sköldberg, K. 1990, s. 208). Vi kan se bonussymbolen och äktenskap som sådana maktspråk, där någonting tragiskt istället associeras med något mycket positivare. Till exempel skulle vi kunna se äktenskap som ett otrohetsavtal där parterna under bevitning lovar varandra evig trohet. Enligt tradition förekommer även här en gåva, morgongåva, där mannen ger sin fru en belöning för sin jungfrudom. (brollopstorget.se 19)

Bonussymbolen liksom ett äktenskap måste hållas levande och vårdas för att bibehålla sin ursprungliga avsikt. På Schenker Privpak AB är symbolen bonus ständigt närvarande i det dagliga arbetet, liksom vigselringen på det äkta fingret men däremot på Swegmark of Sweden AB har de valt att trots "giftermål" fortsätta att bete sig som singlar. Officiellt existerar inte bonussymbolen på företaget vilket visar på att de inte vårdar "äktenskapet" med sin bonus. Kan inte detta liknas vid ett bilköp? Bara för att bilen är köpt så innebär inte det att den alltid kommer att fungera, den måste givetvis underhållas och servas för att bibehålla sitt ursprungliga skick. Gäller kanske samma sak med bonussymbolen, det räcker inte att ingå avtalet utan företagen borde vara medvetna om att bonussystemet kräver konstant underhåll.

Bonussystemet började användas i Sverige så tidigt som på 10-talet, då den hade för avsikt att agera som en motivationshöjande parameter. På 80-talet trodde vetenskapsmännen att de hade hittat den bästa utformningen för systemet vilket fick användandet av bonussystem att skjuta i höjden. (sr.se 20) På senare tid har bonussystemet fått utstå allt mer kritik då bonussymbolen tycks ha fått en helt annan innebörd. Här ser vi en stark korrelation till vad Sköldberg benämner invertering av en symbolmening (Sköldberg, K. 1990, s. 212). Bonussymbolen har därmed i vår mening gått ifrån något som anses positivt till något som av många nu ses med negativa ögon. Trots att grundsystemet förmodligen är utformat på samma eller liknande sätt som tidigare verkar ändå bonusens mening i folkögon förändrats. *Vi ställer oss frågan varför det har blivit så?* Utifrån Sköldbergs beskrivning av kultursynsättet har vi tolkat bonus som en förekommande symbol i de organisationer vi besökt inför studien. Alltså en åtgärd som kommer före en eventuell konflikt. Kan det vara så att bonussystemet har utvecklats i förebyggande syfte för att parterna skall undvika en konflikt gällande förtroende dem emellan. Bonussymbolen kan enligt oss ha skapats i preventivt syfte och inte som ett resultat av en åtgärd som verkar vara den allmänna synen just nu.

Det gör inte det hela bättre att kommunikationen om bonussymbolen har avstannat och kan idag kanske anses som tabubelagd. Hur skall parterna kunna få förståelse för varandras situationer om de inte kan prata om det. Till och med på Swegmark of Sweden AB som framhöll vikten av kommunikation inom företaget, var detta en brist. De hade personalmöte en gång i veckan för att de anställda skulle veta hur företaget låg till, men

något så viktigt som bonussymbolen har de valt att tiga ihjäl. Finns det någon logik i det här?

Som situationen ser ut idag tolkar vi det som att kommunikationen endast förs i en riktning, folket kommunicerar sina åsikter men ledningen har valt att inte svara. Vi ställer oss frågan varför? Vet de kanske inte vad de skall säga? De har ställts mot väggen för sitt handlande och har inget vettigt försvar och har därmed valt att stoppa all kommunikation. Därmed har de inblandade skyddat sitt handlande i förhoppning att tiga ihjäl kritiken. Som vår handledare Bo Westerlund<sup>3</sup> har sagt "*att tiga är makt*". Genom att de väljer att tiga provocerar de motståndarna till att vidta irrationella åtgärder i försök att få respons från motståndaren. Detta medför en risk att hela konflikten blåses upp oproportionellt mycket och kan få förödande konsekvenser.

Vi fick uppfattningen av respondenterna att de mer eller mindre kände sig tvungna att försvara att bonussymbolen existerar på deras företag. Det tog sig uttryck på olika sätt, i det ena fallet så användes komik för att avleda från det känsliga ämnet medan i det andra fallet kom det till uttryck i en mer försvarande form. Att de känner till och med inför oss studenter att det är känsligt att prata om, visar på hur uppblåst detta odiskutabla fenomen har blivit. Hur kommer det sig att den här symbolen har blivit så laddad? Är det media som har blåst upp den? Är det de anställdas okunskap som skapat laddningen? Är det ledningens ovilja att prata om det? Vad är det som har skapat denna svårighet? Är ledningen rädda att prata om det för att de inte vill att det skall komma ut att det finns bonus med rädsla för att inte kunna stå för sitt bonussystem?

För att förtydliga den rådande situationen och även visa eventuella konsekvenser av bristande kommunikation, har vi i enlighet med Sköldbbergs teorier om organisationsdramer illustrerat intrigen i ett eget drama.

