HÖGSKOLAN
I GÄVLE

AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Hur påverkas den autonoma och kontrollerade motivationen av budgetlös styrning?

Hanna Block
Eva Forssell

2016

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi
Examensarbete Företagsekonomi C

Handledare: Tomas Källquist och Stig Sörling
Examinator: Lars-Johan Åge

Sammanfattning

Titel: Hur påverkas den autonoma och kontrollerade motivationen av budgetlös styrning?

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Hanna Block och Eva Forssell

Handledare: Stig Sörling och Tomas Källquist

Datum: 2016 - januari

Syfte: Med utgångspunkt från Self Determination Theory belysa hur den autonoma och kontrollerade motivationen påverkas hos medarbetare då företag arbetar budgetlöst med avseende på decentralisering, målstyrning och belöningssystem.

Metod: Studien har utgått från ett hermeneutiskt perspektiv där fenomenet som studerats ses vara av socialkonstruktivistisk art. Teori och empiri har arbetats fram iterativt med hjälp av abduktion där grunden för studien har varit i form av en fallstudie med ett kvalitativt angreppssätt genom semistrukturerade intervjuer. Intervjuguiden används som utgångspunkt vid kategoriseringen i empirin vilket analysen baseras på.

Resultat & slutsats: Studien tyder på att decentralisering och målstyrning inom budgetlös styrning främst påverkar den autonoma motivationen. Gällande belöningssystem gav inte studien något entydigt resultat men vissa indikationer på att det fanns en risk för att en kontrollerad motivation skulle kunna uppstå.

Förslag till fortsatt forskning: Till vidare forskning inom budgetlös styrning föreslår vi att undersöka belöningssystem ur ett ledningsperspektiv och påverkan på deras moti-

vation samt att undersöka huruvida det finns ett samband mellan principerna bakom en fungerande decentralisering och motivation.

Studiens bidrag: Teoretiskt bidrar studien med att decentralisering och målstyrning påverkar den autonoma motivationen positivt medans belöningssystem kan bidra till att kontrollerad motivation uppstår. Praktiskt bidrag visar att decentralisering och målstyrning ökar möjligheten till eget ansvar och beslutsfattande, detta bör dock företag arbeta mer aktivt med.

Nyckelord: Budgetlös styrning, decentralisering, målstyrning, belöningssystem, autonom motivation, kontrollerad motivation, Self Determination Theory

Abstract

Title: How are the autonomous and controlled motivation affected by the use of beyond budgeting?

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Authors: Hanna Block and Eva Forssell

Supervisor: Stig Sörling and Tomas Källquist

Date: 2016 – January

Aim: Based on the self-determination theory shed light on how the autonomous and controlled motivation affects the employees in companies using beyond budgeting regarding to decentralization , management by objectives and reward systems.

Method: This study has a hermeneutic perspective with a base of social constructivism. The theory and the empirical material have been approached iteratively with the help of abduction method. The design of the study is a case study with a qualitative approach using semi-structured interviews.The interview guide is used as the basis for categorization of empirical data which the analysis is based upon.

Result & Conclusion: The study suggests that decentralization and management by objectives using beyond budgeting primarily affects the autonomic motivation. Current reward system did not show any unequivocal results but some indications that there was a risk that a controlled motivation could arise.

Suggestions for future research: For further research in Beyond Budgeting, we propose to investigate the reward system from a management perspective and the impact on

their motivation and to investigate whether there is a connection between the principles behind the functioning of decentralization and motivation.

Contribution of the thesis: From a theoretical point of view, this study contributes to decentralization and management by objectives primarily affects the autonomous motivation while the reward system may contribute to controlled motivation. Practical contribution shows that decentralization and management by objectives within Beyond Budgeting increases the possibility of personal responsibility and decision-making, this should companies work more actively with.

Key words: Beyond Budgeting, decentralization, management by objectives, reward systems, autonomous motivation, controlled motivation, Self Determination Theory

Innehållsförteckning

1. Inledning **9**
1.1 Bakgrund 9
1.2 Problemdiskussion 10
1.3 Syfte 12
1.4 Avgränsningar 13
2. Metod **14**
2.1 Vetenskapsteoretisk referensram 14
2.1.1 Aktörssynsätt 14
2.1.2 Tolkningsperspektiv 14
2.1.3 Hermeneutisk forskningsmetod 15
2.1.4 Abduktion 16
2.1.5 Kvalitativ ansats 17
2.1.6 Vetenskapligt angreppssätt - Fallstudie 18
2.2 Tillvägagångssätt 19
2.2.1 Övergripande undersökningsdesign 19
2.2.2 Litteraturinsamling 21
2.2.3 Semistrukturerade intervjuer 22
2.2.3.1 Intervjuguide 23
2.2.3.2 Personliga intervjuer 24
2.2.3.3 Telefonintervjuer 26
2.2.3.4 Urval 27
2.2.3.5 Transkribering 28
2.2.3.6 Analysmetod 29
2.2.4 Metodkritik 30
2.3 Kvalitetskriterier 31
2.3.1 Trovärdighet 31
2.3.2 Etiska överväganden 32
2.4 Struktur för teori, empiri och analys 33
3. Teoretisk referensram **35**
3.1 Traditionell budgetering 35
3.2 Budgetlös styrning 36
3.2.1 Allmänt om budgetlös styrning 36
3.2.2 Decentralisering 37
3.2.3 Målstyrning 38
3.2.4 Belöningssystem 40
3.3 Motivation 42
3.3.1 Self Determination Theory 42
3.3.2 Autonom motivation 45
3.3.3 Kontrollerad motivation 47
3.3.4 Kritik mot SDT 48
3.4 Sammanfattning teoretisk referensram 49
4. Empiri **51**
4.1 Presentation av företag 51
4.1.1 Handelsbanken 51
4.1.2 Addtech 53
4.2 Presentation av intervjusubjekten 54
4.3 Budgetlös styrning 54
4.3.1 Allmänt om budgetlös styrning 54
4.3.2 Motivation 59
4.3.3 Decentralisering 60
4.3.4 Målstyrning 63

