



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan  
Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90  
Företagsekonomi  
*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*

VT2012

# Målstyrningssystem som konfliktskapare

En studie om hur chefer och medarbetare uppfattar och motiveras av  
målstyrningssystem på en bank

**Författare:**

Victoria Barta

Sanna Persson

**Handledare:**

Jens Rennstam

## Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Målstyrningssystem som konfliktskapare - En studie om hur chefer och medarbetare uppfattar och motiveras av målstyrningssystem på en bank.

**Seminariedatum:** 1 juni 2012.

**Ämne/kurs:** Magisteruppsats, 30 hp, i företagsekonomi, med fördjupning i organisation.

**Författare:** Victoria Barta och Sanna Persson

**Handledare:** Jens Rennstam

**Fem nyckelord:** Målstyrning, motivation, bank, konflikter, uppfattningar.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att få en ökad förståelse för hur chefer respektive medarbetare på ett bankkontor i södra Sverige uppfattar bankens målstyrningssystem och hur detta påverkar deras motivation. Syftet är också att undersöka och analysera vilka konflikter ett målstyrningssystem kan skapa och hur detta kan inverka på medarbetare och chefer. Vår ambition är att denna ökade förståelse kring vad som uppfattas motiverande och demotiverande ska kunna användas till ett mer insiktsfullt arbete med målstyrningssystem.

**Metod:** Studien utfördes som en intervjustudie med en kvalitativ metod samt en abduktiv ansats.

**Teoretiska perspektiv:** I studien redogörs för inre och yttre motivation, Herzbergs motivations- och hygieenteori, McClellands teori om förvärvade behov, McGregors Teori X och Teori Y, målsättningsteori samt förväntansteori. Studien baseras även på Jackalls och Sayers teorier om konflikter mellan organisationer och individer som arbetar i dem.

**Empiri:** Empiriskt material samlades in genom semistrukturerade intervjuer, ostrukturerade möten samt från dokument från företagets intranät.

**Slutsatser:** Slutsatsen som kan dras efter denna studie är att chefer och medarbetare uppfattar målstyrningssystem på olika sätt: som sporrande, hjälpligt, pressande, meningslöst, stressande, ilskeframkallande och oetiskt. Studien visar även att målstyrningssystem skapar olika konflikter: en konflikt mellan personliga behov och målstyrningssystemets förutsättningar för att tillfredsställa dessa, en konflikt mellan personlig etik och målstyrningssystemets etik och slutligen en konflikt mellan olika hierarkiska positioner.

## Abstract

**Title:** Goal-setting systems as a creator of conflicts - How managers and employees apprehend and are motivated by goal-setting systems.

**Seminar date:** 1st June 2012.

**Course:** Master thesis in business administration, 30 University Credit Points (30 ECTS).

**Authors:** Victoria Barta and Sanna Persson

**Advisor/s:** Jens Rennstam

**Five key words:** Goal-setting theory, motivation, bank, conflicts, perceptions.

**Purpose:** The purpose of this study is to enhance the understanding of how managers and employees at a bank office in south of Sweden apprehend the bank's goal-setting system and how it affects their motivation. The purpose is also to study and analyze what kind of conflicts a goal-setting system can create and how this affects employees and managers. Our ambition is that this enhanced understanding of what is perceived as motivating can be used to engage in more insightful work with goal-setting systems.

**Methodology:** This is an interview study where a qualitative method was used, with an abductive approach.

**Theoretical perspectives:** The study contains a review of the literature on intrinsic and extrinsic motivation, Herzberg's two-factor theory, McClelland's achievement motivation theory, McGregor's Theory X and Theory Y, goal-setting theory and expectancy theory. Furthermore, Jackall's and Sayer's theories about conflicts between organizations and employees are drawn upon.

**Empirical foundation:** The empirical material was collected through semi-structured interviews, unstructured meetings and from internal documents.

**Conclusions:** The conclusion of this study is that managers and employees perceive goal-setting systems in different ways: as encouraging, instrumental, pressing, meaningless, stressful, anger causing and unethical. The study also shows that goal-setting systems create different conflicts: a conflict between personal needs and the goal-setting system's prerequisites to satisfy these needs, a conflict between personal ethics and the goal-setting system's ethics and finally a conflict between different hierarchical positions.

## *Förord*

Vi vill tacka de personer som har gjort denna studie möjlig. Först och främst ett stort tack till kontorschefen och de medarbetare som ställde upp på intervjuer och delade med sig av sina tankar och åsikter. Med er hjälp har vi kunnat belysa ämnet på ett givande sätt. Vi vill även tacka vår handledare Jens Rennstam, som under arbetets gång har engagerat sig i ämnet och gett oss råd samt förbättringsförslag.

Lund, den 18 maj 2012.

Victoria Barta

Sanna Persson

1. Inledning .....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Motivationsteori och dess begränsningar .....	8
1.3 Frågeställning.....	10
1.4 Syfte.....	10
2. Metod.....	10
2.1 Metodval.....	10
2.2 Insamling av teoretiskt material .....	11
2.3 Insamling av empiriskt material.....	12
2.3.1 Interna dokument .....	12
2.3.2 Kvalitativa intervjuer.....	12
2.3.3 Etiska aspekter .....	13
2.4 Tolkning och analys .....	13
2.5 Referensram .....	15
2.6 Metodkritik .....	15
3. Litteraturgranskning .....	16
3.1 Inre och yttre motivation .....	17
3.2 Klassiska motivationsteorier.....	18
3.2.1 Innehållsteorier .....	18
3.2.1.1 Herzbergs motivations- och hygiensteori.....	18
3.2.1.2 McClellands teori om förvärvade behov .....	20
3.2.1.3 McGregors Teori X & Teori Y.....	22
3.2.2 Processteorier.....	24
3.2.2.1 Målsättningsteori .....	24
3.2.2.2 Förväntansteori .....	26
3.3 Konflikter mellan organisationen och individen.....	27
3.3.1 Jackall – Moraliska labrynter i organisationer .....	28
3.3.2 Sayer – När organisationen och individen har skilda mål.....	29
3.4 Sammanfattning av litteratur .....	30
4. Målstyrningssystemet i Swedbank.....	31
4.1 Mål och målsättning .....	31
4.2 Fokus .....	32
4.3 Performance Development .....	32
5. Personalens uppfattning om målstyrningssystemet.....	33
5.1 Chefens uppfattning om målstyrningssystemet .....	33
5.1.1 Det sporrande målstyrningssystemet.....	34
5.1.2 Det behjälpliga målstyrningssystemet .....	35

5.1.3	Det pressande målstyrningssystemet .....	36
5.2	Medarbetarnas uppfattning om målstyrningssystemet .....	37
5.2.1	Det sporrande målstyrningssystemet .....	38
5.2.2	Det meningslösa målstyrningssystemet .....	39
5.2.3	Det stressande målstyrningssystemet .....	40
5.2.4	Det ilskeframkallande målstyrningssystemet .....	41
5.2.5	Det oetiska målstyrningssystemet .....	43
5.3	Jämförande sammanfattning .....	43
6.	Diskussion.....	45
6.1	Målstyrningssystem som konfliktskapare .....	45
6.1.1	Konflikt mellan personliga behov och målstyrningssystemets förutsättningar att tillfredsställa dessa.....	46
6.1.2	Konflikt mellan personlig etik och målstyrningssystemets etik.....	46
6.1.3	Konflikt mellan olika hierarkiska positioner .....	47
7.	Avslutning.....	49
7.1	Avslutande reflektioner .....	49
7.2	Vårt bidrag .....	49
7.3	Förslag till fortsatt forskning .....	50

## Referenslista

Bilaga 1 – Intervjuunderlag – Chefen

Bilaga 2 – Intervjuunderlag – Medarbetare

Bilaga 3 – Målstyrningssystem som konfliktskapare i banker

# 1. Inledning

*Detta avsnitt kommer inledas med en presentation av bakgrunden till studien. Sedan följer en diskussion kring de begränsningar som finns i rådande teorier. Detta mynnar ut i en frågeställning och slutligen ett syfte med studien.*

## 1.1 Bakgrund

Företag är beroende av sin omvärld, som alltid är en källa till osäkerhet och utövar ett tryck på organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Trycket kan bland annat handla om att ta ett samhällsansvar eller att företaget ska anpassa sig till andra organisationer och vad som är modernt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Samtidigt som företag påverkas av yttre faktorer har de egna mål och strategier för hur dessa ska uppnås (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att för att nå företagets huvudmål brukar målen delas upp i olika delmål, som ger individer i organisationen tydliga riktlinjer för vad de ska jobba mot och en populär teknik för företagsledare idag är målstyrning, enligt Rombach (1991).

Detta gäller även banker och enligt Cronier (2012) har Finansförbundet under de senaste åren sett ett ökat fokus på mätningen av säljresultat, vilket många medarbetare upplever som stressande och som en för närgången övervakning av det dagliga arbetet. Denna övervakning samt mätning påverkar medarbetarnas arbetsmiljö negativt. Bankerna utsätts för yttre påtryckningar och av påtryckningar inom banksektorn där det finns en tilltagande konkurrens, kriser, ökad rörlighet av kapital och förändrade regleringar (Svenska Bankföreningen, 2011). Enligt Lundholm (2011) har de senaste finanskriserna påverkat bankernas egen syn på försäljning. Finanskriserna har också påverkat hur omvärlden ser på bankernas försäljning och hur denna försäljning påverkar samhället. Hon menar dock att oavsett kriser, så har det alltid funnits och kommer finnas en stark fokusering på prestationer och försäljning inom banker. Denna förändring, mot mer försäljning, belyser också Dahlberg (2011). Han menar att fokuseringen på försäljning kan bero på att många bankkontor i Sverige är separata resultatenheter, med egna försäljningsmål, där det i många fall arrangeras säljtävlingar för att uppmuntra personalen. Dock finns det många anställda som inte trivs i den säljriktade miljön (Dahlberg, 2011).

Samtidigt som försäljning blir viktigare för bankerna blir de mänskliga resurserna allt viktigare för organisationer och företag överlag, vilket främst beror på att allt fler sysselsätts inom tjänsteproduktion. Sverige är ett av de västländer som har haft en stark nedgång i

industrisysselsättningen och en motsvarande ökning inom tjänsteproduktionen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Under de senaste åren har humankapitalets värde till och med bedömts vara högre än värdet på det fysiska kapitalet såsom pengar, maskiner, byggnader och varulager (Bartlett & Ghoshal, 2002). Medarbetarnas kunskap, färdigheter och arbetslust blir i många organisationer avgörande faktorer för organisationers framgång och det är därför av stor vikt att medarbetarnas behov uppmärksammas.

Ju mer organisationen är beroende av de anställda, desto viktigare är det att medarbetarna är motiverade att jobba mot organisationens mål (Debrauvais, 1962). Enligt Alvesson och Kärreman (2007) är motivation centralt i alla organisationer och handlar om att attrahera och behålla sin personal, stimulera dem till att utvecklas och få dem att anstränga sig för att göra ett bra arbete. Motivation är alltså en viktig faktor. Enligt Deci och Ryan (1985) måste medarbetarna vara motiverade till att prestera bra för att organisationer ska kunna växa och överleva. Att motivera sina anställda är därmed en av de viktigaste, men också den mest problematiska uppgiften för en chef. Chefer måste arbeta för att lindra stressen för sina medarbetare samtidigt som de har egna stressfaktorer som de måste handskas med. Humankapitalet är med andra ord en av organisationens viktigaste resurser, samtidigt som det är den resurs som är svårast att styra eftersom alla medarbetare har olika individuella behov och intressen.

## 1.2 Motivationsteori och dess begränsningar

Det finns idag mycket forskning och teorier om vad som motiverar människor. Edwin Locke etablerade målsättningsteorin i en artikel som publicerades år 1968 (Clark, 2005). Efter en artikel av Latham och Locke år 1979, ”*Goal Setting – A Motivational Technique That Works*”, fick teorin stort inflytande bland motivationsteoretikerna. Författarna hävdade i sin artikel att utformning av mål kan användas för att motivera de anställda, men att målen måste utformas på rätt sätt. Författarna fann bevis för att specifika och utmanande mål får individer att prestera bättre än individer med otydliga mål såsom ”gör ditt bästa”. Ett stort antal senare studier har funnit stöd för de centrala antagandena om mål som motivationsfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dock finns det i organisationer risk för att det enbart formuleras mål som är enkla att utvärdera med givna mått. Mål som är svåra att definiera och svåra att ”mäta”, såsom kvalitet, synsätt, samarbete och upplevelser undviks (Kylén, 2000). En alltför snäv målstyrning kan till exempel innebära en risk att för mycket fokus läggs på målen och att andra viktiga faktorer glöms bort, som till exempel kundnöjdhet (Jacobsen & Thorsvik, 2008).



Målstyrningsteorin tar inte upp hur företag ska motivera till de mål som inte mäts och de tar inte heller upp frågan om vad chefen har för mål och hur han eller hon påverkas av sina egna behov i förhållande till organisationens behov och mål. Slutligen tar målsättningsteorin inte heller upp hur individer uppfattar och påverkas av målstyrning i sitt dagliga arbete eller vilken effekt det har på deras motivation. Deci och Ryan (1985) skiljer på inre och yttre motivation och hur detta kan påverka människor i olika situationer. Författarna pratar också om att det finns skillnader individer emellan, men inte konkret hur chefer ska förhålla sig till dessa skillnader och om han eller hon uppfattar dessa. McGregor (1960) påpekar också med sin Teori Y att alla individer har en inre motivation, men han diskuterar inte vad chefen ska göra om han eller hon har medarbetare som inte har en inre motivation.

Många motivationsteorier grundar sig på Maslows teori om människans behovshierarki där behov på en högre nivå inte påverkar beteendet förrän behov på lägre nivåer har tillfredsställts. Detta är något organisationer måste ta hänsyn till och anpassa sig efter så att företaget tillgodoser varje anställds mänskliga behov för att kunna motivera den enskilde till att handla (Jacobsen & Thorsvik, 2008). McClelland (1985) ifrågasätter Maslows teori om människans behovshierarki i form av en pyramid och menar istället att människans behov är ordnade i en sammanhängande följd och att en individ kan tillfredsställa sina behov i olika följder. Teorin av McClelland (1985) kan förklara varför individer uppfattar målstyrning på olika sätt, men inte hur en chef ska göra om en medarbetare inte når sina mål eller om det går att göra något åt att de inte känner behovet att nå företagets mål.

Herzberg (1966) har i sin forskning undersökt trivsel på arbetsplatsen, och genom sin motivations- och hygienfaktorteori kommit fram till att tillfredsställelse och missnöje på arbetet skapas av åtskilda faktorer, där endast motivationsfaktorerna kan motivera individen till bättre insats och prestationer. Hygienfaktorerna handlar om arbetsmiljön och kan endast i bästa fall minska missnöjet på arbetsplatsen, men inte skapa tillfredsställelse och motivation. Herzberg menar vidare att ingen enskild motivations- eller hygienfaktor har samma effekt på två enskilda individer, men ger ingen förklaring på vad det beror på. Frågan är också hur målstyrning påverkar individernas tillfredsställelse respektive missnöje på arbetsplatsen.

För behovsteorierna kan det konstateras att samtliga behovsteorier säger är att personer motiveras att handla när de ser möjligheter att tillfredsställa sina behov (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Sayer (2007) menar att dessa behov, som bland annat är behovet av trygghet, behovet att ha möjligheter, vänskap och relationer kan leda till att en människa blomstrar. Däremot tar

de inte upp vilka konflikter som kan uppstå då organisationer använder sig av målstyrningssystem, som resulterar i att medarbetarnas behov inte blir tillfredsställda. Behovsteorierna tar inte heller upp hur människor uppfattar de aspekter som enligt målstyrningssystem antas vara motiverande. Teorierna kring motivation kan i många fall verka självklara och något som egentligen alla borde förstå utan att ha fördjupat sig inom ämnet. Deras enkelhet och kategoriserande fungerar dock i många fall inte praktiskt och lämnar en hel del frågor obesvarade. Det vi ämnar fokusera på i denna studie är det faktum att teorierna inte tar hänsyn till hur människor faktiskt uppfattar målstyrningssystem i sitt dagliga arbete eller hur chefer uppfattar målstyrningssystemens funktion.