För att illustrera det här problemet så börjar vi med att presentera de olika karaktärerna i dramat. För att så småningom få se symbolens mening ur de inblandades ögon. Vi har Gösta, styrelseledamot, vi har Anita, VD, och vi har Per som arbetar på lagret. Gösta vill anställa en person för att sköta hans företag. Hur ska han göra för att veta att den person han anställer kommer att göra det han vill med företaget. Han undersöker hur andra företagsledare har löst detta problem och kommer fram till att han skall skriva in i kontraktet att när företaget når de mål som Gösta har satt upp så kommer det att utfalla en extra belöning till den person som han har anställt. Han går igenom ett antal intervjuer och fastnar slutligen för Anita då de har samma värderingar och mål för hur ett företag skall drivas. De kommer överens om lämpliga mål som skall uppfyllas för att bonusen skall utfalla. Giriga Anita gör allt i sin makt för att dessa mål skall uppfyllas så att hon kan få ta del av sin bonus. Hon är dock inte medveten om att hon lyder Göstas minsta lilla vink då han har ställt upp kraven för egen vinnings skull. En dag när det är stopp i toaletten nere på lagret så går Per upp på kontoret för att använda toaletten där. Då går han förbi Anitas kontor och får då se när Gösta lämnar över hennes check med bonusen och gratulerar henne för att HON har gjort ett så bra jobb och uppfyllt målen. Då känner Per sig åsidosatt och känner att hon som knappt har synts till på jobbet, hon får minsann extra belöning men jag som sliter här varje dag och alltid är ordningsam, jag ser minsann

---

<sup>3</sup> Bo Westerlund Universitetslektor Organisation/Management Högskolan Borås

inte skymten av någon jäkla bonus!! Han går ner på lagret och berättar det för Gunnar som är en gammal räv där nere. Ryktet fortsätter sprida sig till samtliga på lagret och efter några veckor så börjar stämningen bli tryckt och de anställda börjar bli avogt inställda till ledningen...

Som vi ser det är det i den här situationen samhället befinner sig idag och ännu vet ingen hur "berättelsen" kommer att sluta.

Vad är det då för dolda maktspel som gömmer sig i bonussymbolen? Är den bara ett styrverktyg för styrelse och ägare för att försäkra sig om att VD:n inte bedrar dem och skor sig själv på företagets bekostnad? Kanske är det därför ofta företagets uppvisade resultat som utgör en bas för beräkning av bonus då det enligt våra respondenter är resultatet som är det viktiga för ägare och styrelse. Om bonusen skulle grundas på andra mer individuella parametrar så skulle det förmodligen finnas en ökad risk att mätetalen kunde manipuleras till fördel för den bonusaktuella individen. Det viktiga är inte att VD:n kan visa att han gör ett bra jobb utan att han kan visa att han kan förvalta företaget enligt ägarnas riktlinjer. Vi antar att många i allmänhet anser, liksom vi även tidigare gjorde, att VD:n är den bestämmande makten på företaget vars individuella prestation styrde bonusutdelningen.

Efter den här studien och med vägledning från vår handledare<sup>4</sup> har vi insett att VD:n är en bricka i spelet som vilken anställd som helst. Han liksom alla andra har också en "chef" som styr. Till skillnad från den anställda med lägre befattningsgrad så har VD:n ett tydligt mål som måste uppnås för maximal utdelning. Det är bara vägen dit som har ett mycket friare upplägg än för gemene man. Detta kan utgöra grunden till ett eventuellt maktspel mellan VD och styrelse. Där båda parter vill besitta så mycket makt som möjligt för att vid förhandlingar lättare driva igenom sina önskemål. Med de höga bonusbelopp som råder i vissa företag kan vi anta att dagens chefer har blivit bättre på att ta för sig i maktspelet. Båda våra respondenter hade uppfattningen om att bonus blivit ett löneförhandlingsverktyg som används av båda sidor vid rekrytering. Dels för att locka bra ledare men kanske framför allt för att få dem att stanna på företaget. Vilket vi tolkar som att det visar på att ledarna kan vara medvetna om att bonus kan vara ett löneförhandlingsinstrument.

Trots att bonussystemet har fått utså mycket kritik kan vi nog inte efter den här studien annat än tycka att det måste finnas något slags system för att reglera förhållandet mellan styrelse och VD. Känslighetsgraden i ämnet visar på hur svårt det är att kommunicera parterna emellan. Om detta medel för kommunikation försvinner tvingas de erkänna att de inte litar på varandra. Situationens problematik kommer då upp till ytan och kräver åtgärder i form av kommunikation. Bonus har använts som en förekommande symbol för att slippa kommunikation kring detta känsliga ämne. Skulle den tas bort är vi tillbaka från början igen och till svårigheten att kommunicera kring ämnet, hur skulle då styrelsen kunna lita på att VD:n gör det han är anställd för utan att kommunicera sitt bristande förtroende? Vi anser att det kanske inte är systemets fel att det har blivit sådan uppståndelse runt bonus den senaste tiden utan att det mer kan beror på missbruk av

---

<sup>4</sup> Bo Westerlund Universitetslektor Organisation/Management Högskolan Borås

symbolen. Kan det vara missförstånd från medias sida, vilka bara har belyst bonussymbolens nackdel. Allmänheten har matats med små fragment tagna ur kontexten vilket gör att en utomstående inte får någon förståelse för helheten. Eller kan det vara missbruk från de organisationer som har valt att använda symbolen bonus utan att vårda den. Kanske har många organisationer infört styrverktyget bonus utan att vara medvetna om att den likt äktenskapet behöver vårdas.