4.3.5 Belöningssystem 68
5. Analys **72**
5.1 Decentralisering 72
5.2 Målstyrning 76
5.3 Belöningssystem 80
6. Bidrag 83
6.1 Teoretiskt bidrag 83
6.2 Praktiskt bidrag 84
6.3 Förslag till vidare forskning 85
7. Källförteckning **87**
Bilaga 1 94

Figurförteckning

Figur 1 22
Figur 2 46

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Användandet av budget har kritiserats av många, både yrkesverksamma och akademiker (Lorain 2010; Sivabalan, Booth, Malmi, Brown 2007; Sandalgaard 2012). Kritiken riktas oftast mot bristerna inom utvärdering, att den utförs alltför sällan, är för kostsam och tar för lång tid att utföra (Sivabalan et al 2009; Sandalgaard 2012). Hope och Fraser (2003a) menar även att budgetering inte kan uppnå en motiverad och anpassningsbar personalstyrka då principer och praxis inom budgetering förutsätter toppstyrning, vilket anses ha en hämmande effekt på personalen. Hope och Fraser (2004) beskriver att traditionell budgetering är ett fast prestationskontrakt mellan överordnade och underordnade, som kan leda till dysfunktionella beteenden hos chefer då de finner att de inte kan uppfylla sina kontrakt. Detta har lett till två olika varianter att förbättra budgeten. Det första alternativet är att behålla budgeten men förbättra denna genom att komplettera med rullande prognoser, balanserat styrkort eller liknande åtgärder. Den andra vägen, vilket vi valt att rikta in oss på, är att helt överge budgetering till förmån för budgetlös styrning, någonting som flera europeiska företag gjort. Mål och ekonomisk styrning baseras då istället på så kallade Key Performance Indicators, KPI:er (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2004). Användande av KPI:er ger enligt en undersökning möjlighet till snabbare förändringar samt bidrar till ökad insikt inom företagets ekonomi. För de flesta företag räcker det med tre till fem stycken KPI:er för att kunna mäta dess långsiktiga värdeskapande potential (Lorain 2010).

Hope och Fraser (2004) menar att mål bör sättas baserade på KPI:er på en nivå som syftar till att maximera vinstpotentialen på kort- och medellång sikt över hela företaget. Målen bedöms sedan efter olika nyckelfaktorer såsom gruppprestationer hos likartade grupper och interna och externa mått, och belöningar sker baserat på en formel som relateras till hur grupper av anställda presterar i jämförelse med exempelvis likartade grupper och tidigare år. Genom detta menar man att man främjar ett långsiktigt värdeskapande, minskar risken för siffertrixande samt bidrar till större engagemang hos medarbetare.

1.2 Problemdiskussion

Hope och Fraser (2003a) menar att medarbetare får ett svårare mål att klara då budgetering överges, då ett fast mål ska inte längre uppnås. Istället ska företag se sin prestation i förhållande till hur jämförbara grupper inom och utanför företaget klarat sig under samma period med hjälp av användandet av KPI:er. Då det inte går att veta förrän perioden är slut hur väl man lyckats, måste man anstränga sig hårt för att se till att prestationen är bättre än de man jämför med. Detta kan vara en anledning till att budgetlös styrning anses vara problematiskt.