### 1.3 Frågeställning

Ovanstående problemdiskussion har lett oss fram till en övergripande frågeställning:

- *Hur uppfattar chefer respektive medarbetare målstyrningssystem?*

### 1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att få en ökad förståelse för hur chefer respektive medarbetare på ett bankkontor i södra Sverige uppfattar målstyrningssystem och hur detta påverkar deras motivation. Syftet är också att undersöka och analysera vilka konflikter ett målstyrningssystem kan skapa och hur detta kan inverka på medarbetare och chefer. Vår ambition är att denna ökade förståelse kring vad som uppfattas motiverande och demotiverande ska kunna användas till ett mer insiktsfullt arbete med målstyrningssystem.

## 2. Metod

*I detta kapitel beskrivs metodvalet för undersökningen samt tillvägagångssättet vid insamlandet av empiriskt och teoretiskt material. Därefter följer en beskrivning av hur materialet har tolkats och analyserats. Kapitlet avslutas med en presentation av val av referensram samt en diskussion kring metodproblem.*

### 2.1 Metodval

Motivation och förståelse för vad som motiverar olika individer är ett komplext ämne. Företag arbetar idag allt mer mot försäljning och mätning, vilket gör att olika målstyrningssystem skapas för att nå specifika resultat. Sambandet mellan motivation och målstyrning studerades

genom fokus på hur medarbetare uppfattar målstyrning i relation till vad de uppfattar som motiverande.

Då vårt syfte var att få en ökad förståelse för människors uppfattning arbetade vi utifrån tolkningsperspektivet. Enligt denna kunskapsuppfattning krävs det att forskaren gör subjektiva tolkningar av den sociala verkligheten då det anses finnas skillnader mellan människor och det som studeras inom exempelvis naturvetenskapen (Bryman & Bell, 2005). Denna inriktning innefattar den fenomenologiska traditionen, vilken fungerade som en bas för vår studie. Inom fenomenologin är forskarens uppgift att få en förståelse för människors vardagskunskap och tolka deras handlingar och sociala perspektiv utifrån detta. För att lyckas med detta måste forskaren försöka förstå den värld som personen lever i och se saker och ting utifrån den personens perspektiv (Bryman & Bell, 2005).

Studien utfördes med ett kvalitativt synsätt där vi riktade intresset mot individen och hur denne uppfattar sin omgivning (Backman, 2008). Inom ramen för vår kvalitativa studie tillämpades en abduktiv ansats, eftersom vi utgick från både teori och empiri. I ett abduktivt arbetssätt tillämpas både ett deduktivt och induktivt angreppssätt växelvis (Alvesson & Skoldberg, 2009). Enligt Bryman och Bell (2005) tas det i ett deduktivt arbetssätt ett avstamp i teorin, medan ett induktivt arbetssätt tar sin början i empirin. Vi befann oss någonstans emellan dessa ansatser då vi hade en teoretisk bakgrund redan innan insamlingen av empirin.

Sambandet mellan motivation och målstyrning studerades i form av en fallstudie på ett av Swedbanks kontor, där det från kontorschefens sida fanns en önskan om att få en djupare förståelse för relationen mellan målstyrning och motivation hos medarbetarna. Valet att göra en fallstudie på Swedbank berodde till stor del på det samarbete det valda kontoret kunde erbjuda samt att en av studiens författare arbetat där vid sidan av studierna. Denne författare hade under den period som hon arbetat på kontoret uppfattat att det finns spridda uppfattningar kring målstyrningssystemet och som Bryman och Bell (2005) menar kan det vara just fallet i sig som är intressant. Fallstudie valdes också då det är den forskningsstrategi som föredras då frågor om hur eller varför ställs och då fokus ligger på aktuella händelser i ett konkret socialt sammanhang (Yin, 2007).

## 2.2 Insamling av teoretiskt material

För att fördjupa oss i teorier kring motivation och målstyrning inledde vi vår forskningsprocess med en litteraturgranskning, där vi tog del av tidigare dokumentation inom

det valda området. Det teoretiska materialet samlade vi in genom att söka i olika databaser, efter vetenskapliga artiklar, böcker och uppsatser. Ur dessa sållade vi sedan ut relevant material, som höll sig inom ämnesområdena för vår studie. Litteraturgranskningen är en viktig del av forskningsprocessen och tjänar ett flertal funktioner. Enligt Backman (2008) hjälper den forskaren att formulera en relevant och vetenskaplig problemställning då litteraturgranskningen visar tidigare brister och luckor i kunskapsmassan. Litteraturgranskningen visar även hur olika begrepp inom området har definierats och preciserats. Även Rennstam och Wästerfors (2011) belyser att det är viktigt att den som analyserar är teoretiskt skolad, dock inte för specialiserad, så att den bara ser det som tidigare redan har setts.

## 2.3 Insamling av empiriskt material

Det empiriska materialet samlade vi dels in genom ostrukturerade möten där vi träffade kontorschefen för att få grundläggande information om systemen. Vidare samlades det empiriska materialet in genom kvalitativa intervjuer och genom att gå igenom företagets interna dokument som finns publicerade på deras intranät. Insamlingen av empirisk data gjordes främst genom kvalitativ metod, då syftet var att få en förståelse för den sociala verklighet som människorna på kontoret befinner sig i (Bryman & Bell, 2005).

### 2.3.1 Interna dokument

De interna dokumenten sökte vi upp genom företagets intranät. Där gjordes en noggrann genomgång av vad som fanns tillgängligt och sedan valdes de dokument ut som var relevanta för studien och som bidrar till en ökad förståelse för hur företaget fungerar. Enligt Bryman och Bell (2005) får det inte antas att dokument utgör objektiva beskrivningar av en situation och detta har vi tagit hänsyn till i vår dokumentgranskning.

### 2.3.2 Kvalitativa intervjuer

Den huvudsakliga insamlingsmetoden för vårt empiriska material var kvalitativa intervjuer. Under intervjuerna ville vi få en tydlig bild av hur medarbetarna och kontorschefen uppfattar målstyrningssystemet och hur detta eventuellt bidrar till motivation. Genom att använda oss av semistrukturerade intervjuer fanns det utrymme för följdfrågor och flexibilitet (Bryman & Bell, 2005). Intervjufrågor utformades efter syfte och referensram, som presenteras nedan. Vi hade ett frågeunderlag med oss till intervjuerna, för att i slutet av varje intervju försäkra oss

om vi hade fått tillräcklig information. Alla intervjuer spelades in efter samtycke med intervjupersonerna.

Vi intervjuade 10 medarbetare på kontoret med variation i ålder, kön och arbetsuppgifter. Dessa medarbetare har varierande arbetsroller på kontoret. Vi gjorde själva urvalet av intervjupersoner och då den ena författaren har kännedom om dessa personer sedan tidigare försökte vi välja personer med så varierande förväntade uppfattningar som möjligt, men som ändå representerar hela populationen på ett korrekt sätt. De arbetsroller som valdes bort var Private Banking, eftersom de inte arbetar med målstyrning på samma sätt som majoriteten av medarbetarna, samt de medarbetare som arbetar med företaget, eftersom de sitter på ett eget kontor. Med detta urval fick vi en spridning som representerar kontoret i sin helhet och de 27 medarbetare som kontorschefen har under sig. Vi intervjuade även kontorschefen för att se hur han uppfattar att målstyrningssystemet motiverar medarbetarna och om uppfattningarna skiljer sig åt mellan chef och medarbetare.

### 2.3.3 Etiska aspekter

Anonymitet var en viktig aspekt i intervjuerna. Då syftet var att fånga upp gemensamma åsikter och tankar presenteras inte enskilda namn eller arbetsroller i rapporten. Referat och citat tas upp då det anses vara viktigt för materialets användbarhet och validitet. En stor försiktighet gällande konfidentialitet och anonymitet har antagits för att undvika risken att individer kan identifieras och på så sätt utsättas för skada (Bryman & Bell, 2005). En viktig etisk aspekt är att samtliga intervjupersoner i förhand informerades om undersökningens art och syfte (Bryman & Bell, 2005), samt den kommande redovisningen av intervjuresultatet och gav därefter sitt samtycke till att delta i undersökningen. Samtliga intervjupersoner gav även sitt samtycke till att intervjuerna spelades in.

Att få tillgång till konfidentiell och känslig information i en organisation väcker vissa etiska frågor (Bryman & Bell, 2005), vilket vi var tvungna att ta hänsyn till i vår hantering av de interna dokumenten. Eftersom vi fick förtroendet att granska interna dokument hade vi ett ansvar gentemot organisationen att vidta försiktighet och ”gott omdöme”.

## 2.4 Tolkning och analys

Analys handlar om att ordna, sortera och begripliggöra det empiriska materialet (Svensson, 2011). Då ett abduktivt arbetssätt tillämpades under forskningsprocessen, har vi växelvis gått fram och tillbaka mellan teori och empiri. Detta gäller även i analysen, då teori och empiri

växelspelade i analysen av det empiriska materialet. Svensson (2011) menar att teori är nödvändigt i det initiala tolkningsarbetet för att kunna se det empiriska materialet *som någonting* och det är därför vi tidigt under forskningsprocessen studerade tillgänglig litteratur och teori. I vårt fall handlade det om att se det empiriska materialet som olika uppfattningar och i sin tur se dessa uppfattningar som någonting från teorin. Svensson (2011) menar vidare att tolkning av data är grundläggande i all samhällsvetenskaplig forskning och detta tolkningsarbete ligger till grund för de analyser som ska göras och sedan presenteras i textform. Tolkningen av ett material kan göras på olika sätt, men mest naturligt är att tolkningen görs utifrån forskningsprojektets frågeställning, forskarens förkunskaper och det teoretiska perspektivet (Svensson, 2011).

Arbets sättet för att kunna skapa analyser handlar om att sortera, reducera och argumentera (Rennstam & Wästerfors, 2011). Då vårt material från de kvalitativa intervjuerna var stort var det extra viktigt att sortera materialet och få det överskådligt. Sorteringen skedde genom så kallad kodning som enligt Charmaz (2002) handlar om att befinna sig mycket nära materialet. Efter att intervjuerna genomförts började vi med att lyssna igenom intervjuerna var för sig för att inte påverka varandra med tankar kring intervjuerna. Samtidigt skrevs anteckningar ner för viktiga avsnitt i intervjuerna. Efter en egen analys av intervjumaterialet analyserade och diskuterade vi sedan materialet tillsammans. När vi började diskutera materialet tillsammans var vi väl förtrogna med det, vilket Rennstam och Wästerfors (2011) poängterar är väldigt viktigt. Dessa aktiviteter handlar om initial eller öppen kodning, vilket innebär att kommentera materialet mer spontant. I takt med att saker och ting återkommer kan en och samma kodning användas och ett mönster börja ta form. Detta kallas selektiv eller fokuserad kodning (Rennstam & Wästerfors, 2011). Detta ledde till skapandet av en rad koder som vi använde för att sortera vårt material. Vi fick fram mycket intressant material, men reducerade detta till det som var intressant för frågeställningen. Slutligen handlar analysen om argumentation och kontinuerlig etikettering (Rennstam & Wästerfors, 2011). Kontinuerlig etikettering innebär att ord och fraser konstrueras av författaren för att tolka empirin och därmed omvandla den från observationer till mer generella fenomen. De koder som vi kom fram till under sorteringen är de etiketter vi valde att använda i argumentationen för att beskriva medarbetarnas och kontorschefens uppfattningar.

## 2.5 Referensram

Vikten av en bred kunskapsbas är viktig för att förstå det insamlade empiriska materialet och valet av litteratur har gjorts för att få kunskap kring de definitioner och begrepp som är relevanta för syftet. De klassiska motivationsteorierna indelas traditionellt i innehållsteorier och processteorier (Alderfer, 1972). Innehållsteorier beskriver *vad* som motiverar individen medan processteorier beskriver *hur* individen motiveras och de försöker förklara *varför* och *hur* människan styrs till att utföra ett visst beteende (Hedegaard Hein, 2012). Vi kommer redogöra för en rad innehållsteorier: Herzbergs motivations- och hygiensteori, McClellands teori om förvärvade behov och McGregors Teori X och Teori Y. Dessa författare och teorier har valts eftersom de utgör en bred bas för de ämnesområden vi ämnar studera samt ger olika infallsvinklar på dessa. Vidare kommer vi, för att få en djupare förståelse för motivation och målstyrning, redogöra för målsättningsteori och förväntansteori, vilka är två exempel på processteorier.

Vi kommer också att använda oss av Jackalls (1988) och Sayers (2007) arbeten för att belysa eventuella konflikter som kan uppstå mellan en organisation och medarbetare och hur detta kan påverka deras motivation.

De teorier vi har valt att fördjupa oss i är alla klassiska motivationsteorier som ofta har kritiserats för att vara förenklade, föråldrade, på gränsen till enfaldiga och ha en förvrängd människosyn (Hedegaard Hein, 2012). Hedegaard Hein, som i flera år forskat om motivation, väljer dock i sin nyskrivna bok ”*Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*” att lyfta fram just dessa klassiska motivationsteorier och menar att de ofta har blivit felaktigt kritiserade och att teorierna har mycket att bidra med när det gäller att förstå dagens arbetsmarknad. Vi har i vår studie låtit oss influeras av Hedegaard Hein i vårt användande av de klassiska motivationsteorierna.

## 2.6 Metodkritik

Då båda författarna har arbetat inom bank och den ena författaren arbetar på det kontor som studien gjordes på har det tagits i beaktande hur detta påverkar studien. Författarna har lätt kunnat sätta sig in i intervjupersonernas resonemang, då de själva också har arbetat i samma miljö. Det har också lett till en öppen och personlig intervju, men samtidigt finns det en risk att en del intervjupersoner inte öppnat sig helt, som de eventuellt hade gjort för en person som kommer helt utifrån och inte arbetar i organisationen. Enligt Bryman och Bell (2005) finns det

en risk att forskare kommer för nära sina undersökningsobjekt och blir en av dem, vilket de kallar going native. I denna studie är en av författarna native, men de potentiella problem eller möjligheter som finns med detta kan tänkas vara desamma som vid going native. Det potentiella problemet med att vara native är att forskaren kan förlora sin forskarroll och få svårt att hålla fast vid den vetenskapliga infallsvinkeln under insamlingen och analysen av data. Enligt Lalander (2011) finns det dock också fördelar med detta då författarna är ute efter att förstå världen på ett liknande sätt som dem de studerar. Genom att författarna är väl insatta i arbetsprocesserna på arbetsplatsen är det möjligt att få en djupare förståelse för informanternas berättelser under intervjuerna.

Att kontorschefen i studien också är en av författarnas chef kan ses som ett problem, då det kan uppfattas som att författaren är i ett beroendeförhållande till kontorschefen och på så sätt inte utför studien på ett lika kritiskt sätt som en helt utomstående forskare skulle kunna tänkas göra. Även om detta kan innebära vissa begränsningar så är det dock inte avgörande för denna studie, då den handlar om människors olika uppfattningar och inte om att exempelvis kritiskt granska chefen och hans ledarskap. Skulle studien ha gått ut på att undersöka om chefen har psykopatiska drag, såsom Lidén (2009) menar kan vara fallet, skulle det faktum att kontorschefen är en av författarnas chef kunna bli ett problem, då en sådan studie skulle vara mer kritiserande av hans person.

Det finns alltid en risk att urvalet av intervjupersoner inte reflekterar hela populationen på ett korrekt sätt och det är även en risk i denna studie. Risken finns att urvalet av intervjupersoner är vinklat åt ett visst håll eftersom en av författarna har en relation till alla medarbetarna sedan tidigare och då urvalet gjordes utifrån dessa personers förväntade uppfattningar. Det finns även en risk att vi inte kom till intervjuerna med ett helt öppet sinne eftersom vi hade viss kännedom om medarbetarnas uppfattningar. Vi har under processens gång varit medvetna om att forskning aldrig kan bli helt värderingsfri (Bryman & Bell, 2005). Detta betyder att forskares tidigare kunskaper och erfarenheter kan påverka hur de uppfattar saker och ting och vad de uppfattar. Vi har haft detta i åtanke under arbetets gång och har hela tiden försökt arbeta med ett öppet sinne.