I media debatteras det nästan dagligen om hur moraliskt riktigt det är att högt uppsatta chefer tar emot hög bonus i dessa lågkonjunkturtider, då de flesta företag tvingas vidta besparingsåtgärder. Utan att ha någon teoretisk förankring i våra antaganden så anser vi att det skulle kunna vara en fråga om etik, den så kallade jantelagen (ne.se 21). I Sverige, landet lagom, uppfattas det inte vara okej att sticka ut och göra sin röst hörd. Det räcker att bara se till oss själva och vår omgivning för att se de tydliga tecknen på avundsjuka när andra får fördelar som nekas en själv. Kan det inte handla om att den vanliga människan kan vara avundsjuk på de fördelar som de höga positionerna för med sig. Det kan få den vanliga människan att känna sig mindre betydelsefull, på gränsen till utnyttjad. Relationen mellan chef och anställd blir redan där ansträngd, då den anställda upplever sina uppgifter som viktiga för företagets fortlevnad. De utelämnas dock trots detta ur belöningsprocessen där chefen i gengäld för sin prestation erhåller en bonus. Vi tror att anställda har svårt att se, ur deras synvinkel, hur VD:n tar "äran" för vad företaget gemensamt presterat under året. Dock tolkar vi det som att dispyten parterna emellan kan grunda sig i okunskap om varandras situationer. Vi visste inte själva att bonussymbolen kunde ha en helt annan innebörd än belöning för utfört arbete innan vi satte oss in i fenomenet.

## 6. Reflektion

Vi startade den här studien oerhört klivna till vilken del inom området bonus som vi ville utforska och belysa lite extra. Allteftersom studien fortlöpte kändes det dock som att vi gick från klarhet till klarhet, efter en tids tveksamhet stod det till sist klart att det var just bonus som symbol vi fann mest fascinerande. Vi ville studera allt denna symbol står för men kanske framförallt också avslöja allt vad symbolen faktiskt döljer. Vilket kan vara en förekommande symbol som vilar på en misstanke om att styrelsen inte egentligen litar på sin VD.

Resan startade i tron om att bonus till fullo handlade om en personlig belöning för ett mycket väl presterat arbete, för att så småningom börja inse att bonussymbolen rymmer så mycket mer än bara monetära egenskaper. Med väl vår ”fråga” i handen hade vi från start en egen hypotes om att bonussymbolen blivit ett så känsligt ämne och ett så laddat ord till stor del på grund av media, som missförstått användandet av ordet. Ordet bonus har främst förknippats med skandaler där miljonbelopp varit inblandade och bonus har då kommit att framstå i dålig dager hos allmänheten. Något som vi även har valt att belysa, som vi menar att många missat, är det dolda maktspelet som gömmer sig i symbolen bonus. Makten i relationen mellan ledning och styrelse är en oerhört påfrestad allians två starka viljor emellan. Allmänheten liksom ledningen vill kanske inte riktigt kännas vid denna del av bonussymbolen som bär med sig en mycket tragiskt överenskommelse som bottnar i att parterna inte litar på varandra till fullo. Relationen som vilken relation som helst kräver dock både förtroende och tillit varvid detta tragiska inslag romantiseras och transformeras istället till en symbol över relationens värdefullhet. Genom denna transformation görs det möjligt för parterna att låta detta dystra inslag falla ur minnet och därmed kan de också fortsätta relationen.

Som vi kan se här gömmer bonussymbolen en mycket komplex paradox, behovet att lita på sin partner och samtidigt rädslan att inte kunna göra det. Detta är en jobbig situation för alla inblandade men genom att bonussystem infördes så lyckades paradoxen ändå hållas i schack. Vi kan se det som att de styrande kan ha en rädsla för att konfrontera problemen som paradoxen medför. Detta för att ingen vet vilka konsekvenser ett bortförande av bonussymbolen skulle kunna innebära för styrelsens styrbehov. Det kanske måste finnas ett instrument för styrelsen att kontrollera ledningens arbete vare sig det heter bonus eller inte. Detta för att de skall försäkra sig om att ledningen arbetar för företagets bästa.

Ytterligare en paradox som uppmärksammades under intervjun med vår VD var att hans naturliga insikt var att agera rättvist. Återkommande under intervjun kom det upp hur viktigt det var med rättvisa. Dels så uttrycker VD:n själv en paradox då han befinner sig i en organisation som använder sig av en dold symbol vilket tyder på att de inte officiellt vill bli förknippade med bonussymbolen. Samtidigt säger han att ett sådant system inte är försvarbart då det enligt honom bör vara rättvist.