Bronkorst, Steijn och Vermeeren (2015) beskriver att mål bör vara specifika och uppnåbara. Detta stämmer inte överens med bilden Hope och Fraser (2003a) ger av mål satta baserade på KPI:er, då författarna istället talar om relativa mål och belöningar. Hope och Fraser (2004) menar att fasta prestationskontrakt som är baserade på traditionella budgetmål drivs av lystnad och behov av ögonblicklig tillfredsställelse samt omedelbara resultat, vilket inte ger någon varaktig motivation. Även Bogsnes (2009) talar om att man vid budgetlöst arbete fokuserar på relativa mål som syftar till kontinuerlig förbättring istället för fasta prestationsmått. Gällande belöningar ser man till gemensam framgång baserat på relativ prestation, inte på att nå fasta mål. Bronkhorts et al. (2015) påtalar att målen i sin tur påverkar arbetsmotivationen. Sivabalan et al. (2009) berättar att arbetet med utvärdering är bristande vilket kan anses höras ihop med mål, då det måste finnas något att utvärdera. Å andra sidan menar Hope och Fraser (2004) att decentraliseringen som kommer till följd av användandet av budgetlös styrning leder till ökad motivation. Hope och Fraser (2003a) menar att delegering av besluttagande alltid har varit en viktig funktion inom budgetering. Detta besluttagande sker dock inom bestämda ramar, så kallad toppstyrning. Hansen, Otley och Van Der Stede (2003) anser att traditionell budgetering omöjliggör en effektiv decentralisering. Detta skiljer sig från budgetlös styrning. Makten förflyttas då från centrum till lägre nivåer. Det är då av stor vikt att det finns ett förtroende från den högre ledningen att de kan fatta beslut utifrån deras eget omdöme. Detta skapar en organisation med styrkt (empowered) personal, vilket i sin tur leder till bättre prestationer (Hope & Fraser 2004).

Varför är det då viktigt med motivation inom en organisation och dess medarbetare? Enligt Bronkhorst et al. (2015) är motivation en viktig faktor som påverkar prestationen på arbetsplatsen. Van den Broeck, Lens, De Witte och Van Collie (2013) instämmer med att motivation är en viktig del i att få de anställda att arbeta produktivt för sitt företag. Därför anses detta vara ett viktigt forskningsområde (ibid).

Flertalet författare framhäver Self Determination Theory (SDT) som en lämplig teori att utgå från då det gäller motivation. Gagné och Deci (2005) framhäver att en tid som denna, där globalisering är ett faktum, behöver det finnas teorier inom organisatoriskt beteende som kan appliceras oberoende av vilken kultur, ekonomi och arbete som är aktuellt, vilket har bekräftats genom flertalet studier att SDT gör. Bland dessa studier finns bland annat Kunz (2015) som menar att SDT är grundad på en bred empirisk erfarenhet men har kritiserats av många författare att inte ta upp alla aspekter av motivation. Å andra sidan framhäver Kunz (2015) ändå att SDT är en av de mest väletablerade teorierna som finns att tillgå. Gagné och Ryan (2000) beskriver att SDT bidrar med en mer differentierad syn på motivation och har lyckats identifiera flera olika distinkta typer av motivation. Även Fertig et al (2009) menar att SDT är användbar då den har använts i många empiriska forskningar och att den med hjälp av en sofistikerad analys bidrar med uppdelning av olika typer av motivation.

Tidigare har Gagné och Deci (2005) beskrivit att trots att SDT står på en stark empirisk grund har relativt få studier testat teorin inom organisationer tidigare. Trots detta har ett flertal studier bekräftat SDT som ett lämpligt verktyg att använda inom arbetsmotivation då de bekräftat olika aspekter av SDT inom organisationer (ibid.).

Det centrala inom SDT menar Gagné och Deci (2005) är särskiljningen mellan kontrollerad och autonom motivation. Autonom motivation handlar om att uppleva ett eget val och agera efter egen fri vilja. Kontrollerad motivation innebär att personen ifråga känner sig pressad utifrån att bete sig på ett visst sätt och agerar därefter. Även Van den Broeck et al (2013) beskriver att det inom SDT tidigare skildes mellan inre (intrinsic) och yttre (extrinsic) motivation, men att detta nu blivit ersatt av särskiljningen mellan autonom och kontrollerad motivation. Benämningarna inre och yttre motivation inom SDT finns dock fortfarande kvar. Flertalet nyligen gjorda studier däribland Lee, Lee och Hwang

(2015), Zhao och Zhu (2014) och Sørebø, Halvari, Gulli och Kristansen (2009) utgår från dessa benämningar istället för autonom och kontrollerad.

Grant et al (2011) samt Malhotra et al (2008) menar att flera olika studier påvisat att det är möjligt för flera olika typer av motivation att existera samtidigt. Motivationsfaktorerna kan även förstärka eller försvaga varandra under vissa förhållanden enligt Osterloh och Frey (2000). Även Malhotra et al (2008) påtalar att yttre motivation, såsom pengar, kan underminera eller stärka inre motivation. Dock menar Osterloh och Frey (2000) samt Fertig, Zeitz och Blau (2009) att yttre motivation är lättare att undersöka än inre motivation.

Hope och Fraser (2003b) anser att det inte är mängden motivation som avgör, utan vilken typ av motivation. Även Kunz (2015) beskriver att fynden vid tidigare forskning gällande motivation visar att fokus bör skiftas från att undersöka total motivation och istället vilka olika typer av motivation som är inblandade. Vi använder oss av Self Determination Theory, då den anses vara en av de mest etablerade och erkända teorierna inom området.

När organisationer överger den traditionella budgeteringen för att istället implementera budgetlös styrning där decentralisering, målstyrning och belöningssystem är betydande, påverkar det i sin tur de anställdas motivation. En motiverad personal är grundläggande då den visat sig leda till ökad produktivitet. Det är då viktigt att se hur dessa nyckelbegrepp påverkar motivationen och vilken typ av motivation det påverkar hos medarbetare. Vi har valt att fokusera på både autonom och kontrollerad motivation då dessa är starkt sammankopplade med varandra.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att med utgångspunkt från Self Determination Theory belysa hur den autonoma och kontrollerade motivationen hos medarbetare påverkas då företag arbetar budgetlöst med avseende på decentralisering, målstyrning och belöningssystem.