### 3. Litteraturgranskning

*Detta kapitel kommer att inledas med en presentation av den traditionella indelningen i inre och yttre motivation. Sedan kommer en överskådlig bild över olika teoribildningar kring*



*motivation att ges. Kapitlet avslutas med att belysa teorier kring vilka konflikter som kan uppstå mellan organisationer och människor som arbetar i dem. Syftet är att belysa teorier som kan förklara motivation ur olika aspekter och sedan pröva dessa mot empirin.*

### 3.1 Inre och yttre motivation

Motivation kan enligt Alvesson och Kärreman (2007) bland annat delas upp i inre och instrumentell motivation. Enligt Deci och Ryan (1985) baseras inre motivation på det medfödda behovet att ha kompetens och självbestämmande. Med instrumentell motivation menar Alvesson och Kärreman (2007) att det är omgivningen som påverkar motivationen då individen handlar utifrån målet att uppnå yttre belöningar och undvika bestraffningar. Deci och Ryan (1985) benämner detta som yttre motivation och definierar det som att orsaken till beteendet är annat än intresset för själva aktiviteten i sig. Exempel på yttre faktorer som kan påverka beteendet är exempelvis att få en högre lön eller att vara chefen till lags (Gagné & Deci, 2005).

Enligt Deci och Ryan (1985) är självbestämmande kapaciteten att göra egna val och att ha valmöjligheter. Självbestämmande handlar dock även om behov och inte enbart kapacitet. Det finns ett medfött behov som gör att människor vill medverka i utförandet av intressanta uppgifter, som i sin tur också utvecklar kompetenser. Detta är centralt för utvecklandet av inre motivation. När människor är inre motiverade upplever de intresse och välbehag inför uppgiften och känner sig kompetenta och självbestämmande (Deci & Ryan, 1985). Den inre motivationen för kompetens och självbestämmande medför ett sökande efter optimala utmaningar och ett sökande efter utmaningar som passar individens kompetenser (Deci & Ryan, 1985). Enligt Deci och Ryan (1985) är en utmaning något som sätter ens förmågor på prov. Situationer där det finns valmöjligheter medför att individen får möjligheten till självbestämmande och därmed ökar den inre motivationen.

Belöningar, deadlines och övervakning däremot, som pressar människor till specifika resultat kan sänka den inre motivationen enligt Deci & Ryan (1985). Dessa aktiviteter gynnar yttre motivation. Även negativ feedback som visar individens oförmåga att säkert nå bestämda mål har en negativ effekt på motivation och undergräver inre motivation (Deci & Ryan, 1985). Enligt Deci och Ryan (1985) kan den inre motivationen sänkas då individer får monetära belöningar för aktiviteter de utför. Detta gäller också deadlines och övervakning som pressar människor mot specifika mål och kontrollerar dem, eftersom de inte känner att de har något självbestämmande (Deci & Ryan, 1985). Enligt Deci och Ryan (1985) kommer människor

känna sig omotiverade om de inte ser någon möjlighet att nå målet eller känner sig inkompetenta att nå det. Deci och Ryan (1985) menar också att människors självförtroende lätt kan knytas till att vinna, vilket kan leda till att de, då det finns tävlingsmoment, måste vinna för att må bra med sig själva. Pressen att vinna och att vara bättre än någon annan kan leda till att tävling undergräver den inre motivationen.

Belöningar för att uttrycka uppskattning för ett väl utfört arbete kommer att bibehålla eller öka den inre motivationen hos medarbetarna, men när belöningarna är ett medel för att motivera kommer det underminera den inre motivationen (Deci & Ryan, 1985). Belöningar som är lämpligt länkade till prestation är vid första anblick inte skadligt, men det finns baksidor med sådana system och följaktligen målstyrningssystem. En baksida är att när bra prestationer lyfts fram genom prestationsbaserade löner får samtidigt många andra medarbetare signalen att de inte har gjort bra ifrån sig och detta i sig är demotiverande (Deci & Ryan, 1985).

## 3.2 Klassiska motivationsteorier

Motivationsteorier delas traditionellt sett in i innehållsteorier och processteorier (Alderfer, 1972). Denna indelning kommer att presenteras nedan och följande teorier kommer att belysas: Herzbergs motivations- och hygienteori, McClellands teori om förvärvade behov, McGregors Teori X och Teori Y, målsättningsteori samt förväntansteori.

### 3.2.1 Innehållsteorier

Innehållsteorier beskriver *vad* som motiverar individen och de teorier som berör detta och som kommer presenteras nedan är: Herzberg motivations- och hygienteori, McClellands teori om förvärvade behov samt McGregors Teori X och Teori Y (Hedegaard Hein, 2012).

#### 3.2.1.1 Herzbergs motivations- och hygienteori

Herzbergs motivations- och hygienteori bygger på Maslows teori om behovshierarki. Enligt Herzberg (1966) har människan två uppsättningar av behov: behovet som djur att undvika smärta och behovet som människa att växa på det psykiska planet. Teorin handlar om jobbattityder och Herzberg menar att arbetstillfredsställelse respektive arbetsmissnöje skapas av åtskilda och distinkta faktorer och detta är något som ofta har ifrågasatts av andra forskare (Bassett-Jones & Lloyd, 2005).

I Herzbergs studie kom han fram till fem avgörande faktorer för arbetstillfredsställelse: prestation, erkännande, själva arbetet, ansvar och avancemang (Herzberg, 1966). Då dessa faktorer finns skapas arbetstillfredsställelse, men om de saknas skapas inte missnöje, utan *ingen* arbetstillfredsställelse. Faktorerna kom att kallas motivationsfaktorer eftersom studien visade att dessa faktorer är effektiva i att motivera individen till bättre prestation och insats. Faktorer som påverkar arbetsmissnöje är enligt studien företagspolicy och administration, ledning och övervakning, lön, interpersonella relationer och arbetsförhållanden. Då dessa faktorer saknas leder det till missnöje, men det leder inte automatiskt till tillfredsställelse om de finns, utan *inget* missnöje. Dessa faktorer kom att kallas hygienfaktorer eftersom de beskriver arbetsmiljön i vilken jobbet utförs (Herzberg, 1966).

Herzbergs motivations- och hygien-teori kan kopplas till hans teori om människans behov. Resultatet av hans studie visar att händelser kopplade till hygienfaktorerna leder till missnöje på grund av ett behov av att undvika obehag. Händelser kopplade till motivationsfaktorerna leder till arbetstillfredsställelse på grund av ett behov av utveckling eller självförverkligande. Alltså, de två dimensionerna av jobbattityder reflekterar en tvådimensionell behovsstruktur: ett behovssystem för undvikande av obehag och ett parallellt behovssystem för personlig utveckling (Herzberg, 1966). Herzberg (1974) poängterar att ingen enskild motivations- eller hygienfaktor har samma effekt på två enskilda individer. Han menar vidare att avvikelser från den ”normala” profilen är verkliga problem, men han har inget svar på hur dessa avvikelser ska hanteras.

Att Herzberg kategoriserar lön som en hygienfaktor betyder enligt motivations- och hygien-teorin att lön inte är en faktor som motiverar, utan att lön oftare är en orsak till missnöje. Den svaga korrelationen mellan finansiella belöningar och arbetstillfredsställelse som Herzberg belyser går emot många andra teorier (Bassett-Jones & Lloyd, 2005). I Herzbergs undersökning framkom det att i de berättelser som handlar om missnöje så leder förhållanden kring lönen betydligt oftare till långsiktiga än till kortsiktiga reaktioner. I de berättelser som handlar om arbetstillfredsställelse är det ingen skillnad på om reaktionen är kortvarig eller långvarig. Därför drar Herzberg slutsatsen att lönen har större genomslagskraft som hygienfaktor än som motivationsfaktor (Hedegaard Hein, 2012)

Målstyrning kan påverka såväl motivations- som hygienfaktorerna, det vill säga skapa både tillfredsställelse och missnöje, vilket gör det viktigt för ledningen att arbeta med just målstyrning. Exempelvis menar Latham och Locke (1979) att medarbetarna måste ha

förtroende för ledningen, eftersom de annars kommer motsätta sig målen om de ser målen som ett medel för att exploatera medarbetarna. Vid avsaknad av förtroende för ledningen skapas enligt Herzberg missnöje. På liknande sätt kan målstyrning skapa tillfredsställelse genom att medarbetarna kan se vad de presterat och få erkännande för sin prestation. Även Latham och Locke (1979) poängterar vikten av denna sortens feedback.

Herzberg menar att enbart få en medarbetare att göra det som företaget vill att de ska göra inte handlar om att motivera dem. Företagsledningen kan få medarbetare att göra det de vill att de ska göra, men det är inte liktydigt med att de är motiverade till det. Herzberg menar att ledningen bör jobba med medarbetarnas inre motivation istället för att ägna tid och pengar åt att få dem att göra det företaget vill. Detta beror till stor del på att i det senare fallet måste företagsledningen ständigt öka insatsen om den ska fungera. Faktumet att de flesta organisationer främst intresserar sig för hygienfaktorerna i form av bonusprogram, förmånspaket, företags- och personalpolitik, vilket inte är tillräckligt enligt Herzbergs teorier. Det är endast en del av motivationsuppdraget och en alltför kostsam lösning. Den inre motivationen är en betydligt billigare drivkraft (Hedegaard Hein, 2012).

### 3.2.1.2 McClellands teori om förvärvade behov

McClelland jämförs ofta med Maslow och vissa delar av McClellands behovsteori baserar sig på ungefär samma antaganden som finns i Maslows teori om behovshierarki (Hedegaard Hein, 2012). Till skillnad från Maslows hierarkiska rangordning av behoven menar dock McClelland att de mänskliga behoven är ordnade i en sammanhängande följd och att det är möjligt att röra sig i båda riktningarna för att lyckas tillfredsställa vissa behov (Jacobsen & Thorsvik, 2008). McClelland hävdar att alla människor handlar utifrån tre grundläggande behov: makt, samhörighet och prestation. De flesta människor har en kombination av dessa tre behov, men har oftast ett som är starkare än de andra (Jacobsen & Thorsvik, 2008). En central tes i McClellands behovsteori är att han inte anser att behoven är medfödda utan att de skapas och påverkas av en rad faktorer som exempelvis uppväxt, kulturell bakgrund, förändrade livsvillkor och utvecklingsprocesser (Hedegaard Hein, 2012).

*Behov av makt* – individer med stort behov av makt tycker om att påverka och kontrollera andra och dras till situationer som kan ge status och prestige. Individerna väljer ofta inflytelserika yrken då de är duktiga på att kommunicera med andra och tycker om att tala till och undervisa i församlingar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Individer med stort behov av makt är mer tävlingsinriktade och aggressiva än andra. I sökandet efter prestige är det vanligt att

individerna samlar på symboler på makt, så kallade prestigeägodelar, såsom bilar och kreditkort. Individer med stort maktbehov uppträder på ett sätt så att de ska bli igenkända i smågrupper, till exempel genom skolbetyg och alliansbyggande (McClelland, 1985).

*Behov av samhörighet* – individer med ett stort behov av samhörighet har ett behov av vänskap och av att tillhöra sociala grupper och visar därför en starkare tendens än andra att vilja vara omtyckta. För att uppnå det försöker de undvika konflikter och kritik och handlar därför så som de antar att de måste. Det visar sig även genom att de försöker hjälpa människor som har problem (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Individerna är rädda för att bli avvisade och för att få negativ feedback från andra och av denna anledning passar individer med stort samhörighetsbehov i regel inte som chefer (McClelland, 1985). Då en person med behov av samhörighet har en position som ledare söker denne bekräftelse och undviker att fatta impopulära beslut (Hedegaard Hein, 2012).

*Behov av prestation* – individer med ett stort behov av prestation sätter upp krävande men realistiska mål åt sig själva och är starkt inriktade på att nå resultat och är rädda för att misslyckas. De söker utmaningar och tar personligt ansvar för att lösa problem och visar ofta prov på kreativitet för att nå målen. Individerna analyserar ofta situationer noga för att undvika onödiga risker och dras därför till uppgifter med måttliga risker och utmaningar (McClelland, 1985). Vidare menar McClelland att individerna har ett behov av att få snabb och konkret feedback som är kopplad till uppgiften och prestationen. För dessa personer ger det större tillfredsställelse att lösa uppgiften och nå målet än att få beröm och erkännande. Slutligen poängterar McClelland att personer med ett stort behov av prestation inte motiveras av materiella eller ekonomiska belöningar förutom om den ekonomiska belöningen används som ett mått på framgång, alltså som ett feedbackinstrument (Hedegaard Hein, 2012).

McClellands teori bidrar med vissa centrala idéer om hur behov uppstår och kan påverkas. Han menar således att alla kan utveckla de tre behoven genom olika insatser. Exempelvis kan en ledare utveckla sitt behov av prestation genom utvecklingsprogram eller liknande. En viktig poäng i McClellands teori är hans insikt om att inte alla människor motiveras av samma sak och att det är viktigt att skilja mellan olika motivationsprofiler (Hedegaard Hein, 2012).

McClelland (1967) tar även upp risker med att människors behov kan påverka andra variabler. Exempelvis finns det en risk att människor med ett stort behov av prestation lägger för högt fokus på försäljning och glömmer bort långsiktiga kundrelationer. McClelland nämner att cheferna ska förhålla sig till medarbetarnas behov, men inte hur detta praktiskt ska gå till. Han

nämner inte heller vilka risker och svårigheter det finns med att förändra medarbetarnas behov så att de bättre passar in i organisationens arbete och strategi och vilka etiska frågor detta väcker.

Slutligen finns det vissa paralleller mellan McClellands tankar om behovet av prestation och målstyrningsteorin, som beskrivs nedan. Det är troligt att målstyrningsteorin är influerad av McClellands undersökningar och slutsatser om exempelvis målens utformning och vikten av feedback (Hedegaard Hein, 2012).

### 3.2.1.3 McGregors Teori X & Teori Y

Douglas McGregors teori bygger på Maslows teori om behovshierarkin och kan ses som såväl en motivationsteori som en ledarskapsteori (Hedegaard Hein, 2012). Enligt McGregor är människans behov organiserade i olika nivåer efter dess betydelse för människan: fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av erkännande och behov av självförverkligande. Precis som Maslow menar, menar också McGregor att ett lägre behov måste vara någorlunda tillfredsställt innan ett behov på nästa högre nivå börjar dominera människans beteende, alltså att motivera honom eller henne. I arbetssammanhang betyder detta att ledningen måste rikta sin uppmärksamhet mot rätt behov hos varje enskild individ, annars är deras ansträngningar ineffektiva. Ledningen tillfredsställer den anställdes lägre behov genom anställning, lön, arbetsförhållanden och förmåner. Ledningen kan även skapa bra förhållande så att den anställda är uppmuntrad och har möjlighet att söka tillfredsställelse för sig själv även för de högre behoven (McGregor, 2000). Enligt McGregor (2000) fungerar inte ledning genom styrning och kontroll för att motivera personer vars fysiologiska behov och säkerhetsbehov är någorlunda tillfredsställda och vars sociala, egoistiska och självförverkligande behov är dominerande. Om personerna inte har möjlighet att på arbetet tillfredsställa de behov som är viktiga för dem, så kommer de att bete sig som om de vore lata, passiva, ansvarslösa, motvilliga till förändringar och ha orimliga krav på ekonomiska fördelar (McGregor, 2000).

McGregors grundtanke om motivation är att människan motiverar sig själv. Ledare kan inte motivera medarbetarna, men de kan skapa förutsättningarna för medarbetarnas motivation. I sitt verk *"The Human Side of Enterprise"* (1960), skriver McGregor om det han kallar den mänskliga sidan av organisationen, vilket är uppfattningen om företaget som en levande organisation, som kan utformas på ett sätt så att medarbetarna kan utvecklas och lära sig samtidigt som de strävar efter ett gemensamt mål för företaget (Hedegaard Hein, 2012).