Vi uppfattar det lite som att hela rättvisebegreppet grundar sig på uppfostran där barn redan i tidig ålder ofta får lära sig att dela med sig för det anses inte okej att vara egoistisk. Detta följer med upp i vuxen ålder och genomsyra hela samhället och har blivit

som en levnadsstil. Till och med när det kommer till företagsledare finns det ett behov av att vara rättvis även fast ledarskapet kanske inte går ut på rättvisa. Den här motsägelsen visar tydliga tecken på ironi vilket gör att den ryms i kultursynsättet. Att vara ledare kan vara att ta rätt beslut för företaget inte att göra det bästa för de anställda. Kanske kan det vara svårt för företagsledare att erkänna att de inte är där för de anställda. Om så är fallet så skapar det behov för styrelsen att kunna styra ledningen för att värna om företagets fortlevnad i första hand. Då återkommer vi igen till nödvändigheten av en slags styrande symbol. Hur vi än vänder och vrider på det så kommer vi fram till att det behöver inte vara systemet som är problemet utan det kan vara den laddning som ordet bonus har fått.

Swegmark of Sweden AB ursäktar existensen av bonussymbolen med att den är gammal och att det nästintill aldrig blir fråga om någon utdelning då kraven är oerhört högt ställda. Vår VD var noga med att förklara att när det här bonussystemet infördes rådde helt andra förutsättningar då finansmarknaden hade högre avkastning än i dagsläget. Han ansåg att det är genom dessa förutsättningar som bonussystem skall ses vilket vi inte vill hålla med om. Skall symbolen bonus finnas i företaget så måste den hållas levande vilket innebär att den skall uppdateras kontinuerligt mot dagens rådande situation. Att ha en sådan viktig symbol i företaget och inte ha någon som tar ansvar för den skulle kunna få företaget att stå i dålig dager. Våra funderingar går kring varför de väljer att ha kvar bonussymbolen om ingen verkar vilja ta ansvar för den. Är det inte bättre att avveckla den då? Den verkar ju ändå inte fylla sitt syfte i och med att kraven för utdelning är för högt ställda. Att ha en sådan symbol som ingen vill ta ansvar för skulle kunna få olyckliga konsekvenser om den skulle exponeras för allmänheten. Skulle de kunna slippa ansvar genom att skylla på att den är gammal? Enligt oss existerar symbolen bonus på företaget eller så gör den det inte. Det finns ingen gråzon mitt emellan där ansvarsplikten för företaget upphör.

Båda våra respondenter antydde att enligt deras erfarenheter så skulle den rådande mediacirkusen runt bonussymbolen snart lägga sig, det brukar den göra. Trots att det funnits flera chanser att försöka reda upp konflikten kring bonussymbolen, genom kommunikation, så har de flesta valt att stoppa huvudet i sanden i hopp om att stormen skall blåsa över. Vi tolkar det som att företagsledare i allmänhet inte har tagit tillvara på den värdefulla erfarenhet som de skulle ha kunnat skaffa sig genom att ta tjuren vid hornen och stå öga mot öga med fienden. Hur länge kan de fortsätta att låtsas att de står utanför konflikten bara för att rampljuset inte fallit på dem än? Med den utveckling som debatten har haft så kanske någon måste ställa sig upp och ta ansvar för att de använder sig av bonus och därmed ge allmänheten en förklaring till bonussymbolens existens. Kanske måste någon våga ta första steget...

Som vi hade kunnat ana så visade det sig att bonussymbolerna på de olika företagen hade vitt skilda betydelser. På Schenker Privpak AB var det en öppen symbol som sågs som en del av vardagen medan Swegmark of Sweden AB officiellt inte använder sig utav symbolen alls, det var alltså en "dold" symbol i företaget endast känd av de inblandade parterna. Vi kan varken säga att det ena eller det andra sättet är det rätta och det är inte heller syftet med studien. Vi ville enbart få kunskap och förståelse för den idag så starkt

kritiserade bonussymbolen för att förhoppningsvis kunna förmedla vidare denna kunskap till andra som finner, liksom vi, detta ämne intressant.

Dessa två fall visar på hur kommunikationen spelar en väsentlig roll i attityden mot bonussymbolen. På Schenker Privpak AB förs en öppen dialog om bonussymbolen vilket visar på att kommunikation bör göra symbolen mindre laddad. Bonussymbolen är en del i vardagen och del i organisationens arbetssätt. Misstanken om att det kan förekomma en viss avundsjuka de anställda emellan finns ju givetvis, men förmodligen kommer det inte skapa någon större konflikt inom företaget. Kommunikationen har tagit udden av känsligheten i ämnet och bonussymbolen uppfattas inte längre som störande. Däremot för företag som Swegmark of Sweden AB som har en dold symbol och därmed inte kommunicerar, innebär det en ökad risk för motsättningar inom företaget. På dessa grunder blir vår studie mer vinklad mot den dolda symbolen. Då denna ger en bättre möjlighet till en bra story.