1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att beröra valda delar inom budgetlös styrning, vi har därför inte undersökt andra metoder och styrmedel inom budgetlös styrning närmare. Inom motivation har vi valt att avgränsa oss till autonom och kontrollerad motivation med utgångspunkt från SDT då denna teori är en av de mest erkända och välanvända motivationsteorierna.

2. Metod

2.1 Vetenskapsteoretisk referensram

2.1.1 Aktörssynsätt

Då vi i vår studie söker förståelse för olika människors syn på motivation behöver vi ta hänsyn till att olika individer kan tolka samma verklighet på samma sätt, vilket Lundahl och Skärvad (1999) beskriver. De menar att det inte bara finns en verklighet utan flera, och att detta synsätt på verkligheten kallas aktörssynsättet (ibid.). Arbnor och Bjerke (1994) menar även att verkligheten enligt aktörssynsättet är en social konstruktion. Våra respondenter har olika utgångspunkter gällande värderingar, vilket vi behöver ta hänsyn till enligt Lundahl och Skärvad (1999), då vi utgår från aktörssynsättet. Holme och Solvang (1997) menar att detta synsätt möjliggör en bättre uppfattning om de enskilda individerna då den skapar närkontakt, vilket vi försöker uppnå i våra intervjuer. Detta synsätt skiljer sig markant från de övriga två synsätten, systemsynsättet och det analytiska synsättet, vilka båda utgår från en objektiv oberoende verklighet (Arbnor & Bjerke 1994). Lundahl och Skärvad (1999) samt Arbnor och Bjerke (1994) poängterar att verkligheten kan betraktas som att den innefattar ett flertal olika verklighetsbilder, vilka kan delas av en större eller mindre grupp individer. Dessa verklighetsbilder kan överlappa varandra och därmed delas av en organisation, vilket vi bör vara uppmärksamma på i vår studie.

2.1.2 Tolkningsperspektiv

I vår studie använder vi oss av ett tolkande perspektiv, då vi genom intervjuer tolkar hur decentralisering, målstyrning samt belöningssystem påverkar respondenternas motivation då budgetlös styrning används. Tolkningsperspektivet, även kallat interpretivism, är ett alternativ till den naturvetenskapliga positivismen som tidigare varit dominerande i många decennier (Bryman & Bell 2011). Tolkningsperspektivet innebär att synen på samhällsvetenskapliga studieobjekt i grunden skiljer sig från naturvetenskapliga studieobjekt, därmed krävs en annan logik i forskningsprocessen. Denna process bör vara anpassad och ta hänsyn till vad som är speciellt för människor (ibid.). Då vår studie har människan som studieobjekt anser vi det lämpligt att använda en process som är anpassad därefter. Holme och Solvang (1997) tar upp problematiken vid tolkande av vad and-

ra människor säger till oss, vilket vi bör ta i beaktning under studiens gång. De menar att vi nödvändigtvis inte kommer tolka vårt insamlade material så det stämmer överens med vad respondenterna hade för uppfattningar (ibid.). Wallén (1993) menar att vi även ska vara uppmärksamma på om respondenterna sänder ut dubbla budskap, exempelvis genom att se till huruvida tal och kroppspråk säger samma sak.

Dessa problem hör till när det handlar om kommunikation mellan människor; det kan uppstå en kommunikationsklyfta mellan respondenter och forskare. Vidare beskriver Holme och Solvang (1997) att klyftans storlek varierar men alltid existerar, då den är inbyggd i kommunikationen. Två faktorer blir därmed viktiga i vårt tolkningsarbete: Vi behöver vara eftertänksamma gällande vad vi gör, men även ha en kritisk hållning till våra egna tolkningar (ibid). Wallén (1993) instämmer och nämner att det är viktigt med självreflektion. Även Arbnor och Bjerke (1994) poängterar att självreflektion och medvetenhet är viktigt. Att vara medveten om dessa faktorer menar Holme och Solvang (1997) är det enda sättet att minimera antalet problematiska tolkningar. De tar även upp en annan viktig faktor, vilken vi behöver förhålla oss till under vårt tolkningsarbete: uppfinningsrikedom. Författarna (ibid.) menar att det ibland finns endast en korrekt tolkning, men vi bör vara medvetna om att det kan finnas flera alternativ och bakomliggande förklaringar. Vi behöver därför vara kreativa i vårt arbete, vilket ökar våra möjligheter till att förstå de centrala beståndsdelarna i en företeelse. Ett kritiskt förhållningssätt krävs även här. Även om vår förklaring verkar rimlig behöver inte detta vara den enda, men om vi kan utesluta andra förklaringar har det bidragit till att indirekt styrka de förklaringar som återstår (ibid.).