Med denna grundtanke går McGregor emot många ledarskapsteorier och menar att ledare inte kan sköta sitt motivations- och ledarskapsuppdrag med de tekniker och redskap som ledare använder som incitament och styrningsredskap. Han menar att ledarna kan kontrollera medarbetarnas beteende genom att muta dem med ekonomiska belöningar. Detta leder dock endast till att de gör precis det de blivit tillsagda att göra, men inte till att de gör mer eller arbetar på ett bättre sätt (Hedegaard Hein, 2012).

McGregor menar att ledare bör arbeta mot att få medarbetare att uppfatta arbetet som meningsfullt och därmed öka deras naturliga önskan om att tillfredsställa sina egna behov. Liknande Herzbergs grundtanke, så menar McGregor att motivation bör uppfattas som något inre, vilket innebär att människan handlar utifrån inre motivationsfaktorer och inte yttre motivationsfaktorer (Hedegaard Hein, 2012).

McGregor (2000) använder begreppen hård och lös styrning, vilka är två extremer i synen på styrning av medarbetare. Hård styrning, i syfte att styra medarbetarnas beteende, inkluderar tvång och hot, nära övervakning och sträng kontroll över beteende. Metoder för att styra beteende genom lös styrning å andra sidan innebär att vara tolerant, tillfredsställa människors behov och uppnå harmoni. Det finns svårigheter med båda dessa inställningar till styrning.

McGregor har formulerat två teorier, Teori X och Teori Y, som innehåller två uppsättningar av grundantaganden om den mänskliga naturen. Med dessa två teorier ville McGregor få ledare att reflektera över sina antaganden om människans natur och få dem att inse hur dessa mentala modeller leder till en viss ledarpraxis (McGregor, 1960).

Teori X är den traditionella synen på styrning och kontroll och bygger på tre antaganden om den mänskliga naturen och mänskligt beteende, som leder till vissa antaganden om ledarskapets uppgift. För det första antar Teori X att människan har en inneboende motvilja mot arbete och kommer att undvika det om möjligt. Vidare antar Teori X att på grund av denna mänskliga egenskap om motvilja mot arbete, måste de flesta människor bli tvingade, kontrollerade, dirigerade och hotade med straff för att de ska anstränga sig för att nå organisationens mål. Slutligen antar Teori X att människan föredrar att bli ledd, vill undvika ansvar, har motvilja mot förändringar, inte har några ambitioner och föredrar trygghet framför allt (McGregor, 1960).

Till skillnad från Teori X bygger Teori Y på en rad andra antaganden om den mänskliga naturen som leder till andra antaganden om ledarskapets uppgift. Teori Y antar att människans

fysiska och mentala ansträngning i arbetet är lika naturlig som lek och vila. Extern kontroll och hot om straff är inte de enda medel för att få människor att anstränga sig för att nå organisatoriska mål. Människan kan styra och kontrollera sig själv för att nå de mål som hon eller han är engagerad i. Engagemang till att uppnå mål är en funktion av de belöningar som är förknippade med måluppfyllelsen. Människan lär sig, under rätt förutsättningar, att inte bara acceptera utan också vilja ta ansvar. Förmågan att visa en hög grad av fantasi, nyfikenhet och kreativitet i lösningen av organisatoriska problem är vanligt bland människor. Under förutsättningarna i det moderna industriella livet utnyttjas människans intellektuella potential bara i begränsad utsträckning (McGregor, 1960).

McGregors teori har ofta blivit missförstådd som om den enbart var en beskrivning av två skilda ledarstilar. Vad McGregor med sina teorier vill belysa är att det inte finns någon uppsättning korrekta ledarskapsprinciper. McGregor förespråkar själv Teori Y enligt sin grundtanke som beskrivs ovan, men menar samtidigt att det inte går att göra alltför starka generaliseringar av människans natur (Hedegaard Hein, 2012). Hedegaard Hein (2012) uttrycker en viktig poäng i att alla som försöker tillämpa motivations- och ledarskapsteorier måste vara medvetna om att den här sortens generaliseringar resulterar i ledarskap som bygger på felaktiga och förenklade antaganden.

Det som skulle kunna kritiseras i McGregors Teori Y är att den vilar på en något romantisk och blåögd föreställning om den mänskliga naturen, eftersom teorin antar att alla människor är inre motiverade. McGregor är dock medveten om teoriernas alltför starka generaliseringar och att samma ledarskapsprinciper inte fungerar i alla typer av organisationer och det är detta budskap han vill förmedla (Hedegaard Hein, 2012).

### 3.2.2 Processteorier

Processteorier beskriver *hur* individen motiveras och de försöker förklara *varför* och *hur* människan styrs till att utföra ett visst beteende (Hedegaard Hein, 2012). De teorier som berör detta och som kommer att presenteras nedan är målsättningsteori och förväntansteori.

#### 3.2.2.1 Målsättningsteori

Locke och Latham (2002) definierar mål som syftet med en viss handling och Locke et al. (1981) ser mål främst som en motivationsmekanism. Latham och Locke (1979) presenterar olika kriterier som målen ska uppfylla för att medarbetare ska prestera så bra som möjligt. De menar att den högsta graden av insats uppkommer då uppgiften är lagom svår och den lägsta



graden av insats uppkommer då uppgiften antingen är väldigt svår eller väldigt lätt. Locke och Latham (2002) menar också att prestationer planar ut eller blir negativa då gränsen för en persons förmåga nås eller när engagemanget för ett högt mål sviktar. Även om målen ska vara rimligt satta leder dock svåra mål genomgående till högre prestationer än att driva människor genom att säga att de ska göra sitt bästa. Författarna har många olika kriterier för hur mål ska utformas, men dessa är vaga, då ord som lagom, för svårt eller för högt har olika innebörder för olika människor. Teorins motivationseffekt har sin grund i att målen faktiskt nås och i de fall då målen inte uppnås kan medarbetarna uppleva missnöje och bli frestade att hitta kryphål, som att nå målen, men göra avkall på kvalitén (Hedegaard Hein, 2012).

I vissa fall kan det vara bättre att säga till människor att göra sitt bästa istället för att sätta specifika mål. Detta är lämpligt då uppgifterna är för komplexa för dem, enligt Locke och Latham (2002). Vad som är komplext förklaras dock inte av författarna. Specifika mål kan göra medarbetare oroliga och nervösa, vilket kan leda till att de inte tar reda på vilket sätt som är mest effektivt att arbeta på. Alternativet är att låta medarbetarna vara med och sätta målen, vilket kan göra att målen känns viktigare. Detta leder till högre prestationer än om målen tilldelas utan någon förklaring eller något sammanhang (Locke & Latham, 2002). Det finns dock inga bevis för att medarbetare som är med och sätter målen har ett starkare engagemang eller en bättre uppgiftsprestation än de som får mål tilldelade (Locke et al., 1981). Det är således en fin gränsdragning mellan att få ut det bästa ur människor och att avskräcka dem. Enligt Locke (1996) kan människor offra kvalitet för att nå svåra och kvantitativa mål, vilket kan ses som en fallgrop i teorin. Incitament som exempelvis fås från tävlingar kan få en negativ effekt, då de kan uppmuntra till tunnelseende, vilket kan leda till att aktiviteter som inte är direkt kopplade till mål läggs åt sidan. Latham och Locke (2006) menar också att när individer får ett tunnelseende och fokuserar på att nå mål istället för att tillgodogöra sig de färdigheter som behövs för att nå dem, fås det bästa resultatet genom att sätta lärandemål, istället för kvantitativa mål.

Locke och Latham (2002) belyser också relationen mellan mål och belöning. De menar att om målen är svåruppnåeliga kan det få negativ effekt på prestationen om medarbetarna endast får betalt i de fall de når målen. När medarbetarna upptäcker att de inte får någon belöning sänks deras personliga mål och effektivitet, vilket slutligen också sänker deras prestation. Enligt Latham och Locke (1979) måste medarbetare se målen som rättvisa och rimliga och de måste ha förtroende för ledningen, eftersom de annars kommer motsätta sig målen om de ser dem som ett medel för att exploatera medarbetarna. När medarbetare sätter sig emot målen gör de

detta främst av två anledningar: att de tror att de är oförmögna att nå målen eftersom de saknar självförtroende, förmåga eller kunskap eller att de inte ser någon personlig fördel i att nå målen. Medarbetare med lågt självförtroende ska ges lättare mål än medarbetare med högt självförtroende (Latham & Locke, 1979). Hedegaard Hein (2012) menar dock att teorin inte i tillräckligt stor utsträckning tar hänsyn till människors olikheter och att målsättningsteorin kan tänkas vara mer effektiv för konkurrensinriktade människor än andra.

För att mål ska kunna påverka prestationen måste det finnas ett engagemang från medarbetarnas sida (Locke & Latham, 1990). En viktig faktor för att skapa engagemang och acceptans för mål är tävlingsmoment. Dock ökar tävling i sig inte prestationen utan det är målsättningen i sig och arbetet mot att nå målen som ökar prestationen (Latham & Locke, 1979). Enligt Locke (1996) uppnås starkt engagemang genom att individen är övertygad om att målen är viktiga och att individen är övertygad om att målen går att nå. Detta engagemang kan förstärkas genom effektivt ledarskap. I en studie av Latham och Locke (1979) fick medarbetare ingen kritik för att de inte hade nått sina mål utan fick istället sänkta mål som de definitivt skulle nå. Målen höjdes sedan veckovis tills chefen kände att medarbetaren hade nått sin fulla potential och resultatet blev en känsla av att ha klarat av något samt en ökad produktivitet för företaget. Detta sätter dock en hög tilltro till chefen och hans förmåga att avgöra när medarbetarna har nått sin fulla potential, vilket är olika för olika människor.

Enligt Locke och Latham (2002) kan en ledare även öka effektiviteten hos sina medarbetare genom att ge dem relevant utbildning för att öka deras kontroll över uppgifterna, vilket i sin tur leder till positiva erfarenheter. Det är också bra att hitta förebilder som medarbetarna kan identifiera sig med. Ledaren behöver dessutom ha övertygande samtal med sina medarbetare om att de kan nå målen. Människor behöver få feedback för att mål ska vara effektiva och med feedback ser personen sina framsteg i förhållande till målen. Målsättning i kombination med en närvarande chef är därmed nyckeln till ökad produktivitet (Latham & Locke, 1979). Enligt Latham och Locke (1979) är chefens uppgift inte att använda målen som hot, utan istället som ett medel för att klargöra vad som förväntas av medarbetarna. Chefens roll är att hjälpa medarbetarna att nå målen.

### 3.2.2.2 Förväntansteori

Förväntansteori handlar enligt Clark (2005) om att då en person kan se att ett visst handlande kommer att ge en belöning som han eller hon värdesätter, kommer personen vara mer benägen att utföra den uppgiften än om relationen mellan prestationen och belöningen är liten eller

osäker. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) måste alltså belöningen eller resultatet vara något individen värdesätter och personen måste tro att tillräcklig satsning kommer att leda till att resultatet som krävs för att uppnå belöningen uppnås. Belöningen måste alltså för det första vara något som personen önskar sig starkt och som bidrar till att täcka ett behov som individen har. För det andra måste personen också tro att det finns ett samband mellan insats och resultat, alltså att individen har förmågan att nå resultatet som ska utlösa belöningen. För det tredje måste personen tro att om den uppnår resultatet leder detta till önskad belöning, såsom exempelvis lön. Förväntansteori bygger på ett enkelt samband där värdet av resultatet, förväntan och instrumentalitet står i multiplikativt förhållande till varandra. Det betyder att om även en person klarar av att producera något, men värdet av resultatet är noll, kommer motivationen att prestera också vara noll.

Förväntansteori bygger enligt Hedegaard Hein (2012) på att människan är rationell och räknar ut samt analyserar konsekvenserna av alla sina handlingsalternativ. Hedegaard Hein (2012) menar dock att människan många gånger inte alls är rationell utan kan komma fram till olika typer av val på ett irrationellt sätt. Då det ofta finns fler än två alternativ kan det ifrågasättas om en individ kan utföra alla konsekvensberäkningar som behövs för att komma fram till det mest rationella beslutet. Trots denna kritik menar Hedegaard Hein (2012) att förväntansteori är logisk och att det är lätt att sätta sig in i tankesättet att individer avstår från att handla om handlingen inte leder till ett önskvärt resultat. Dagens incitamentprogram i företag baseras till stor del på denna teori då chefer försöker övertyga medarbetare om att de kan förvänta sig en viss belöning. Teorins logik och det faktum att den används som bas för utformning av belöningssystem gör att den än idag är aktuell, trots att Vroom publicerade den redan år 1964.

### 3.3 Konflikter mellan organisationen och individen

Oftast arbetar det ett stort antal människor i en organisation och dessa människor har olika mål och behov som behöver tillfredsställas. Organisationen i sin tur har sitt eget mål, vilket kan leda till en konflikt mellan individernas egna mål och de mål organisationen vill uppfylla. Jackall (1988) och Sayer (2007) belyser de etiska konflikter som kan uppstå mellan organisationer och de människor som arbetar i dem och ger därmed en mer kritisk syn på arbete mot mål och hur väl medarbetares behov tillgodoses i organisationen.

### 3.3.1 Jackall – Moraliska labyrinter i organisationer

Robert Jackall är en amerikansk sociolog som 1988 gav ut sitt verk ”*Moral Mazes – The World of Corporate Managers*”. Jackall hade då ingen koppling till det akademiska fältet inom ledarskap eller organisationsstudier och boken fick stor uppmärksamhet för dess banbrytande idéer (Laroche, 2006). Boken studerar tillvaron och arbetsetiken för företagsledare i USA. I sin studie gick Jackall in i organisationer för att studera hur byråkrati formar moralisk medvetenhet. Huvudtemat i boken är att företagsledare ständigt anpassar sig till organisationens sociala miljö för att lyckas. I sådana sammanhang kan de inte handla efter sina etiska principer, utan de måste rätta sig efter kraven för byråkratisk funktionalitet (Jackall, 1988).

Jackall (1988) ifrågasätter den moraliska tron om att hårt arbete leder till framgång. Han ställer sig också frågan vad som händer med samhällsmoralen i företaget om medarbetarna börjar inse att framgång inte tvunget är kopplat till hårt arbete. Vidare antyder Jackall att det inte längre är kompetens, begåvning och hängivet arbete för organisationen som leder till framgång utan att det istället är politik, att kunna tala för sig, tur, kontakter och att kunna sälja sig själv som är avgörande (Jackall, 1988). Om det visar sig att hårt arbete inte leder till framgång inom en organisation, är det rimligt att göra antagandet att det påverkar medarbetarnas motivation till att prestera på ett mycket negativt sätt.

Jackall (1988) fann att chefer grundar sina beslut beroende på sammanhanget. Han menar att i grund och botten försöker chefer avgöra om de känner sig bekväma med föreslagna lösningar på specifika problem. Denna uppgift innebär att cheferna måste bedöma andras organisatoriska moral. Sådan bedömning av andras organisatoriska moral är en viktig aspekt av chefsarbetet. Jackall (1988) fann att chefer inte vill överge sina moraliska principer, men finner det svårt att implementera dem i det sammanhang de själva befinner sig i och menar att alla chefer förr eller senare upplever en krock mellan kraven i deras tillvaro och deras personliga etik och moral.

Jackall (1988) menar att makt ofta är centraliserad till toppen av företaget, medan ansvaret för beslut och lönsamhet är förskjutet så långt ned i hierarkin som möjligt. Denna förskjutning av ansvar får ofta etiska konsekvenser eftersom det innebär att chefer undkommer bördan själv och detta kan tänkas påverka medarbetarnas motivation negativt. Jackall (1988) menar att detta leder till att maktförhållandet mellan chef och underordnad ofta är komplicerat, eftersom chefen kan skylla på den underordnade om något går dåligt. Det sätter även mellanchefer i en

svår position eftersom de såväl styr som blir styrda och ofta endast för sitt ansvar vidare till underordnade. Detta kan tänkas sänka motivationen hos mellanchefer, eftersom de oftast inte har möjlighet att själva påverka utfallet fullt ut.