Studien är begränsad till endast två företag och bara här syns tydligt de olika betydelserna av symbolen bonus. Tänk då vad många olika varianter det bör finnas där ute i världen, säkerligen lika många som antalet användare. Hur kan då ordet förknippas med samma betydelse? Ordet bonussymbol kan inte nämnas utan att genast associeras med ett antal egenskaper men bonus som symbol består i varje enskilt fall av unika egenskaper och regler, vilka är oklara för den oinsatta. Detta är ytterligare en av våra slutsatser, att bonusdiskussionen grundas på okunskap om varandras situationer. Och hur skulle de kunna få förståelse som det ser ut idag när de inte ens kommunicerar med varandra.

Respondenterna såg bonussymbolen mer som en rörlig del av lönen, i folkmun även kallad provision. Något som däremot inte klingar lika illa som dess synonym bonus. Vad är då skillnaden mellan provision och bonus? Som nämnts innan kan det kanske vara så att provision kommer som ett resultat av något medan bonus är en förekommande symbol. Bonussymbolen har ju funnits i Sverige i närmare 100 år och trots att grundtanken har varit densamma så har innebörden ändrats kontinuerligt. Det kanske är dags att uppdatera namnet för de flesta associerar fortfarande namnet med den gamla betydelsen där en person fick en belöning för bra utfört arbete. Meningen med bonus har utvecklats till att bli mer utav en maktfaktor, namnet har inte hängt med i utvecklingen vilket skapar förvirring bland gemene man. Att företagsledare kan vara dåliga på att förklara skapar bara en större klyfta mellan dessa grupper och okunskapen kan föda en irritation.

Genom att sitta och prata med ledare fick vi mycket bättre förståelse för ämnet och fick då se situationen ur de inblandades synvinkel. Under intervjuerna var respondenterna mycket måna om att vi skulle förstå de kringliggande motiven till att de använder sig av bonussymbolen. Vi ställer oss då frågan varför företagsledare i allmänhet väljer att inte kommunicera bonussymbolens betydelse till allmänheten. Vi anser att det kanske inte skulle ha blivit en sådan hysteri i media om företagen bara hade tagit sig tid att klarlägga villkoren bakom sina beslut. Till exempel varför inte använda ett annat namn på det? Om vår misstanke, att innebörden av bonussymbolen har ändrats, är legitim funderar vi på om det kanske är dags att uppdatera namnet då innebörden verkar ha uppdaterats.



Bonuskonflikten blossar upp med jämna mellanrum men enligt våra respondenters erfarenheter så brukar den ganska snart blåsa över. Vi är övertygade om att den även denna gång kommer att lägga sig, men vår förhoppning är att företagsledare kommer att ta till vara på möjligheten att kanske sätta stopp för den onda cirkeln och starta en diskussion. Vi anser att de borde förstå att det inte är rimligt att dela ut hundra miljoner i bonus om företaget vill behålla sitt anseende. En möjlighet vore att varje år utvärdera hur omvärlden ser ut och med hänsyn till detta utforma systemet därefter. När företaget går på sparlåga vore det rimligt att ledning också agerar därefter. Företagsandan är viktig och ett sätt att försäkra sig om den goda stämningen vore att ledningen föregår med gott exempel och håller bonussymbolen levande.

Det har varit en spännande resa där vi har fått bekanta oss med bonussymbolen på två företag, Schenker Privpak AB ett speditörsföretag och Swegmark of Sweden AB ett Bh-konfektionsföretag. Med viss reservation för att framstå i dåligt ljus har våra respondenter ändå öppet och villigt berättat och satt oss in i vad bonussymbolen betyder på just deras företag. Något som var en förutsättning för att överhuvudtaget kunna genomföra denna studie, så det tackar vi för. Vi hoppas att våra läsare har fått upp ögonen för att det kan finnas en annan betydelse än bara belöning i ordet bonus. Vi har tack vare studien fått en bredare referensram och lärt oss vilka konsekvenser okunskap kan medföra och även insett vikten av att kommunikationen aldrig får avstanna.

## 7. Slutsatser

*Det är här studiens delar sys ihop genom att vi presenterar tyngdpunkten av vår forskning. Detta genom att vi återkopplar till vår ursprungliga hypotes.*

### 7.1. Sammanfattade slutsatser

#### **Paradox**

En utav de största anledningar till att det har blivit så svårt att prata om bonus som symbol kan vara den paradox som den gömmer. Där styrelsen på ett outtalat sätt måste användas sig av ett kontrollverktyg för att vara helt säkra på att den anställda chefen skall arbeta mot de mål som styrelsen har bestämt. Detta för att försäkra sig om att ledaren alltid agerar med företagets bästa för ögonen. Samtidigt som båda parter har ett behov av att tro att de litar på varandra för att dölja den bistra sanningen som bonussymbolen innebär.