2.1.3 Hermeneutisk forskningsmetod

Syftet med vår uppsats handlar om att försöka uttrycka, tolka och förstå sammanhang samt att förklara dessa. Detta stämmer väl överens med vad det hermeneutiska perspektivet handlar om enligt Olsson och Sörensen (2011). Enligt Wallén (1996 s.30) handlar hermeneutik om “tolkning av innebörder i dess vidaste mening”. Walker (2011) beskriver att det hermeneutiska synsättet går ut på att identifiera, beskriva och tolka vardagliga händelser och att därefter ha som målsättning att förstå varför det ser ut som det gör. Detta uttrycker Olsson och Sörensen (2011 s.163) som: “förstå helheten”, vilket vi försöker göra med hjälp av våra intervjuer, samtidigt som vi försöker koppla detta till rele-

vant tidigare forskning i berört ämne. Patel och Davidsson (2011) menar att det handlar om att man försöker begripa grundvillkoren för den mänskliga existensen, till skillnad från positivism som är dess motsats. Detta beskriver Bryman och Bell (2011) som en naturvetenskaplig objektivt inriktad kunskapsteori. Vi anser att det hermeneutiska synsättet passar vår studie då den innefattar subjektiv tolkning av de svar vi får från intervjuobjekten och ingen objektivt inriktad kunskapsteori.

Den hermeneutiska cirkeln handlar om att skifta från att förstå helheten till att förstå detaljer (Debesay, Nåden och Slettebo 2008). De menar att ordet cirkel egentligen är en felaktig beskrivning då det handlar om att hela tiden uppnå nya insikter och att röra sig framåt kunskapsmässigt, vilket har lett till att den även benämns som den hermeneutiska spiralen (ibid.). Den hermeneutiska spiralen är enligt Olsson och Sörensen (2011) nyckeln till förståelsekonsten. De instämmer i att det ur delar och helhetens förhållande gentemot varandra växer fram en meningsfullhet (ibid.). Vi kommer att ha som mål att använda oss av den hermeneutiska spiralen och därmed hela tiden röra oss framåt samt växla mellan att försöka förstå helhetsperspektivet, det större sammanhanget som tolkningen ingår i, samtidigt som vi uppmärksammar viktiga detaljer. Vi kommer även använda oss av den hermeneutiska spiralen vid analys av våra kvalitativa intervjuer där Olsson och Sörensen (2011) menar att det är vanligt att först läsa igenom intervjun som helhet för att skaffa sig ett helhetsintryck. Därefter fortsätter man med att läsa olika delar mer detaljerat och försöka tolka dessa enskilt, för att därefter återgå och se hur dessa passar in i helheten.

2.1.4 Abduktion

Användandet av abduktion hjälper oss i vår studie att förhålla oss mellan teori och verklighet vilket Patel och Davidsson (2011) menar är ett av de största problemen inom vetenskapligt arbete. De tre arbetssätt som vanligtvis används är deduktion, induktion samt abduktion. Det deduktiva arbetet följer bevisandets väg till skillnad från det induktiva som sägs följa upptäckandets väg (ibid.). Varken den deduktiva eller induktiva ansatsen passar oss då det finns begränsad tidigare forskning inom just vårt forskningsområde, kombinationen motivation samt budgetlös styrning. Gold et al. (2011) menar att abduktion uppstod då varken induktion eller deduktion var tillräckliga för att förklara hur människor resonerade. Järvensivu och Törnroos (2010) menar att abduktion är ett

mellanting mellan induktion och deduktion. Abduktionen accepterar existerande teorier till skillnad från induktion, vilket kan stärka den teoretiska styrkan av vår fallstudies analys. Dubois och Gadde (2002) menar även att abduktion tillåter en mindre teoridriven forskningsprocess än deduktion vilket passar vårt ämne, då detta som vi tidigare tagit upp, har begränsad tidigare forskning. Den abduktiva ansatsen tillåter en växling mellan det teoretiska och empiriska materialet så de båda kan förändras och utvecklas under studiens gång (Dubois & Gadde, 2002). Vi har därför kunnat vara mer öppna för nya idéer och inriktningar i vår empiriska undersökning. Våra infallsvinklar har därmed inte varit låsta, utan varit öppna och anpassningsbara under tiden vi arbetat med studien.

2.1.5 Kvalitativ ansats

Vår studie handlar om att med hjälp av intervjuer och observationer tolka och beskriva våra respondenters motivation med ord, vilket kännetecknar en kvalitativ forskningsstrategi.