### 3.3.2 Sayer - När organisationen och individen har skilda mål

I sin artikel "*Moral Economy and Employment*" från 2005 belyser Sayer spänningarna mellan organisationers till stor del instrumentella samt dominerande mål och de anställdas egna behov och intressen. Sayer (2007) menar att människor har olika behov och beroende på om dessa behov blir tillfredställda eller inte kan de antingen blomstra eller lida. För att blomstra behöver människor utöver materiella ting känna sig säkra, ha bra levnadsförhållanden och tillgång till olika möjligheter samt vara involverade i olika relationer där de kan få respekt från andra. Om en människa blomstrar och får sina behov tillfredställda kan det tänkas att denne också lättare kan känna sig motiverad.

Då människor spenderar mycket tid på sin arbetsplats blir det allt viktigare hur de blir behandlade då de arbetar. Enligt Sayer (2007) påverkar arbetsuppgifter, lönesystem, arbetsförhållanden samt organisationens normer och värderingar medarbetares motivation. Sayer (2007) belyser dock att hur önskvärd arbetstillfredsställelse än är, så är det inte det som är målet för kapitalistiska företag. Människor blir inte anställda utifrån respekt eller medkänsla, utan för att de är ett medel för organisationen att nå sitt mål. Organisationer har också oftast tydliga och få mål, medan det finns många fler aspekter i varför människor handlar som de gör och vilka behov de har. Behovet hos människor består inte enbart av fysisk överlevnad och ekonomiska nödvändigheter, utan det är även omständigheter, åtaganden, relationer och aktiviteter, som utgör ett blomstrande liv. Pressen i en organisation att styra medarbetarnas handlingar mot organisationens mål leder till att medarbetarnas handlingar och intressen reduceras till de som är till nytta för organisationen. Denna press möter dock motstånd från medarbetare, just på grund av att det inte går ihop med medarbetarnas välbefinnande. Medarbetare sätter dessutom ofta större vikt vid sina kollegor, kunder och den service de utför än att tjäna pengar åt företaget eller nå ledningens mål (Sayer, 2007). Detta belyser att medarbetare i en organisation inte nödvändigtvis motiveras av det som organisationen tänker att de ska vara motiverade av, såsom att tjäna pengar åt företaget etcetera.

Sammanfattningsvis har organisationer och de människor som arbetar i dem oftast väldigt skilda mål och medarbetarnas behov att blomstra tillgodoses inte av organisationen, då siktet

är inställt på att tjäna pengar och få ett så bra resultat som möjligt. Medarbetarnas motivation påverkas av den organisation de arbetar i då de har intressen som sträcker sig utanför organisationen. Försök till att begränsa dessa så att de passar organisationen kommer troligen skada arbetsmoralen och välbefinnandet och i slutändan skapa en ineffektivitet i organisationen där medarbetarna inte är motiverade (Sayer, 2007).

### 3.4 Sammanfattning av litteratur

Enligt målsättningsteorin finns det tydliga metoder för hur mål ska sättas, men samtidigt diffusa kriterier för dessa, vilket lämnar frågetecken kring exakt hur det ska gå till. Samtidigt menar teorierna om inre och yttre motivation att alla människor inte kan motiveras på samma sätt och därmed kan det vara svårt att använda en för strikt mall om hur mål ska sättas. Förväntansteorin i sin tur förutsätter att alla människor handlar rationellt och räknar ut vilken handling som ger det bästa utfallet. Detta är dock inte fallet, då människor ofta i vardagsituationer fattar snabba beslut, utan att väga alternativ mot varandra.

Herzberg ger svar på vilka faktorer som ska tas i beaktande då målet är att öka arbetstillfredsställelsen eller minska arbetsmissnöjet och menar att dessa faktorer härstammar från människans behov av att undvika obehag och växa som människa. Även McClellands teori grundar sig i människans behov i form av behov av makt, samhörighet och prestation. McClelland menar att en persons innehav av ett eller flera av dessa behov kan förklara personens beteende och uppfattning inför en uppgift. McGregors två teorier om synen på ledarskap och chefskap grundar sig på två helt skilda uppfattningar om människans natur.

Dessa klassiska teorier kan ifrågasättas eftersom allting inte är svart eller vitt och människor är väldigt olika till sin natur. Motivationsteorierna tar alla upp att det finns skillnader mellan människor och därmed finns ingen enkel lösning på hur medarbetare ska motiveras eller hur målstyrningssystem ska utformas. Litteraturen delar dock in människor i olika kategorier och kommer med förslag på hur system ska utformas. Denna indelning ser väldigt enkel ut och kan tyckas vara baserad på sunt förnuft, vilket bidrar till en tveksamhet kring varför teorierna inte verkar fungera i praktiken när de låter så enkla. Jackall och Sayer belyser detta problem då de har en mer kritisk syn på mål och medarbetares motivation. De tar upp problematiken kring när medarbetares egna mål inte stämmer överens med organisationens mål och när detta skapar moraliska konflikter, som kan påverka motivationen.

## 4. Målstyrningssystemet i Swedbank

*I detta kapitel presenteras hur målstyrningssystemet i Swedbank fungerar. Kapitlet börjar med en presentation av vad Swedbank har för övergripande mål, samt vilka mål kontoret och medarbetarna i sin tur får. Därefter presenteras hur Swedbank övervakar och styr medarbetarna mot de givna målen, med hjälp av målstyrningssystemet Fokus. I kapitlet presenteras också det arbetssätt som banken kallar Performance Development, som ger medarbetarna uppföljning på vad de har presterat.*

### 4.1 Mål och målsättning

Representanter för Svensk Bank Marknad beslutar om det totala försäljningsmålet för kontoren några veckor före varje nytt kvartal. Utgångspunkten är att målet sätts årsvis, dock kan det i undantagsfall komma att förändras inför ett nytt kvartal om förändringar i marknadsläget kräver det. Kontoret får ett enda försäljningsmål som är uttryckt i poäng. Detta försäljningsmål baseras på bankens övergripande mål, som fördelas till kontoren baserat på förhållanden såsom externa marknadsfaktorer, kontorsfaktorer och personalfaktorer. Målet periodiseras över kvartalen, då försäljningen historiskt sett skiljer sig åt under året. Exempelvis så är målet under det tredje kvartalet något lägre, då både kunder och medarbetare har semester.

Kontorschefen är ansvarig för att fördela sitt kontorsmål på medarbetare i säljande roller på kontoret. Huvudregeln i fördelningen av försäljningsmål är att alla medarbetare i säljande roller på kontoret ska dela på kontorets försäljningsmål. Justering görs dock för tre faktorer: planerad frånvaro, försäljningstid och yrkesroll. Medarbetarnas mål uttrycks i ett enda försäljningsmål i poäng, inte mål för individuella produkter eller produktgrupper. Även om det inte finns något sådant krav så förklarar kontorschefen att banken vill kunna se en helhet och därför belönas hellre de medarbetare som når sina mål genom att sälja olika produkter istället för att sälja endast en produkt för att nå sina mål. Individuella mål sätts kvartalsvis och kommuniceras innan kvartalets början. Till medarbetarnas och kontorschefernas hjälp finns ett planeringsverktyg som kallas Fokus, där medarbetare och kontorschefer kan lägga in sitt vecko-, månads- eller kvartalsmål.

## 4.2 Fokus

Fokus är en integrerad del av Swedbanks sälj- och säljledningsmetodik och är ett verktyg för coachning och uppföljning. Fokus kan alltså ses som Swedbanks målstyrningssystem. Fokus har en stor roll i den individuella uppföljningen och är basen i de styrdokument som används för Performance Development-processen, lönesamtalet och incitamentprogrammet. Fokus infördes den 1 april 2010 och i dagsläget omfattar Fokus ungefär 300 kontorsenheter med knappt 3500 medarbetare inom Swedbank.

Rapporteringen av försäljning i Fokus baseras i huvudsak på MUPP, vilket är ett system som visar hur mycket medarbetaren sålt av varje produkt. Uppgifterna i MUPP hämtas i sin tur från SYNK, som är det system där affärerna med kunden görs.

Varje enskild medarbetare samt chefen kan gå in i Fokus och se den enskilda medarbetarens uppsatta mål samt hur bra de presterat i förhållande till detta mål. Prestation i Fokus mäts i poäng. Poängen är ett mått på det värdeskapande som ett kontor eller en medarbetare uppnår genom sitt arbete och representerar hur mycket pengar banken tjänar på den sålda produkten. Bankens produkter har kategoriserats enligt följande: (A) Koncept, (B) Spara/Placera, (C) Utlåning, (D) Betala, (E) Trygghet/Försäkring. De olika produkterna inom dessa kategorier har tilldelats poängnivåer för nyförsäljning. Kontor och medarbetare ”samlar ihop” poäng genom att sälja produkter och koncept. Fokus försäljningspoäng för 2012 beräknas utifrån det riskjusterade nuvärdet för hela den förväntade produktlivslängden. Poängnivåerna är även ett styrmedel för banken att påverka vilka produkter de vill fokusera på, genom att vissa produkter tilldelas en högre poängnivå. Poängnivåerna sätts inför varje nytt år, men analyseras löpande och uppdateras kvartalsvis om behov finns.

*Ett exempel på poängnivåerna: En medarbetare har 27000 kr i veckomål. Att sälja in ett Nyckelkundskoncept ger 468 kr. För att klara sitt veckomål endast genom att sälja in detta koncept måste medarbetaren sälja in 58 Nyckelkundskoncept. Om medarbetaren fokuserar på att endast sälja in kreditkort som ger 2500 kr per styck, räcker det att sälja endast 11 kreditkort för att nå sitt veckomål.*

## 4.3 Performance Development

Performance Development är ett arbetssätt som Swedbank använder för att säkerställa att varje medarbetare uppfyller rätt mål och arbetar utefter de värderingar som banken har.



Banken definierar prestation som: att nå sina mål och leva bankens värderingar. Med Performance Development vill banken hitta varje medarbetares motivation och menar att motivation kommer inifrån, genom en förståelse för vad som ska göras och varför.

Performance Development genomförs genom tre huvudaktiviteter som börjar med ett PD-möte i början av året. Under detta möte träffar chefen medarbetarna var och en och utvärderar det år som har gått samt planerar för nästa. Denna utvärdering och planering baseras till stor del på hur medarbetarna har klarat av sina mål i Fokus. Nästa aktivitet är Mid-year update, där chefen tillsammans med medarbetare efter halva året stämmer av hur det har gått. Den tredje aktiviteten är kontinuerlig under hela året och handlar om att följa upp medarbetarnas prestation och se till så att de ägnar sin tid åt rätt saker. Dessa PD-möten ligger sedan till grund för lönesamtalen.

Att leva efter värderingarna är lika viktigt som att nå målen så utöver målen ska Performance Development-processen se till så att medarbetare lever efter bankens värderingar som är: ”öppen, enkel och omtänksam”. Detta betyder att medarbetarna ska vara ärliga, raka och öppna för nya idéer, ha begripliga produkter och en klar samt tydlig rådgivning så att kunderna får en positiv och okomplicerad upplevelse, vara serviceinriktade, pålitliga och hjälpsamma. För chefen handlar värderingarna om att vara tydlig, synlig, ta och ge ansvar, förstå och arbeta för en helhet samt bry sig om människor och resultat.

Enligt bankens syn har alla medarbetare förmåga att utvecklas och genom att kontinuerligt förbättra sina prestationer sker utveckling, men det är bara medarbetaren själv som kan ta ansvar för att utveckla sin kompetens. Banken ger dock medarbetarna rätt förutsättningar och skapar en kultur som motiverar till lärande och chefer som utmanar och stöttar i utvecklingen.

## 5. Personalens uppfattning om målstyrningssystemet

*Nedan kommer vi analysera chefens respektive medarbetarnas uppfattning om målstyrningssystemet utifrån valda teorier. Analysdelen kommer sedan avslutas med en jämförande sammanfattning av chefens och medarbetarnas uppfattningar.*

### 5.1 Chefens uppfattning om målstyrningssystemet

Kontorschefen som intervjuades har totalansvar för kontorets resultat- och balansräkning och kan jämföras med en VD på ett företag då han har personal-, marknadsförings- och försäljningsansvar. Den enda skillnaden mot en VD är att han har chefer över sig. Han

ansvarar för 27 medarbetare. Just personalfrågor är en viktig del i kontorschefens arbete och han berättade att något som han tycker är väldigt roligt med sitt arbete är när han ser kollegor utvecklas och att detta i sin tur leder till nöjda kunder. Kontorschefen har själv arbetat i olika delar av banken, allt från kassaarbete till företagstjänst, vilket medarbetarna vet om och han är mån om att vara en i gänget. Han säger att ju närmare han är sina kollegor desto större respekt får han. Samtidigt tycker han det är viktigt att skilja på vem som gör vad och ställer sig inte gärna ute i kassorna där han känner sig som en nybörjare och då det inte finns någon annan som kan göra hans arbetsuppgifter.

Något som kontorschefen arbetar mycket med är de mål som kontoret får tilldelat. Dessa mål kan han inte själv påverka, men ska dela upp dem på sina medarbetare, utefter vilken yrkesroll de har. Kontorschefen är dock noga med att poängtera att han inte gör någon skillnad mellan medarbetare inom samma yrkesroll. Han menar att den svåra biten är att förmedla målen. Många medarbetare förstår målen, men tar inte dem till sig utan är nöjda med att jobba som de alltid har gjort. Svårigheten med Fokus är att det kan ses som en piska och en belastning.

Under stressiga situationer pratar han med sina medarbetare och försöker coacha dem i bland annat säljteknik. Han erkänner dock att han som ledare inte alltid är bäst på att hitta rätt knappar att trycka på. Han försöker motivera sin personal genom att ge dem möjligheter att utveckla sina kompetenser och ge dem förtroende samt mandat att fatta beslut själva. Ibland anordnas också små säljtävlingar där vinnaren kan få en liten belöning. Detta gör de dock inte för frekvent, eftersom det finns en risk för att för stort fokus läggs på försäljning, vilket riskerar ett tunnelseende där exempelvis kundnöjdhet kan glömmas bort.

Efter en analys av intervjun med kontorschefen kunde tre uppfattningar rörande Fokus urskiljas. De tre olika uppfattningarna är: sporrande, behjälpligt och pressande. Vi kommer nu gå närmare in på dessa uppfattningar.

### 5.1.1 Det sporrande målstyrningssystemet

Kontorschefen uttryckte tidigt att han överlag uppfattar målstyrning som något positivt och ser det som positivt att medarbetarna genom Fokus får chansen att se vad de bidrar med i arbetet mot att uppnå organisationens mål.

*”Det är det, det handlar mycket om att, vad bidrar jag med? Har jag varit med och städad hemma, ja med då känns det ju skönt att någon ser att jag städad.”*

Det är tydligt att det finns medarbetare som tycker målen är jobbiga, samtidigt som det finns medarbetare som drivs av att nå målen. Kontorschefen berättar att det finns de som är stolta och positiva när de får resultaten från Fokus, medan de som inte levererar kan känna sig stressade. Överlag tycker dock kontorschefen att Fokus motiverar eftersom det visar medarbetarna vad de bidrar med och att de syns och blir bekräftade för detta. Dock finns det en del duktiga medarbetare som inte vill visa upp sig eller bli utpekade för detta. Detta gör att situationsanpassat ledarskap är viktigt, så att han kan få varje individ att lyfta sig och att alla är med och bidrar till att företaget växer. A och O är att ge och få feedback, då alla behöver bekräftelse. Det är inte bra att inte ha en aning om hur du presterar.

Det är oklart om chefen tror på hård eller lös styrning, då det i chefens ledarskap finns inslag av båda. Arbetet med Fokus innebär en nära övervakning av medarbetarnas prestationer och en hård kontroll. Detta sätt att arbeta påminner mycket om McGregors Teori X där chefen enbart förlitar sig på extern kontroll av mänskligt beteende (McGregor, 1960). Samtidigt som arbetet med Fokus innebär en nära övervakning av medarbetarna ges medarbetarna i övrigt en stor frihet i sitt arbete att uppnå sina individuella mål. Teorin om att chefens uppgift är att skapa en miljö där medarbetarna kan motivera sig själva kallar McGregor för Teori Y. Teori Y antar att människor är inre motiverade, alltså att de arbetar för att de tycker att uppgiften i sig är intressant eller rolig. Kontorschefen uttryckte att en stor anledning till att han går till arbetet är för att se sina kollegor utvecklas. Detta är ett exempel på att han trivs med sina arbetsuppgifter och därför är vad Deci och Ryan (1985) kallar inre motiverad. Dock förklarar inte det varför han uppfattar att målstyrningen är positiv. Detta skulle snarare vara ett exempel på yttre motivation (Deci & Ryan, 1985), då han anser att målstyrning är ett sätt att visa vad medarbetarna bidrar med, vilket i sin tur också visar vad han bidrar med. Det blir därmed som ett belöningsystem för honom där det visar vad han också har presterat.