#### **En förekommande symbol**

Som en konsekvens av paradoxen kan vi se bonussymbolen som en förekommande symbol. Den har satts in i preventivt syfte för att hålla paradoxen i schack. Den gamla betydelsen av bonus var en belöning som kom *efter* utfört arbete men den bonus vi ser idag kommer *före* utfört arbete. Alltså används den nu som ett styrmedel för styrelse och ägare att guida ledningen mot uppsatta mål.

#### **Ansvar**

Vi tolkar det som att det finns många organisationer som har bonussymbolen som inte verkar vilja ta ansvar för den. Det är ett viktigt styrverktyg och om ingen tar ansvar för den hur kan den då fortsätta att existera i företagen? Bonussymbolen måste vara ett levande instrument i organisationen och den måste anpassas till rådande situation. Görs inte det så finns det risk att den kan göra mer skada än nytta, om den fortsätter existera men på fel sätt. Skall den finnas så måste den tagas ansvar för!

#### **Rättvis**

Målet med de flesta situationer tycks vara att skapa rättvisa, vilket verkar vara en del av de flestas vardag. Allt ifrån små vardagliga ting till stora viktiga beslut genomsyras av den här rättviseaspekten. Sedan barnsben har de flesta fått lära sig att dela med sig och detta kan vara svårt att förbise. Ofta kommer det automatiskt utan att personen reflekterar över det. Det finns dock vissa situationer i samhället som inte är meningen att de skall vara rättvisa däribland en ledares arbete. Trots att de in i det längsta försöker förneka sin egoistiska sida måste de till slut inse faktum, att vara ledare är inte att vara rättvis!

### 7.2. Återkoppling till vår hypotes

#### **Det kan vara ordet bonus som är laddat:**

Studien startade med denna hypotes. Vår uppfattning var att media kunde vara grunden till ordets misstolkning och att det är detta som har medfört att det har blivit en sådan omtvistad fråga. Under tiden som studien fortskred omvärderades våra tankar kring

ämnet och vi har idag en helt annan uppfattning. Vi anser fortfarande, som hypotesen säger, att det kan vara ordet som är boven i dramat men nu av helt andra anledningar. Framförallt har innebörden i bonussymbolen ändrats men ordet är fortfarande det samma. Detta och att de inblandade inte tar sig tid att förklara den nya innebörden, vilket är styrverktyg, skapar enligt oss illvilja mot hela bonussystemet.

## **Slutsats**

### ***Det kanske är dags att benämna symbolen bonus annorlunda?***

Ansvarsplikten försvinner givetvis inte för att namnet ändras. Ordet bonus kommer alltid att finnas men för att undvika missförstånden, som studien visar återkommande, så bör kanske ordet bonus ha den innebörd som är allmänt känd. Den nya definitionen, styrverktyg, som nu används under ordet bonus är det som enligt oss bör benämnas annorlunda. Idag får vi uppfattningen om att ordet bonus används för båda innebörderna, styrverktyg och belöning, men detta kan medföra en risk för företagen. Vi anser att företag i dag kan ha svårt att ta ansvar för bonussymbolen då den dubbla innebörden kan skapa förvirring. Om innebörderna skiljs åt är det enligt oss enklare för ledare att ta ansvar för den och därmed förenklas kommunikationen om dess existens.

## 8. Diskussion

*Det här kapitlet ägnar vi åt att reflektera över vårt tillvägagångssätt genom arbetet. Metoder vi använt och våra egna tankar kring huruvida de har varit tillfredställande eller kunnat genomföras på andra sätt.*

### 8.1. Utvärdering av vald metod

För att läsaren lättare skall kunna följa med i utvärderingen har vi valt att ta en kort repetition av metodvalen, för att sedan avsluta med personliga åsikter om valen visade sig lämpliga. Vi har valt att presentera varje metod i ett eget stycke för att på ett enkelt sätt visa en bra struktur.

Som det går att utläsa från tidigare metodkapitel har studien grundat sig på ett hermeneutiskt synsätt. Vilket innebär att mer värdering läggs vid vad texten säger och inte bara vid orden som står tryckta. Här är forskaren ute efter den bakomliggande meningen med texten. Vi känner att för den här typen av studie som vi har utfört så har det varit ett mycket bra sätt. Hermeneutiken har gett oss frihet att fånga upp kontexten kring problemområdet. Detta tillsammans med att vi själva har kunnat ha en aktiv roll i intervjuprocessen har varit en förutsättning för att komma fram till ett tillfredställande resultat.

Studien grundar sig i förståelse därför var det mest naturligt att använda ett kvalitativt angreppssätt. Hermeneutiken går hand i hand med det kvalitativa sättet att inhämta information till studien. Vi var inte ute efter en stor mängd material eftersom studien inte skulle mynna ut i en generalisering gällande företag i allmänhet utan istället ett mer specifikt material gällande våra företag. Vilket krävde delaktighet i kunskapsinhämtandet för att kunna påverka riktningen på intervjuerna.