Bryman och Bell (2011) beskriver de två olika forskningsstrategierna inom samhällsvetenskap, den kvantitativa och kvalitativa. Den kvantitativa strategin innefattar en mer naturvetenskaplig syn där objektivitet och kvantifiering är viktig. Detta skiljer sig från den kvalitativa forskningsstrategin, vilken fokuserar på ord och hur olika individer uppfattar och tolkar sin sociala situation. Newman och Hitchcock (2011) instämmer och menar att den kvalitativa forskaren tycker sig kunna fånga individens åsikter med hjälp av intervjuer och observationer, medan kvantitativa forskare menar att denna strategi är för subjektiv och opålitlig. Crescentini och Mainardi (2009) menar att vad som kännetecknar en kvalitativ forskningsfråga är hur den är formulerad, där det finns ett behov av att beskriva och att förstå. Därmed ska vi använda oss av välformulerade frågor så vi kan försöka förstå deras motivation samt på bästa sätt beskriva den. Olsson och Sörensen (2011 s.19) menar att det är viktigt med närhet mellan intervjuaren och informanten där "*själ möter själ*". Vidare menar Olsson och Sörensen (2011) att oavsett vilket perspektiv som används är målet att koppla samman teori och verklighet till varandra, vilket vi kommer ha i åtanke vid utformningen av våra intervjufrågor. Även kommer vi att tänka på att vi får närhet och öppen interaktion mellan intervjusubjektet och intervjuaren.

2.1.6 Vetenskapligt angreppssätt - Fallstudie

En fallstudie är enligt Rowley (2002) ett forskningsprojekt som baseras på undersökningsobjektets arbetsplats eller en jämförelse av ett begränsat antal organisationer. Författaren menar att det mest utmanande i en fallstudie är att lyfta undersökningen från en beskrivning av vad som händer, till forskning som bidrar till ökad kunskap. Rowley (2002) anser att fallstudier är lämpliga då forskning befinner sig på ett tidigt stadie och kan sedermera användas som en grund för framtida forskning, vilket passar väl in på vår studie.

Järvensivu och Törnroos (2010, s.1) menar att fallstudier "*fångar dynamiken av det studerade fenomenet och tillhandahåller en multidimensionell syn av situationen i ett specifikt kontext*". Rowley (2002) menar att vilken typ av forskningsfråga som är aktuell bestämmer valet av vetenskapligt angreppssätt. Fallstudier söker djupare och mer detaljerad förståelse än vad typiska hur och varför frågor gör, vilket passar väl in på vår studie. Rowley (2002) tar även upp att en fallstudie innebär en undersökning av ett samtida fenomen i ett verkligt sammanhang när gränserna mellan dessa inte är tydligt klarlagda, därmed ett bra sätt att studera världen omkring oss.

Bryman och Bell (2011) tar upp tre olika typer av fallstudier, där vår studie faller under fallstudier som rymmer multipla fall som undersöks tillsammans för att få en allmän förståelse. Denna typ av fallstudie har blivit allt vanligare inom företagsekonomisk forskning och är att föredra enligt Rowley (2002). Rowley (2002) menar att ju fler fall som undersöks, desto mer pålitligt resultat. Det finns dock inget bestämt minimumantal. Fallen måste väljas noggrant så att de antingen producerar liknande eller väntat motsatt resultat. Då alla fall får det förväntade resultatet finns det starka bevis för att teserna stämde. Då resultaten varierar finns det anledning att fortsätta forskningen. Bryman och Bell (2011) beskriver att en av fördelarna med denna typ av fallstudie är att forskaren kan reflektera över både vad som är unikt i de enstaka fallen och vad det finns för gemensamma faktorer, vilket ofta berikar de teoretiska reflektionerna i resultatet. Skillnaden från en tvärsnittsdesign är att fokus ligger på de olika fallen och deras unika kontexter.

Bryman och Bell (2011) samt Dubois och Gadde (2002) tar upp problemet med generaliserbarhet gällande fallstudier. Dubois och Gadde (2002) menar dock att senare studier påvisat att detta istället kan vändas till en fördel. Då vi inte strävar efter att skapa ett generaliserbart resultat i vår studie, utan istället skapa en djupare förståelse, passar detta oss.

Rowley (2002) samt Patton och Appelbaum (2003) menar att fallstudier är en forskningsmetod som blivit kritiserad för att sakna objektivitet då den jämförs med andra forskningsmetoder. Patton och Appelbaum (2003) anser att kritiken mot fallstudier beror på att många ser objektivitet och precision som någonting som hör samman med kvantitativa mått och att kvalitativa mått ses som mindre bra av akademiker. Trots detta används metoden mycket då den kan ge insikter som inte kan fås med andra metoder (Rowley 2002).