### 5.1.2 Det behjälpliga målstyrningssystemet

Att chefen uppfattar Fokus som något positivt kan även bero på att det blir ett hjälpmedel för honom att bedöma sina medarbetare på ett objektiva sätt. Det blir lättare att se vad varje medarbetare har bidragit med och om de har lyckats nå sina mål.

*”Bara för att man är duktig ska man inte ha högre mål utan då ska man få den feedbacken att du är så pass duktig och du drar in så pass mycket pengar till Swedbank.”*

Kontorschefen har troligtvis ett visst behov av samhörighet (McClelland, 1985), som gör att han vill försöka undvika konflikter och kritik. Tack vare Fokus behöver han inte blanda in personligt åsikter vid exempelvis löneförhandlingar utan kan hänvisa till prestation enligt Fokus. Såväl medarbetare under intervjuer, som kontorschefen under ett ostrukturerat möte förklarade att prestation enligt Fokus ligger till grund för eventuell löneökning. På så vis blir Fokus ett hjälpmedel för att avpersonifiera medarbetarna och hjälper kontorschefen då han bland annat i lönediskussioner kan hänvisa till siffrorna i systemet.

*”Det är bra om mål är mätbara så att till exempel medarbetare kan känna att har jag uppnått eller inte uppnått det, eller är det bara [chefens] bedömning och är han på dåligt humör så säger han ’nej du har inte klarat det’ eller är han på gott humör så säger han ’det är klart att du har klarat det’”*

Kontorschefen har troligtvis även ett visst behov av makt (McClelland, 1985), eftersom han valt att bli chef och då han inte vill arbeta med uppgifter där han själv känner sig som en nybörjare. Enligt McClelland tycker personer med behov av makt om att kontrollera andra och Fokus är ett bra redskap för detta. Genom Fokus har chefen möjlighet att följa medarbetarnas prestation och därigenom även påverka kontorets prestation genom att styra medarbetarna.

### 5.1.3 Det pressande målstyrningssystemet

Kontorschefens situation är svår eftersom han inte kan påverka det mål som kontoret blir tilldelat. Han är på så sätt också utsatt för målstyrning på likande sätt som medarbetarna.

*”Målet kommer uppifrån, till mig. [...], och det kan inte jag påverka, det bara kommer.”*

Då kontorschefen har press från högre chefer att prestera är det en väldigt viktig uppgift att fördela kontorsmålet till individuella mål på bästa möjliga sätt, något som kontorschefen uttryckte är svårt. På så sätt blir målstyrningen en piska inte bara för medarbetarna utan även för honom. Chefen kan endast påverka kontorets prestation indirekt, genom medarbetarnas prestationer och därmed är han väldigt beroende av sina medarbetare. Några medarbetare uttryckte att de såg chefen som stressad och ibland nästintill panikslagen över att få medarbetarna till att prestera bättre.

*”Han har ju sin blåslampa på sig ju, så det är ju mer panik nästan för honom att [...] nu måste här hända nått!”*

Detta tyder på att han uppfattar sin egen målstyrning från högre ledning som pressande och att han ibland saknar kontroll över situationen. Jackall (1988) menar att mellanchefer ofta har en svår situation eftersom de förväntas förmedla goda resultat och samtidigt handla i syfte att skydda företaget, högre chefer och sig själva i processen. Samtidigt menar Jackall (1988) att ansvaret för beslut och lönsamhet förskjuts så långt ned i hierarkin som möjligt och så är det även i detta företag då det är medarbetarna som förväntas sälja. Trots detta menar Jackall (1988) att det ofta är mellanchefer som blir syndabock. Enligt detta resonemang har kontorschefen en svår situation eftersom han förväntas förmedla goda resultat till högre chefer, men samtidigt är ansvaret för försäljningen förskjutet till medarbetarna genom målstyrningssystemet.

## 5.2 Medarbetarnas uppfattning om målstyrningssystemet

De medarbetare som intervjuades har olika tjänster på kontoret, men alla har daglig direktkontakt med nuvarande och tänkbara kunder. En del medarbetare träffar endast kunder genom bokade möten och en del medarbetare träffar kunder genom deras spontana besök i kassan eller i kundtjänst. Det framkom genom intervjuerna väldigt delade meningar kring målstyrningssystemet som banken använder, främst mellan de olika arbetsrollerna, men också inom arbetsrollerna.

Många av medarbetarna har arbetat länge i banken och har väldigt snabbt slussats in i bankens allt större fokus mot försäljning, vilket har varit något helt nytt och främmande för dem och som inte var aktuellt när de började arbeta i banken. Framförallt dessa medarbetare känner att de har svårt att ta till sig bankens strategi och anpassa sig till den. Mycket ansvar ligger på medarbetarna själva att dels ha bra produktkunskap och dels finna vägar för att nå upp till sina mål, vilket en del anser är bra och en del mindre bra. En del medarbetare känner att det varken ges tillräckligt mycket hjälp eller visas förståelse för dem som har svårt att nå upp till målen. Det gavs varierande svar på hur medarbetarna ansåg att feedbacken från chefen är. En del ansåg att den var för mycket fokuserad på siffrorna i Fokus, andra ansåg att de fick bra stöd och en del hade önskat mer tips och coaching gällande säljteknik.

Fokusmålen påverkar medarbetarna på olika sätt. En del av medarbetarna tycker att målen är så pass höga, svåra att nå och snedvridda att de helt enkelt har lagt målen åt sidan och försöker att inte tänka så mycket på det i sitt dagliga arbete, eftersom de känner att målen är stressande. Det finns även de medarbetare som ändå försöker nå målen trots att de tycker målen är felsatta, men vill försöka rätta sig efter bankens system och eventuellt få en löneökning. En

del av medarbetarna ansåg att de når sina Fokusmål även om de inte tänker på dem så mycket, utan istället fokuserar på vad kunden vill ha och behöver.

Efter analys av medarbetarnas intervjuer kunde fem starka uppfattningar om Fokus urskiljas. Dessa fem uppfattningar är: sporrande, meningslöst, stressande, ilskeframkallande och oetiskt. Vi kommer nu gå närmare in på dessa grupper.

### 5.2.1 Det sporrande målstyrningssystemet

Den första uppfattningen som vi snabbt kunde urskilja var en positiv inställning till Fokus, där medarbetarna uppfattade målstyrningssystemet som sporrande och att det var ett system där de kunde få utlopp för sina tävlingsinstinkter. Medarbetarna uttryckte också att systemet visar vad de har bidragit med och utmanar dem, vilket de ser som positivt. Denna uppfattning kom starkast till uttryck hos de medarbetare som arbetar i kundtjänst och träffar spontant inkommande kunder. Samtidigt som de tycker om att sälja och vissa av dem pratade också om sig själva som tävlingsmänniskor, betonade de också att det viktiga för dem är att hjälpa kunder.

*”Det är ju inte för min skull, som jag säljer. Nämen det är ju så att man vill ju hjälpa kunderna till det bästa. Och då... ja, så klirrar det till.”*

De trivs dessutom väldigt bra med sina arbetsuppgifter, vilket kan bero på vad Deci och Ryan (1985) benämner en stark inre motivation. Denna inre motivation fanns dock även hos medarbetare som inte tycker om Fokus och därför kan inte en positiv inställning till Fokus endast förklaras med hjälp av detta. Latham och Locke (1979) menar att tävling kan leda till en ökad acceptans och engagemang för målen, vilket verkar vara fallet för just dessa medarbetare. Enligt Deci och Ryan (1985) finns det dock en risk med dessa tävlingsmoment och att det kan undergräva den inre motivationen då tävlingsmomentet blir det viktiga. Det kan också tilläggas att de medarbetare som var positiva till Fokus också presterade enligt målen. Deras positiva uppfattning om Fokus skulle till viss del kunna förklaras med att självförtroende lätt kan knytas till att vinna (Deci & Ryan, 1985).

Uppfattningen hos medarbetarna kan även förklaras med hjälp av McClellands teori om mänskliga behov som innebär att alla människor handlar utifrån tre grundläggande behov: makt, samhörighet och prestation (McClelland, 1985). Dessa medarbetare visar alla ett starkt behov av prestation då de är starkt inriktade på att nå resultat och även pratade om sig själva som tävlingsmänniskor. Av denna anledning kan det tänkas att medarbetarna uppfattar

målstyrning som något positivt, eftersom de genom Fokus får ett mått på sin prestation. McClelland (1985) menar att snabb och konkret feedback är viktig för personer med ett stort behov av prestation och detta tillgodoser Fokus genom veckovis uppföljning.

Enligt Herzberg (1966) finns det en rad faktorer, kallade motivationsfaktorer, som är effektiva i att motivera en individ till bättre prestation och insats. För dessa medarbetare verkar det som att samtliga av dessa faktorer närvarande; de presterar bra, de får erkännande för sitt arbete från chefen och systemet, de tycker om själva arbetet, de får ta eget ansvar och de har möjlighet till avancemang. Dock kan detta inte endast förklaras med Fokus, då dessa motivationsfaktorer skulle kunna vara närvarande även utan Fokus. Den enda motivationsfaktor som stärks genom Fokus är den som handlar om erkännande. Medarbetarna får ett tydligare erkännande för sin prestation genom att Fokus uppmärksammar det och att prestationen i sin tur uppmärksammas av chefen. På kort sikt kan en bra prestation leda till uppskattning eller beröm från chefen och i längden skulle en bra prestation kunna leda till en löneförhöjning eller befordran. Erkännandet leder även till att behovet av självförverkligande och behovet av att växa psykologiskt uppfylls.

### 5.2.2 Det meningslösa målstyrningssystemet

En annan framträdande uppfattning rörande Fokus är uppfattningen om att det är onödigt och att det inte bidrar med något positivt. Medarbetarna kände att de har sina egna sätt att arbeta på och når sina mål utan att tänka så mycket på eller använda Fokus.

*”Jag älskar försäljning och så, men jag, jag är inte speciellt intresserad av Fokus för jag vet att jag, jag vill ge kunden hela biten och gör jag det och jag gör ett bra jobb, så säljer jag ändå.”*

De litar inte heller på att Fokus mäter rätt saker och sätter istället kundnöjdhet i fokus och arbetar utifrån det. Dessa medarbetare arbetar främst med bokade kunder och har arbetat inom banken en längre tid. Medarbetarna som uttryckte denna uppfattning verkar känna tillfredsställelse på arbetet, vilket kan förklaras av Herzbergs motivationsfaktorer (1966). Intervjuerna tyder på att de tycker om själva arbetet, tar eget ansvar för att prestera bra och göra kunderna nöjda och får dessutom erkännande, framförallt från kunderna. Dessa faktorer är effektiva i att motivera medarbetarna till bättre prestation och insats och eftersom de får erkännande från kunderna så behöver de därmed inte Fokus för att göra ett bra jobb. Fokus skapar istället missnöje genom dess nära övervakning och snedvridna poängsättning samt att medarbetarna tycker att Fokus har en negativ påverkan på stämningen på kontoret.

Under intervjuerna visade medarbetarna tendenser som tyder på att de har ett behov av samhörighet med även ett visst behov av prestation (McClelland, 1985). Behovet av samhörighet visar sig genom att de försöker hjälpa människor som har problem, vilket gör att de alltid sätter kundernas behov i första hand. De har även ett behov av vänskap och av att tillhöra sociala grupper. Behovet av prestation visar sig genom att de försöker nå bra resultat och ofta ställer upp krävande men realistiska mål åt sig själva. Det visar sig även genom att de tar personligt ansvar för att lösa kundernas problem och har sina egna arbetsätt för att nå dit.

### 5.2.3 Det stressande målstyrningssystemet

Den tredje framträdande uppfattningen är att målstyrningssystemet är stressande. För medarbetarna innebär Fokus ett stressmoment. De uttryckte också att denna stress påverkar deras prestation negativt, då målen känns ouppnåeliga, vilket gör att de till sist lägger sina mål åt sidan och försöker att tänka på det så lite som möjligt.

*”Får jag in ett MasterCard tänker jag definitivt på [målen], för då hör jag hur det tickar till, men annars gör jag inte det. Jag har mer eller mindre, för att inte bli för stressad, lagt det åt sidan.”*

Medarbetarna uttryckte också att de känner sig stressade då deras prestationer hela tiden är noggrant övervakade. I systemen kan chefen se exakt vad de säljer och inte säljer samt hur mycket de säljer och när de säljer.

*”Och så mäts du i poäng hela tiden, chefen kan ju sitta och titta precis på vad du gör och inte gör”*

De rådde delade meningar om hur arbetsmiljön på kontoret är. Generellt kan det sägas att de som sitter med bokade kunder är nöjda med arbetsmiljön medan de som arbetar i kassa och kundtjänst är mindre nöjda. Arbetsmiljön i kassan och kundtjänst anses vara stressig och mindre lämpad för längre och mer djupgående kundmöten. Det framkom från många håll att medarbetarens arbetsplats till stor del påverkar medarbetarens uppfattade möjlighet att sälja och därmed uppnå sina mål. Många anser att det krävs en plats där de kan sitta ned med kunden för att ha möjlighet att gå på djupet och ta reda på kundens behov och därmed ha möjlighet att sälja produkter och tjäna poäng.

Medarbetarna beskrev målen som orealistiska, att de fokuserar på fel värden och att de själva inte känner sig som säljare. Utifrån Latham och Lockes (1979) teorier måste mål vara uppnåbara för att det ska kunna motivera medarbetare. Medarbetarna tyckte inte heller att det



ger någonting om de på något vis ändå skulle nå upp till sina mål och detta är enligt Locke och Latham (2002) en viktig del i att motivera medarbetare som ska arbeta mot mål. Dessutom måste medarbetarna enligt Latham och Locke (1979) ha ett förtroende för ledningen för att motiveras av målen och dessa medarbetare saknar detta förtroende. Deras uppfattning om målstyrning och att det inte motiverar dem kan därmed förklaras med att målen är satta fel samt att de inte känner något förtroende för dem som har satt målen.

Även McClellands teori om förvärvade behov (1985) kan ge en förklaring till att målstyrning innebär stress för medarbetarna. Efter vad som sades under intervjuerna tyder det på att medarbetarna har ett behov av samhörighet, vilket innebär att de visar en stark tendens att vilja vara omtyckta och därför vill de försöka undvika konflikter och kritik. Detta ger upphov till stress eftersom de vill vara både ledningen och kunder till lags. Samtidigt som de mår dåligt över att de gör ledningen missnöjd genom att de inte når sina mål så vill de inte sälja produkter till kunderna som kunderna inte behöver. Denna konflikt mellan att vilja vara olika grupper till lags ger upphov till stress.

Medarbetarna uttryckte också missnöje kring förutsättningarna för att kunna prestera bra. Enligt Herzberg (1966) skapas missnöje då det finns avsaknad av faktorer såsom rätt arbetsförhållande, rätt ledning och övervakning samt andra brister i arbetsmiljön. Arbetet med målstyrning och Fokus kan ses som en bidragande faktor till missnöjet, dels på grund av den nära övervakningen som framkallar stress och dels på grund av den snedvridna poängsättningen, som gör det svårt att nå sina mål.

#### 5.2.4 Det ilskeframkallande målstyrningssystemet

Den fjärde framträdande uppfattningen kring Fokus frambringade ilska hos medarbetarna. Medarbetarna uttryckte en frustration över systemet samt ledningen. Ilskan grundar sig i att målen känns felsatta och att de från ledningens sida inte känns genomtänkta. Det ansågs att banken inte på ett bra sätt förmedlar vad tanken med poängsättningen är och det är därför medarbetarna inte kan acceptera poängsättningen. Ilskan har också sin grund i att även då medarbetarna når målen, leder inte detta till någon löneförhöjning eller någon annan belöning.