Vi valde att undersöka bonus som symbol på företag. Detta för att bidra med förståelse om hur bonussymbolen kan ta sig uttryck i organisationerna. Vi sökte ingen teori och ville inte heller bekräfta en redan befintlig teori, utan söka kunskap om företeelserna just i våra företag. Då lämpade sig abduktionen bäst då både induktion och deduktion utgår från och eller genererar en teori. Precis som abduktionen startade studien med en hypotes som skulle antingen bekräftas eller dementeras. Oavsett vad utfallet visar sig bli har vi i vilket fall fått ut en lärdom av det. Vår inriktning är inte strukturerad med rätt eller fel och därmed finns det inte heller en allomfattande teori som passar alla företag. Varje situation är unik och teorierna måste anpassas därefter då alla företag liksom människor har olika behov. Denna strategi visade sig vara ypperlig för vårt ändamål.

Vi valde att genomföra en fallstudie och ämnade studera två företag lite djupare. Vi ansåg då att till exempel en enkätundersökning med förskrivna frågor och eventuellt också svarsalternativ var för reglerat. Att själva vara delaktiga i intervjuerna ger möjlighet att ställa följdfrågor för att få ett kraftfullare material vilket krävdes för att kunna färdigställa studien. Eftersom studien skall mynna ut i förståelse krävdes att vi fick tillgång till helheten, vilket vi kände att vi fick, då möjligheten fanns att be respondenterna utveckla svar vi som vi fann extra intressanta. Dock fanns det en nackdel med vår

dokumenteringsmetod. Då intervjuerna spelades in med en diktafon medförde det ett tidskrävande efterarbete att transkribera materialet. Dock ser vi inte hur vi skulle kunna få allt värdefullt material utan denna metod.

Om vi själva inte hade fått tolka och lägga egna värderingar i analysen så hade det enbart blivit en redovisning av vad respondenterna berättade på intervjuerna. Genom att använda oss av en narrativ metod har vi kommit närmare en djupare förståelse. Hade vi tagit till oss det som respondenterna sade utan egna värderingar så hade vi inte kommit åt den underliggande meningen och dess syfte. Därmed har respondenternas berättelser brutits ned för att kunna bygga upp en ny mer avtäckt text. Den här processen är nödvändig för att kunna bidra med förståelse för ämnet.

## **8.2. Utvärdering av studien**

### **8.2.1. Överförbarhet**

Överförbarhet innebär att tolkningar och resultat kan överföras på andra fenomen än de som studerats (Johannessen & Tufte, 2003, s. 74).

Genom att vi har utfört en fallstudie med kvalitativ inriktning är syftet att förstå fenomenet i just den specifika situation som är rådande. Detta gör att överförbarheten i studien inte är så god. Vi har varit medvetna om det här från början men meningen har inte varit att det skulle vara direkt överförbart men vi anser ändå att många organisationer kan finna nytta i studien.

### **8.2.2. Tillförlitlighet**

För att säkerställa tillförlitlighet i resultaten bör en respondentvalidering göras, detta för att säkerställa forskarens goda uppfattning av intervjun (Bryman, A. 2002, s. 258). Vi har inte gjort någon regelrätt respondentvalidering då vi inte fann det vara nödvändigt eftersom vid samtliga intervjuer användes diktafon. Dock har viss förtydligande diskussion genomförts med respondenterna. Materialet transkriberades sedan utan personliga värderingar för att skapa ett trovärdigt råmanus.

### **8.2.3. Konfirmering**

Enligt Bryman så kan forskaren utgå från att studien aldrig till fullo är objektiv. Trots detta är det ändå forskarens uppgift att visa för läsaren att denne har agerat i god tro (Bryman, A. 2002, s. 261). Att agera i god tro tolkar vi som att forskaren inte skall ha något eget intresse av att vinkla forskningen åt något håll utan hålla sina personliga värderingar utanför. Eftersom studien grundar sig på tolkning kommer den automatiskt att färgas av våra egna referensramar, men då vi inte har någon personlig koppling till ämnet så anser vi att det ändå inte kommer att påverka studiens utgång.

### **8.2.4. Tolkning**

Czarniawska anser att det inte finns några regler för hur texter skall tolkas och inte heller några regler för vad som klassas som bra hypotes men att det finns metoder för att bekräfta hypoteser (Czarniawska, B. 1999, s 25). Vi har agerat som om att hon menar att metoden som valts skall följas samt att alla texter skall kunna verifieras mot en källa.

### **8.3. Förslag till vidare forskning**

Enligt oss är bonussymbol ett oerhört brett fält med otaliga vinklar att bedriva forskning inom. Vår forskning berör endast ett litet hörn i den stora sfär som kallas bonussystem. Under pågående studie fann vi fler och fler aspekter värda att belysa. Vi nämner nedan några förslag på inriktningar som skulle vara intressanta att forska vidare inom.

- Ägare/styrelses syn på bonussystem
- Konsekvenser om en dold symbol skulle komma till allmän kännedom
- Mångmiljonbonus-tagares syn på moralen i situationen
- Påverkas ledarstilen av den personliga vinningen med bonus

## 9. Referenser

*Här presenteras samtliga källor som har använts i studien. Dessa behandlas i tre separata kategorier tryckta, elektroniska och muntliga.*

### 9.1. Tryckta

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Oxford: Oxford University Press.