2.2 Tillvägagångssätt

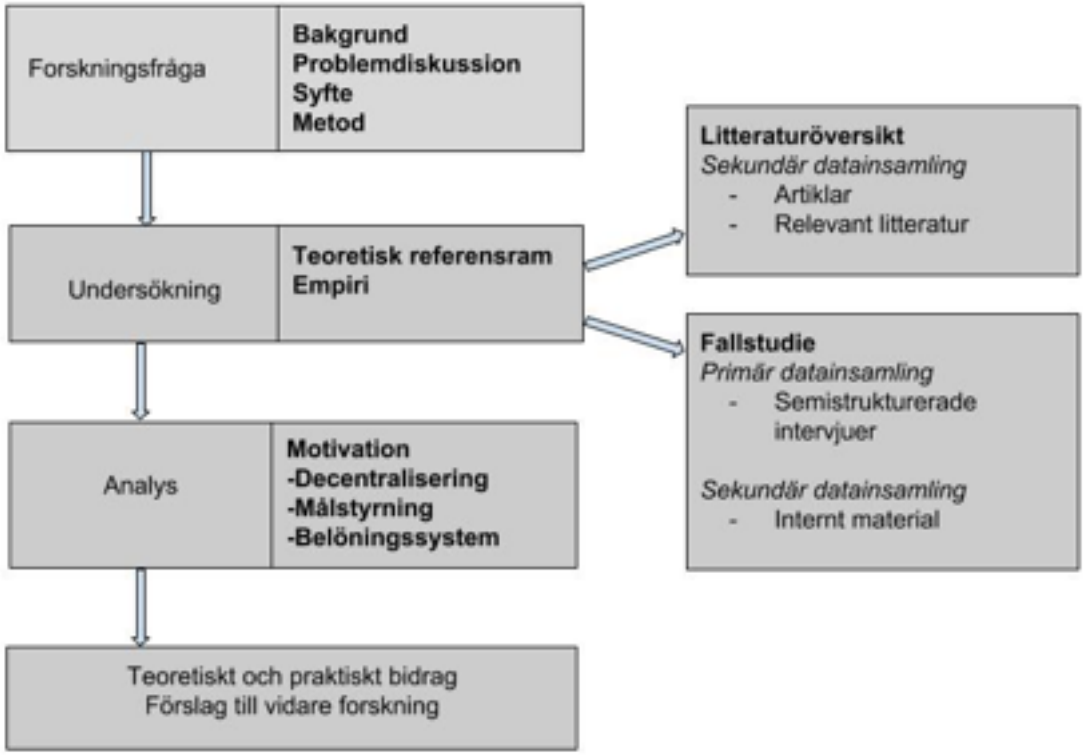
2.2.1 Övergripande undersökningsdesign

För att uppnå vårt syfte med studien har vi använt oss av en kvalitativ studie som övergripande forskningsdesign. Då vårt syfte är att undersöka hur autonom och kontrollerad motivation påverkas av budgetlös styrning har vi valt att använda oss av kvalitativa intervjuer. Detta menar vi ger bäst förutsättningar för en djupare förståelse inom området.

Vi har valt att genomföra en empirisk undersökning genom kvalitativa intervjuer i form av en flerfallstudie. Då vi vill studera ett fall på djupet krävs en mer flexibel design på undersökningen. Valet kommer dels från den forskningsansats och verklighetssyn vi valt då bland annat Gummesson (1999) menar att en fallstudie lämpar sig väl då en hermeneutisk undersökning genomförs. Vi har även valt att genomföra en flerfallstudie eftersom det stämmer överens med syftet då kvalitativa undersökningar ger en djupare förståelse och lämpar sig enligt Rowley (2002) väl för mer detaljerade undersökningar, då vanligen hur och varför-frågor används. Frågor som syftar till att besvara frågor gäl-

lande vem, vad och var, kan undersökas genom dokument, arkivanalys, undersökningar och intervjuer. Fallstudier stödjer djupare och mer detaljerade undersökningar där hur och varför-frågor används, vilket stämmer väl överens med vårt syfte för denna studie. I vår studie har vi jämfört tidigare forskning med en empirisk undersökning. För att genomföra detta har vi behövt genomföra en litteraturinsamling av tidigare genomförd forskning inom främst Beyond Budgeting, decentralisering, målstyrning, belöningssystem samt autonom och kontrollerad motivation inom SDT.

Vi har valt att utgå från tre teoretiska teman: decentralisering, målstyrning och belöningssystem. Målstyrning har vi valt då det är ett centralt begrepp inom budgetlös styrning och skiljer sig avsevärt från traditionell budgetering, då det inom budgetlös styrning används relativa mål istället för fasta mål. Enligt förespråkare för den budgetlösa styrningen har de relativa målen en positiv påverkan gällande de anställdas motivation. Belöningssystemen i sin tur baseras på relativa mål, vilket även särskiljer sig från den traditionella budgeteringen. Åsikterna varierar huruvida belöningssystem bidrar med en positiv alternativt negativ effekt gällande motivation. Decentralisering har vi valt då även det är ett centralt begrepp inom budgetlös styrning och anses av förespråkare av styrmodellen bidra med positiva effekter gällande motivation, då det bidrar till att öka medbestämmandet bland medarbetare. Därmed vill vi undersöka hur dessa tre områden påverkar medarbetares autonoma och kontrollerade motivation. Utöver dessa tre teman presenterar vi hur medarbetare arbetar budgetlöst i största allmänhet och vad som motiverar dem i helhet för att undersöka hururvida det finns någon koppling till våra tre fokusområden.



Figur 1: Forskningsmodell. Egen konstruktion.

2.2.2 Litteraturinsamling

Vi har haft behov av att undersöka tidigare forskning inom budgetlös styrning samt motivation och olika områden inom detta för att genomföra studien. Vi har därför sökt genom böcker och vetenskapliga artiklar för att få både grundläggande och djupare förståelse inom området vi valt. Våra primära källor är vetenskapliga artiklar som behandlar budgetlös styrning samt motivation. Vi har främst använt oss av Scopus och Emerald då vi sökt efter artiklar. Typiska fallstudier använder sig av flera olika källor såsom dokument, intervjuer och observationer och går bortom det som finns tillgängligt i historiska studier (Rowley 2002; Patton & Appelbaum 2003). Vi har därför valt att även samla in information om de företag vi undersökt via litteratur och hemsidor.