Missnöjet och frustrationen över nivåerna på medarbetarnas löner nämndes ofta i samband med bankens vinst. Medarbetarna känner inte att de får vara med och ta del av bankens vinst när det går bra för banken. Det uttrycktes även från vissa håll ett stort missnöje över vilka grunderna till löneökning är. Samtliga medarbetare uppfattar att det endast är prestation i

Fokus som tas i beaktning vid lönesamtalen och en del uppfattar till och med att det inte räcker att nå 100 % av sina mål utan det är först vid 125-150 % som en löneökning kan bli aktuell. Medarbetarna uppfattar inte att andra värden, såsom hur de behandlar kunder, tas i beaktning vid lönesamtal, vilket de anser är fel. Samtidigt visar de dock förståelse över att det hade varit svårt att mäta sådana värden.

*”Du får ingen löneförhöjning. Så är det. Det tycker jag räcker med den bestraffningen ska jag säga dig för att då kan man sitta här och inte få någon löneförhöjning på flera år.”*

Medarbetarna uttryckte också att de jobbar mot målen, eftersom de känner att de måste och därmed blir tvingade att jobba mot mål som de inte känner är bra. En del av de medarbetare som starkt uttryckte denna uppfattning känner inte lika stor tillfredsställelse från arbetsuppgifterna som en del andra medarbetare gör. Medarbetarna som känner ilska inför Fokus pratade mycket om sina löner och att de försöker nå målen för att behålla eller eventuellt kunna höja sina löner. Hos dessa personer finns en förväntan att få en högre lön, vilket gör att de presterar eller försöker att prestera på ett sådant sätt som leder till belöningen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). De uttryckte också till viss del ett starkt sviktande förtroende för banken, vilket vissa av dem visade starkt för både chefen och andra medarbetare. Det var inte dock inte många som uttryckte denna ilska inför chefen och detta beteende skulle kunna förklaras med att protester skulle kunna undergräva möjligheten att nå målet och belöningen. Deci och Ryan (1985) kallar detta yttre motivation och dessa medarbetare skulle därmed kunna ses som mer yttre motiverade än sina kollegor. Gagné och Deci (2005) tar upp just lön och att vara chefen till lags som yttre faktorer som påverkar motivationen.

Även McClellands teori om förvärvade behov tillsammans med Herzbergs motivations- och hygien-teori kan ge en förklaring till den uppfattning som dessa medarbetare uttrycker. Några av medarbetarna visar, trots sin ilska, ett behov av prestation, vilket visar sig genom att de trots allt försöker nå målen, detta för att de är starkt inriktade på att nå resultat och rädda för att misslyckas. Några medarbetare visar även ett behov av samhörighet. Enligt McClelland (1985) är individer med ett behov av samhörighet rädda för att bli avvisade och få negativ feedback från andra, vilket förklarar att de försöker nå upp till målen för att de känner att de måste. Dock anser medarbetarna att flera av hygienfaktorerna saknas, såsom rätt företagspolicy, ledning, övervakning, lön och arbetsförhållanden (Herzberg, 1966). Missnöjet de känner beror till stor del på Fokus eftersom de anser att ledningen agerar fel genom den snedvridna poängsättningen samt att de tycker att Fokus innebär en för nära övervakning.

### 5.2.5 Det oetiska målstyrningssystemet

Medarbetarna uttryckte också en stark uppfattning om att Fokus är oetiskt. Medarbetarna berättade att de i många fall inte känner sig bekväma med att sälja vissa produkter, då de inte ser att dessa produkter är för kundens bästa. De känner ett tvång från bankens sida att sälja dessa produkter, men samtidigt känner de personligen att det inte är för kunds bästa de säljer produkterna. Detta leder till en krock mellan deras personliga etik och bankens etik.

*”Det här med kundens behov det är ju tveksamt många gånger”*

Poängsättningen på produkter i Fokus och poängnivåerna anses vara snedvridna och inte ha kundnöjdhet som främsta syfte. Poängnivåerna ansågs inte heller spegla bankens risk och osäkerhet. Exempelvis uppgavs det att ett blacolån ger högre poäng i Fokus än ett bolån och att kreditkort ger väldigt höga poäng i förhållande till övriga produkter. Genom intervjuerna framkom att många tror att kundnöjdhet glöms bort till stor del på grund av bankens arbete med Fokus. Det framkom från många håll att det blivit en för stort fokus på Fokus överlag och medarbetarna känner att Fokus är det främsta som räknas för chefen.

*”Koncentrerar jag mig bara på att liksom att ha ett visst antal privatlån och några kort så har jag klarat min kvot och då kan jag skita i att vara bred liksom och jag behöver inte ens bry mig om att titta på kundens helhet, vilket tycker jag är helt vansinne”*

Denna uppfattning hos medarbetarna kan till viss del förklaras av McClellands (1985) teori. Medarbetarna visar ett behov av samhörighet vilket betyder att de har en starkare tendens än andra att vilja vara omtyckta och försöker därför undvika konflikter och kritik. Detta innebär troligtvis att de vill handla i kundernas bästa intresse och värnar därför om sin personliga etik. På grund av den snedvridna poängsättningen i Fokus så går inte deras personliga etik ihop med målstyrningssystemets etik och detta kan leda till att de uppfattar målstyrningssystemet som oetiskt.

### 5.3 Jämförande sammanfattning

Kontorschefen uppfattade till stor del målstyrningssystemet som sporrande, då det visar vad varje medarbetare bidrar med. Denna uppfattning fanns också bland medarbetarna, då de berättade att de tycker om att sälja och se hur det har gått för dem. Kontorschefen poängterade tydligt att han ser det som positivt att medarbetarna med Fokus kan se hur deras prestationer bidrar till bankens resultat. Dock delar inte alla medarbetare denna syn, utan tycker antingen

att det är negativt att se hur de ligger till eller så har de inte förstått poängsättningen i Fokus och att poängen faktiskt motsvarar kronor. Kontorschefen verkar vara inre motiverad och tro att de flesta medarbetare är motiverade på samma sätt, vilket en del av dem också är, men det finns också en del som verkar vara yttre motiverade. Att tillgodose deras behov och motivera dem skiljer sig från att motivera dem som är inre motiverade. Därmed inte sagt att dessa inte går att motivera, bara att det är andra knappar kontorschefen behöver trycka på för att de ska prestera bättre.

Kontorschefen uppfattade också målstyrningssystemet som ett hjälpmedel, där han lättare kan urskilja vad varje medarbetare har gjort och ha det som underlag vid löneförhandlingarna. Detta blir dock också ett sätt att avpersonifiera medarbetarna. Medarbetarna känner ilska inför systemet, eftersom det enligt dem inte spelar någon roll hur bra siffror de har i systemet eller hur mycket annat de tillför utanför det som systemet räknar. De får ändå inte någon höjning av lönen. Som nämnts ovan så utövar kontorschefen en kombination av hård och lös styrning. Enligt McGregor (2000) så är uttrycket ”hård men rättvis” populärt, vilket är ett försök att få fördelarna av såväl det hårda som lösa förhållningssättet till styrning. Det blir dock problematiskt i detta fall, då det framkommit att delar av medarbetarna anser att styrningen inte alltid är rättvis. Det här är en bidragande orsak till att medarbetarna och kontorschefen inte uppfattar målstyrningen på samma sätt. Målstyrning kommer aldrig bli rättvis utifrån alla medarbetares syn och därför är det svårt för kontorschefen att utöva styrning utifrån förhållningssättet ”hård men rättvis”.

Samtidigt som kontorschefen uppfattar målstyrningssystemet som ett hjälpmedel uppfattar medarbetarna att systemet är meningslöst och att de presterar bra oberoende av målstyrningssystemet. Kontorschefen verkar känna att han är närvarande eller försöker att vara det och att han coachar och försöker leda medarbetarna. En del av medarbetarna tycker det är fullt tillräckligt det han gör idag, men det finns en stor del av medarbetarna som inte alls ser honom så närvarande, som han själv ser sig vara. En del medarbetare kände dessutom att de klarar sig bra utan målstyrningssystemet och presterar utan större inblandning av kontorschefen i deras arbete och det nämndes också att de inte alltid förstod hans funktion. Enligt Latham och Locke (1979) är en närvarande chef viktigt för prestationen och då många medarbetare menar att så inte är fallet påverkar också detta deras syn på målstyrningen. I sin tur påverkar detta också eventuellt chefens uppfattning om målstyrningssystemet, då medarbetarna inte berättar fullt ut vad de tycker och tänker, eftersom de känner att han inte är närvarande. Kontorschefen nämnde att feedback är A och O enligt honom. Vad gäller

medarbetarna fanns det delade meningar kring detta. En del tycker det är bra, men inte jätteviktigt, medan andra bara kände sig nedtryckta av feedbacken och undvek helst de mötena. Feedback är viktig enligt Locke och Latham (2002), men det tycks i detta fall finnas delade meningar kring detta och det påverkar motivationen både negativt och positivt.

Kontorschefen uppfattade målstyrningssystemet som något pressande, eftersom han inte själv kan påverka de mål som kontoret som helhet måste nå. Medarbetarna uppfattade också systemet som stressande då de menar att det inte finns rätt förutsättningar för att nå målen och då målen i sig är orealistiska. Kontorschefen kände att det finns en risk att medarbetarna får ett tunnelseende på grund av Fokus och att kundnöjdhet glöms bort. Han menade dock att om medarbetarna fokuserade på att sälja in en helhet till kunden skulle kundnöjdheten komma av sig själv. Majoriteten av medarbetarna tycker dock att målen inte känns genomtänkta och i och med det inte lika viktiga, vilket Locke (1996) påpekar är centralt för att medarbetarna ska kunna känna engagemang. Överlag tyckte medarbetarna att målen påverkar kundnöjdheten negativt och att målen inte är satta utifrån vad som är bäst för kunden. Därmed uppfattade också medarbetarna systemet som oetiskt då de genom systemet blir pressade att sälja produkter som de egentligen inte själva anser är bra för kunden.

Sammanfattningsvis har vi alltså sett att uppfattningarna skiljer sig åt, men också att det med de klassiska motivationsteorierna alltid går att hitta en förklaring till varför människor uppfattar saker som de gör. Vi kommer därför i vår diskussion gå över till mer sociala förklaringar till demotivation, genom att belysa olika konflikter som målstyrningssystem skapar.

## 6. Diskussion

*I detta kapitel redogörs och diskuteras de tolkningar av målstyrningssystemets roll, som kan göras utifrån personalens och chefens uppfattningar.*

### 6.1 Målstyrningssystem som konfliktskapare

Vår studie visar att det finns en skillnad mellan chefens och medarbetarnas uppfattningar om målstyrningen samt en skillnad medarbetare emellan. Chefen uppfattar överlag målstyrningssystemet som någonting positivt, medan medarbetarnas uppfattningar varierar mellan allt från en positiv inställning till målstyrningssystemet, till att det är stressande,

ogenomtänkt, onödigt och oetiskt. Dessa uppfattningar visar att målstyrningssystemet skapar olika konflikter, som i sin tur kan tänkas påverka motivationen hos medarbetarna.

### 6.1.1 Konflikt mellan personliga behov och målstyrningssystemets förutsättningar att tillfredsställa dessa

Medarbetarnas uppfattningar visar att det uppstår en konflikt mellan deras personliga behov och de möjligheter som målstyrningssystemet ger för att tillfredsställa dessa personliga behov. Exempelvis kan ilska uppstå då en medarbetare har ett starkt behov av prestation, men då förutsättningarna som målstyrningssystemet ger, inte ger medarbetaren möjlighet att tillfredsställa detta behov. Detta kan exempelvis handla om att medarbetaren presterar inom andra områden än de som mäts. Ett annat exempel är om en medarbetare har ett behov av samhörighet och därmed vill göra det som förväntas av honom/henne, men att målstyrningssystemets förutsättningar, i form av exempelvis poängsättning, inte ger möjlighet att tillfredsställa detta behov. Det kan handla om att medarbetaren inte är bra på att sälja produkterna som har höga poäng, utan är bättre på dem som har lägre poäng. Därmed får denne medarbetare svårt att nå upp till målen och då skapas stress.

Förutsättningarna som målstyrningssystemet ger passar inte lika bra för alla arbetsroller och arbetsuppgifter. Detta kan förklara att medarbetare med samma arbetsroll överlag har liknande uppfattning om målstyrningssystemet. Målstyrningssystemet gynnar alltså vissa arbetsroller mer än andra. Konflikten mellan de personliga behoven och förutsättningarna för att tillfredsställa dessa behov leder till de uppfattningar som medarbetarna känner inför målstyrning, då de bland annat känner stress eller ilska och inte har möjlighet att tillfredsställa sina egna behov.

Denna konflikt, som resulterar i att medarbetarna inte får sina behov tillfredsställda kan leda till att medarbetarnas motivation sjunker. De möjligheter som finns för att nå målen är begränsade, vilket kan leda till att medarbetarna inte kan blomstra och därmed finns det även risk att deras motivation sjunker (Sayer, 2007).

### 6.1.2 Konflikt mellan personlig etik och målstyrningssystemets etik

En andra konflikt som har uppfattats är skillnaden mellan medarbetarnas personliga etik och den etik som målstyrningssystemet uppmuntrar till. Bankens syfte med målstyrningssystemet är att göra det tydligare vad varje medarbetare bidrar med och att kunna justera målen och poängsättningen för att få en ökad försäljning. Målstyrningssystemet uppmuntrar till

försäljning av det som banken tjänar mest pengar på, genom att exempelvis försäljning av kreditkort och blacolån ger väldigt höga poäng. Poängsättningen tar dock inte hänsyn till medarbetarnas personliga etik, utan ligger i bankens eget intresse av att få så hög försäljning som möjligt. Medarbetarna får därför en inre konflikt där deras personliga etik inte går ihop med de yttre krav som ställs från bankens sida. Enligt Sayer (2007) har organisationer sina egna specifika mål och dessa påverkar medarbetarna då de som människor har ett flertal olika bekymmer och mål i livet. Medarbetare anställs dock inte med detta i åtanke, utan för deras lämplighet som medel för att nå organisationens mål (Sayer, 2007). Medarbetare vill ofta göra ett bra jobb och inte svika sina kollegor och chefer, vilket kan resultera i att de utför arbetsuppgifter där deras egna uppfattningar om ett bra jobb skiljer sig åt från arbetsgivarens (Sayer, 2007). Vad vår studie visar är alltså att målstyrningssystemet uppmuntrar till en etik, som inte alltid passar ihop med medarbetarens personliga etik.

Denna krock mellan etiska ståndpunkter och organisationens försök att reducera medarbetarnas personliga etik och intressen till de som passar organisationen, möter och kommer fortsätta möta motstånd från medarbetarna. Detta beror på att medarbetare ofta sätter större vikt vid andra värden än att tjäna pengar åt företaget (Sayer, 2007). Försök till att begränsa medarbetarnas personliga etik och intressen leder till minskad arbetsmoral och välbefinnande för medarbetarna, vilket i sin tur också kan tänkas sänka motivationen och följaktligen effektiviteten i organisationen (Sayer, 2007). För att referera till tidigare citat är det svårt att tänka sig att medarbetarna känner sig motiverade då de uttrycker att poängsättningen är ”vansinne”.

Även chefen står inför en etisk konflikt då han måste arbeta efter företagets etik, även om det går emot hans personliga etik. Jackall (1988) menar att det i dagens moderna organisationer inte finns plats för personlig etik. Chefer vill inte överge moraliska principer, men finner det svårt att implementera dem i kontexten de själva befinner sig. Jackall menar att alla chefer förr eller senare upplever en krock mellan kraven i deras tillvaro och deras personliga etik och moral.