Czarniawska, Barbara (1999). *Writing Management: Organization as a literary genre*. Oxford: Oxford University Press.

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Daleke Grafiska AB.

Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Nachemson - Ekwall Sophie & Carlsson Bengt (2004). *Guldregn: sagan om Skandia*. Uddevalla: Bonnier Fakta.

Sköldberg, Kaj (1990) *Administrationns poetiska logik, Stilar och stilsförändringar i konsten att organisera*. Lund: Studentlitteratur.

### 9.2. Elektroniska

1. <http://web.skandia.se/hem/Om-Skandia/Om-Skandia/Affarside1/> [2009-06-11]
2. <http://www.socialisterna.org/offensiv/arkiv/625/skandia.html> [2009-06-11]
3. [www.sr.se/Diverse/AppData/Isidor/files/83/748.pdf](http://www.sr.se/Diverse/AppData/Isidor/files/83/748.pdf) [2009-06-11]
4. <https://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3Fwords%3D%26articleid%3D2006%255C12%255C15%255C4787> [2009-06-11]
5. <http://www.sr.se/cgi-bin/ekot/artikel.asp?Artikel=595149> [2009-06-11]
6. <http://www.ekonomisats.se/2009/03/20/bonusar-i-historien/> [2009-05-20]

7. <http://www.sr.se/webbradio/webbradio.asp?type=db&Id=1661434&BroadcastDae=&IsBlock=> [2009-05-20]
8. <http://www.dn.se/ekonomi/amf-backar-om-bonusar-1.821239> [2009-06-04]
9. [www.ne.se/sok/bonus?type=NE](http://www.ne.se/sok/bonus?type=NE) [2009-03-19]
10. [www.ne.se/sok/system?type=NE](http://www.ne.se/sok/system?type=NE) [2009-03-19]
11. <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/> [2009-05-14]
12. <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/> [2009-05-14]
13. <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kultur> [2009-05-05]
14. <http://www.ne.se/sok/symbol?type=NE> [2009-05-05]
15. <http://www.ne.se/sok/tecken?type=NE> [2009-05-05]
16. <http://www.ne.se/sok/metod?type=NE> [2009-03-19]
17. [www.dn.se/ekonomi/amf-backar-om-bonusar-1.821239](http://www.dn.se/ekonomi/amf-backar-om-bonusar-1.821239) [2009-05-17]
18. <http://www.nba.fi/NATMUS/MUSEUM/Undervisning/stenald.htm#> [2009-04-28]
19. <http://www.brollopstorget.se/Traditioner/brollopforr.php> [2009-05-20]
20. <http://www.sr.se/cgi-bin/p1/program/artikel.asp?ProgramID=406&Nyheter=1&artikel=2712374> [2009-04-28]
21. <http://www.ne.se/sok/jantelagen?type=NE> [2009-06-04]

### 9.3. Muntliga

Källqvist, Bengt. Administrativchef, Schenker Privpak AB. Intervju 2009-04-16.

Rengensjö, Mats. VD, Swegmark of Sweden. Intervju 2009-04-23.

Westerlund, Bo. Handledare, Universitetslektor Organisation/Management, Högskolan Borås.



## Bilaga

Här bifogar vi våra bilagor.

### Bilaga A: Intervjufrågor

Vi bifogar de frågor som har legat till grund för intervjuerna med våra respondenter. Administrativa chefen på Schenker Privpak AB 2009-04-16, VD:n för Swegmark of Sweden 2009-04-23.

- Berätta om din bakgrund
- Hur hamnade du på detta företag?
- Vad är dina arbetsuppgifter?
- Berätta lite kort om företaget
- Hur har finanskrisen påverkat ert företag?
- Berätta om ert bonussystem
- Varför har ni valt att använda er av bonussystem? Varför behövs motivation när det redan finns lön?
- Vem har bestämt utformningen av systemet?
- Vem får ta del av bonusen och varför just de?
- Känner de övriga anställda till att det finns bonus?
- Är bonusen förhandlingsbar?
- Finns det andra belöningssystem?
- För- och nackdelar med erat bonussystem?
- Bonussystem är ju ett hett ämne just nu, vad tror du kommer hända i framtiden? Avvecklas – utvecklas?
- I början var det ett belöningssystem och nu har det blivit mer en moralfråga, hur ser du på det? Varför har det blivit så? Vad är nästa steg?
- Hur viktig är gemytligheten?

- Varför har det blivit en hysch hysch grej?
- Kan du beskriva din relation till styrelsen, hur ofta har ni kontakt? Vad är det för karaktär på frågorna som tas upp?
- Finns det risk för utnyttjande av förtroendet i er relation?

**Högskolan i Borås** är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

**Forskningsverksamheten** vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



**HÖGSKOLAN I BORÅS**

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS  
TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.IDA@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/IDA