### 6.1.3 Konflikt mellan olika hierarkiska positioner

Vår studie visar att målstyrningssystemet också skapar konflikter då anställda på olika hierarkiska positioner uppfattar målstyrningssystemet på olika sätt, på grund av sina skilda arbetsuppgifter och arbetsförhållanden. Kontorschefen uppfattar överlag målstyrningssystemet som någonting positivt, medan medarbetarnas uppfattningar varierar

mellan allt ifrån en positiv inställning till målstyrningssystemet, till att det är stressande, onödigt och oetiskt. Dessa konflikter har sin grund i att målstyrningssystemet ställer olika krav på individer på olika hierarkiska positioner i organisationen.

En konflikt uppstår mellan kontorschefen och medarbetarna då kontorschefen måste anpassa sig efter de mål han får från ledningen och därmed måste agera i linje med bankens syfte med målstyrningen, samtidigt som han måste tänka på medarbetarnas behov. Jackall (1988) menar att makt ofta är centraliserad till toppen av företaget, medan ansvaret för beslut och lönsamhet är förskjutet så långt ned i hierarkin som möjligt. Detta är något som bidrar till konflikten mellan kontorschefens och medarbetarnas uppfattningar eftersom det innebär att förskjutningen av ansvar till underordnade medför att kontorschefen undkommer en del av bördan själv. Kontorschefen behöver inte själv utföra själva försäljningen och eventuellt tvingas bryta mot sin personliga etik.

Det uppstår även en konflikt mellan kontorschefen och högre ledning genom målstyrningssystemet. Jackall (1988) menar att högre chefer gärna distanserar sig från detaljer lägre ned i hierarkin och förväntar sig lyckade resultat utan komplikationer. Detta sätter ett stort tryck på mellanchefer, i detta fall kontorschefen. Mellanchefer förväntas förmedla goda resultat och samtidigt handla i syfte att skydda företaget, högre chefer och sig själva i processen. När något går fel är det ofta mellanchefer som blir syndabock. Enligt detta resonemang har kontorschefen en svår situation eftersom han förväntas förmedla goda resultat till högre chefer, men samtidigt är ansvaret för försäljningen förskjutet till medarbetarna genom målstyrningssystemet. Målstyrningssystemet kan alltså förstärka denna konflikt mellan kontorschefen och högre ledning eftersom implementeringen av målstyrningssystemet har inneburit en större försäljningsfokusering som kontorschefen måste hantera.

Vad vår studie visar är alltså att uppfattningarna som målstyrningssystemet skapar påverkas av vilken position individen har i företaget och dessa olika uppfattningar bidrar till konflikter. Dessa konflikter mellan olika hierarkiska positioner kan leda till en sänkt motivation hos medarbetarna om de känner att de genom målstyrningssystemet får bära allt ansvar för företagets lönsamhet medan kontorschefen och högre chefer själva undkommer bördan.



## 7. Avslutning

*I detta kapitel ges några avslutande ord, vilket inleds med våra avslutande reflektioner och tankar som vi haft under studiens gång. Kapitlet avslutas sedan med en redogörelse för vad studien bidrar med till forskningsområdet samt förslag på vidare forskning.*

### 7.1 Avslutande reflektioner

Under studiens gång har vi haft tid att reflektera över hur målstyrning påverkar motivation samt medarbetares och chefers situation. Medarbetare och mellanchefer idag utsätts för allt högre krav och mål och oftast är inte dessa omöjliga att nå, men det saknas en förståelse för hur dessa mål och krav påverkar deras möjligheter att tillgodose sina egna behov.

De konflikter som uppstår då målstyrningssystem används påverkar både kontorschefen och medarbetarna i deras dagliga arbete, både när det blir en inre konflikt hos en person, men också då det blir en yttre konflikt antingen mellan olika personer eller mellan företaget och människorna som arbetar där. De påverkas av att de inte får sina behov tillfredsställda samt att de i olika sammanhang tvingas sätta sina egna etiska ståndpunkter åt sidan. Detta skapar missnöje, som i sin tur påverkar hur bra de presterar och på vilket sätt de gör det. De konflikter som uppstår är därmed viktiga att känna till när företag använder sig av målstyrning och förstå vilka spänningar det skapar som kan vara negativa för motivationen och måluppfyllelsen.

Det är svårt att med hjälp av målstyrning motivera alla medarbetare då företaget använder sig av ett kollektivt målstyrningssystem där liknande förutsättningar gäller för alla. Eftersom alla medarbetare är olika är det inte möjligt att uppnå samma nytta av ett målstyrningssystem för varje medarbetare om det inte är anpassat efter individernas behov. I verkligheten är det dock svårt att göra en individanpassning då det finns begränsade resurser. Dock skulle denna ökade förståelse för hur målstyrningssystem skapar konflikter, på grund av att det uppfattas olika, kunna hjälpa företag att arbeta mer kvalitativt med sina styrsystem och i sin tur kanske minska den demotivation och den ineffektivitet som användningen av målstyrningssystem kan leda till.

### 7.2 Vårt bidrag

Med denna studie har vi bidragit till att belysa de brister som finns med målstyrningssystem och motivationsteorier samt deras alltför enkla kriterier för att få medarbetare att prestera,

men samtidigt också vara motiverade. Teorierna tar inte hänsyn till hur olika individer det finns på en arbetsplats och att olika arbetsroller spelar in när det gäller hur människor motiveras och uppfattar målstyrning. Framförallt har vi bidragit med att belysa de konflikter som målstyrningssystem kan skapa och hur dessa konflikter påverkar chefer och medarbetares motivation i deras dagliga arbete.

### 7.3 Förslag till fortsatt forskning

Då denna studie endast har gjorts på ett kontor, hade det varit intressant att göra en större undersökning och se hur dessa konflikter påverkar medarbetare i andra aspekter än motivation. Det hade varit intressant att undersöka hur konflikterna exempelvis påverkar trivseln på arbetsplatsen och hur de påverkar prestationerna samt vad det får för konsekvenser för företaget i sin helhet.

Vidare hade det varit intressant att fördjupa sig i de etiska konflikter som uppstår på ett företag, såväl gällande medarbetare som gällande chefer på olika nivåer. Detta område har vi endast haft möjlighet att behandla i begränsad utsträckning då det inte var vårt huvudämne. Det hade varit intressant att ta reda på hur dessa etiska konflikter påverkar parternas beteende och prestationer samt hur företag hanterar och arbetar med en personlig etik som avviker från företagets etik.

# Referenslista

## Tryckta källor

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter. I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.), *Organisation, ledning och processer* (s.357-383). Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (2<sup>nd</sup> ed). London: Sage.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, 43, 34-41.

Bassett-Jones, N. & Lloyd, G.C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *The Journal of Management Development*, 24, 929-943.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.

Charmaz, K. (2002). Qualitative interviewing and grounded theory analysis. In J.F. Gubrium & J.A. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research: Context & method* (pp. 675-694). Thousand Oaks: Sage.

Clark, G. (2005). Performance Management Strategies. In G. Salaman, J. Story & J. Billsberry (Eds.), *Strategic Human Resource Management* (2<sup>nd</sup> ed) (pp. 318-341). London: Sage.

Dahlberg, J. (2011). *Bankbluffen*. Stockholm: Ordfront.

Debrauvais, M. (1962). The Concept of Human Capital. *International Social Science Journal*, 14, 660-676.

Deci, R. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum P.

- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362.
- Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Malmö: Liber AB.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man* (2<sup>nd</sup> pr). Cleveland: World Publishing Co.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3, 18-29.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kylén, J-A. (2000). *Mål till nytta: för att styra, leda och utvärdera*. Stockholm: Kylén Förlag AB.
- Lalander, P. (2011). Observationer och etnologi. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s.83-103). Malmö: Liber.
- Laroche, H. (2006). Books For Managers "From the Top Shelf". *European Management Journal*, 24, 439-448.
- Latham, G.P. & Locke, E.A. (1979). Goal Setting – A Motivational Technique. *Organizational Dynamics*, Autumn, 68-80.
- Latham, G.P. & Locke, E.A. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 4, 332-340.
- Locke, E.A. (1996). Motivation Through Goal Setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 4, 240-246.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation – A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 9, 705-717.

- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. & Latham, G.P. (1981). Goal Setting and Task Performance 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 1, 125-152.
- Lundholm, S. (2011). *Meta-managing, A Study on How Superiors and Subordinates Manage Their Relationship in Everyday Work* (avhandling för doktorexamen). Lund: Lund Business Press.
- McClelland, D.C. (1967). Money as a motivator: Some research insights. *The McKinsey Quarterly*, Fall, 23-28.
- McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.
- McGregor, D. (2000). The Human Side of Enterprise. *Reflections*, 2, 6-15.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s.194-210). Malmö: Liber.
- Rombach, B. (1991). *Det går inte att styra med mål!* Lund: Studentlitteratur.
- Sayer, A. (2007). Moral Economy and Employment. In S.C. Bolton & M. Houlihan (Eds.), *Searching for the Human in Human Resource Management* (pp. 21-39). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Svensson, P. (2011). Teorins roll i kvalitativ forskning. I G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s.182-193). Malmö: Liber.
- Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

### Elektroniska källor

- Cronier, H. (2012), Finansförbundets åsikter om integritet i arbetslivet. *Finansförbundet*. Hämtad 2012-04-25, från: <http://www.finansforbundet.se/om-oss/s-tycker-vi-1/integritet-i-arbetslivet>
- Lidén, A-S. (2009-05-10) Vad gör man med en psykopat? *Chef*. Hämtad 2012-04-25, från: <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/vad-goer-man-med-en-psykopat/>

Svenska Bankföreningen. (2011, september). Svenska Banker 2011. Hämtad 2012-04-25,  
från:

[http://www.swedishbankers.se/web/bfmm.nsf/lupgraphics/Banker\\_i\\_Sverige\\_2011.pdf/\\$file/  
Banker\\_i\\_Sverige\\_2011.pdf](http://www.swedishbankers.se/web/bfmm.nsf/lupgraphics/Banker_i_Sverige_2011.pdf/$file/Banker_i_Sverige_2011.pdf)

## Bilaga 1 – Intervjuunderlag – Chefen

### *Personligt*

- Kan du kort berätta om dig själv och vad du har för arbetsuppgifter?
- Vad får dig att gå till jobbet på morgonen?
- Hur har din väg till kontorschef sett ut?

### *Mål*

- Hur ser verksamhetens vision, strategi och mål ut? Hur förmedlas detta till medarbetarna?
- Ser du några svårigheter med er målstyrning?
- I hur stor utsträckning får medarbetarna vara med och påverka sina mål?
- Hur tror du målen påverkar medarbetarna i deras dagliga arbete?
- Vad har ni för ickekvantifierbara mål? Finns det någon risk att dessa mål glöms bort?
- Vilka åtgärder finns det som hjälp för de medarbetare som inte når sina mål?

### *Motivation*

- Kan du berätta hur du jobbar idag för att motivera personalen?
- Skulle du kunna berätta vilka faktorer som du tror engagerar och motiverar personal i störst utsträckning?
- Finns det gemensamma mål? Individuella eller gemensamma mål, vad engagerar och motiverar personal mest?
- Hur skulle du beskriva stämningen bland personalen när du går igenom mål och resultat?
- Situationer med mycket stress och arbete, vad gör du aktivt idag för att stötta anställda under sådana förhållanden?
- Hur viktigt tycker du det är med feedback? Ge och få?

### *Arbetsmiljö*

- Hur skulle du beskriva stämningen på kontoret?
- Kan du känna att det blir någon rivalitet bland de anställda?

## Bilaga 2 – Intervjuunderlag – Medarbetare

### *Personligt*

- Kan du berätta lite kort om dig själv och dina arbetsuppgifter?
- Kan du berätta om din arbetsmiljö?
- Vad får dig att gå till jobbet på morgonen?
- Är du nöjd med dina arbetsuppgifter? Känner du att de är givande?

### *Mål*

- Hur ser verksamhetens vision, strategi och mål ut? Hur förmedlas detta till medarbetarna?
- Kan du berätta lite om dina mål och hur du har blivit tilldelad dem?
- I hur stor grad får du vara med och påverka dina individuella mål?
- Vad anser du om individanpassade mål?
- Hur påverkas du av målen i ditt dagliga arbete?
- Är dina individuella mål realistiska? Vad känner du att du saknar för att nå dina mål?
- Vad skulle Swedbank kunna förbättra gällande mål och arbetssätt?
- Känner du att du får möjlighet och stöd att utvecklas inom de områden som skulle hjälpa dig i ditt dagliga arbete?
- Vad anser du om att jobba utan mål?

### *Motivation*

- Känner du att det finns förtroende för dig och din kompetens?
- Finns det någonting du skulle vilja ändra på som skulle kunna göra ditt arbete lättare?
- Anser du att det är rätt prestationer som belönas?
- Hur värdesätter du feedback?

### *Arbetsmiljö*

- Hur är stämningen bland er anställda?
- Känner du att det finns någon konkurrens mellan er anställda?



## Målstyrningssystem som konfliktskapare i banker

**Målstyrningssystem blir ett allt vanligare verktyg för banker. Dock glöms ofta dess negativa effekter bort, såsom att det kan skapa konflikter, vilket kan vara förödande för både företaget och personalen.**

Det blir allt vanligare att banker använder sig av målstyrningssystem för att mäta medarbetarnas försäljning och öka sitt resultat. För att kontrollera försäljningen sätter exempelvis Swedbank olika poängnivåer på de produkter som säljs och premierar vissa produkter före andra. Utöver syftet att kontrollera försäljningen är målstyrningssystemen också till för att motivera personalen. Dock skapar målstyrningssystem konflikter som eventuellt kan ha negativ effekt på medarbetarnas motivation och i längden företagets resultat.

Målstyrningssystem skapar en konflikt då de förutsättningar som systemet ger inte ger möjlighet för medarbetare att tillfredsställa sina behov. Exempelvis gynnar målstyrningssystem vissa arbetsroller mer än andra. Eftersom poängsättningen premierar utvalda produkter och medarbetare inom vissa arbetsroller har lättare för att sälja dessa skapas det en konflikt hos medarbetare i andra arbetsroller där dessa produkter är mer svårsålda. Det kan då skapas en konflikt mellan behovet av prestation och de förutsättningar som systemet ger för att uppfylla detta behov.

Det kan också uppstå en konflikt mellan medarbetarnas personliga etik och målstyrningssystemets etik. Bland annat

uppmuntrar exempelvis målstyrningssystemet till försäljning av kreditkort, då dessa har hög poängnivå. Detta krockar ofta med medarbetarnas personliga etik, då de kan känna att kreditkort inte är det bästa för kunden eller inte känner sig bekväma med att sälja produkten. De blir dock mer eller mindre tvungna att gå emot sin personliga etik för att kunna nå de mål de blir tilldelade. Denna etiska konflikt kan även drabba kontorschefen då han måste arbeta efter bankens etik. Däremot blir inte denna etiska konflikt inte lika påtaglig för honom eftersom han själv inte behöver sälja produkterna direkt till kunderna.

Detta leder oss in på att målstyrningssystem också skapar konflikt mellan olika hierarkiska positioner. Konflikten beror på att systemet ställer olika krav på individer på olika hierarkiska positioner i organisationen. Detta sätter kontorschefen i en svår situation eftersom han både måste följa bankens direktiv, samtidigt som han måste hantera medarbetarnas situation. Kontorschefens ansvar förskjuts till medarbetarna då det är de som måste utföra själva försäljningen och detta innebär att kontorschefen undkommer en del av bördan själv. Dock är det fortfarande kontorschefen som har det slutliga ansvaret för kontorets resultat och blir syndbock om det inte nås. Det leder till en konflikt både mellan kontorschefen och ledning samt mellan kontorschefen och medarbetarna.

Dessa konflikter kan tänkas påverka motivationen hos personalen, då målstyrningssystemet på ett eller annat sätt begränsar

möjligheten att få sina behov tillfredsställda eller går emot den personliga etiken. Exempelvis kan det tänkas sänka motivationen då en medarbetare har ett starkt behov av att prestera bra, men systemet inte ger möjlighet till detta eller när de tvingas sälja produkter som de själv inte anser vara för kundens bästa.

**Victoria Barta** och **Sanna Persson** är Civilekonomer från Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Tillsammans har de skrivit magisteruppsatsen "Målstyrningssystem som konfliktskapare", där de studerade målstyrningssystemets effekt på motivationen hos personalen på ett bankkontor i södra Sverige.