Då vi valt att avgränsa oss till decentralisering, målstyrning och belöningssystem inom budgetlös styrning sökte vi till en början endast på detta, tillsammans med andra begrepp såsom "motivation" och "medarbetare". Då budgetlös styrning är ett relativt nytt begrepp fick vi dock inte några sökträffar på detta. Vi har därför gjort sökningar på budgetlös styrning ihop med belöningssystem, målstyrning och decentralisering och därefter motivation tillsammans med SDT. Vi har främst avgränsat sökningarna till att gälla området business, management och accounting. Genom de artiklarna vi fann intressanta hittade vi andra källor som tog oss vidare. Den största delen av de artiklarna vi har använt oss av är "peer reviewed", vilket betyder att de blivit granskade av sakkunniga och det säkerställts att artiklarna håller god vetenskaplig kvalitet.

Vi har även funnit andra källor som tagit oss vidare genom litteraturförteckningar i artiklar och examensarbeten. Utöver detta har vi även använt oss av böcker som behandlar budgetlös styrning för att få mer förståelse för begreppet. Då en vetenskaplig studie ska bygga på tidigare genomförda vetenskapliga studier, det vill säga att studien är kumulativ, har litteraturinsamlingen haft stor betydelse i vår studie.

2.2.3 Semistrukturerade intervjuer

Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer i vår undersökning då vi sökt en djupare förståelse samt velat att respondenterna ska få möjlighet att besvara frågor med sina egna ord. Detta är enligt Rowley (2012) den vanligaste formen för intervjuer, som även menar att intervjuer är en bra metod vid kvalitativ forskning då vi eftersöker insikter eller förståelse för exempelvis attityder, beteenden och erfarenheter, vilket passar vår studie. Patton och Appelbaum (2003) anser att studien bör vara relativt brett definierad innan undersökningen genomförs så vi kan tillåta fallet att styra en in i nya riktningar. Detta är någonting vi märkte då vi till en början avgränsat oss till att undersöka hur yttre motivation påverkas av budgetlös styrning, men då vi började intervjua våra respondenter upptäckte vi att även den inre motivationen verkade påverkas av den budgetlösa styrningen och valde därför att även ta med det i vår undersökning. Vi har därefter bestämt oss för att ändra uppdelningen av motivation till att istället gälla autonom och kontrollerad motivation.

Då vi genomfört intervjuerna har vi till största delen använt oss av öppna frågor för att ge respondenterna möjlighet att svara med sina egna ord och gett oss möjlighet att ställa följdfrågor. Enligt Patton och Appelbaum (2003) ökar detta sannolikheten att få fram så mycket information som möjligt, även sådant man inte förväntat sig att finna i undersökningen. Öppna frågor ger rikare information, dessa har kompletterats med följdfrågor för att få motiveringar och mer information gällande respondenternas svar. Detta har även minskat sannolikheten för att vi missat relevant information, vilket Rowley (2002) menar kan ske då slutna frågor används.

2.2.3.1 Intervjuguide

Vi har utformat en intervjuguide, vilken vi utgått från i våra intervjuer för att göra våra intervjuer så effektiva och genomtänka som möjligt. Vår intervjuguide utformades genom att vi skapade genomtänkta frågor med förslag på följdfrågor som användes för att få fram mer innehåll i svaren. Enligt Rowley (2012) är detta ett bra sätt att utforma en intervjuguide för nybörjare inom forskningsområdet. Frågorna bör enligt Rowley (2012) utformas på ett sådant sätt att de ger information som är relevant för studiens syfte, men ändå inte för snäva då de ska uppmuntra respondenterna att tala runt ett ämne. Frågorna kan bestämmas utifrån praktik och erfarenheter, utifrån teori och tidigare forskning, eller en mix av båda.

Då man väljer respondenter bör man enligt Rowley (2012) även göra en profil över dessa personers roll, erfarenhet, kvalifikationer, kön och andra kriterier som kan ha betydelse för studien. Därför har vi börjat våra intervjuer med att få svar på frågor angående detta. Vi har därefter ställt öppna frågor, då vi velat uppmuntra respondenterna till att tala någorlunda fritt kring ämnet för att på det viset kunna få fram mer information än vi fått om vi enbart ställt raka frågor. Även Bryman och Bell (2011) menar att en fördel med den kvalitativa designen är att den är flexibel och tillåter inriktning och fokus att ändras under undersökningens gång, vilket är någonting vi märkt då vi genomfört vår studie.

Intervjuguiden har tre olika teman med koppling till vårt syfte. Bryman och Bell (2011) beskriver att intervjuguiden ska ge vägledning om de frågor som är mest relevanta för det som undersöks i studien, men att respondenternas svar kan variera då dessa får frihet

att svara på eget sätt. Då vi utformat våra intervjufrågor har vi utgått från syftet i studien. Vi har sökt svar på frågor angående hur medarbetares motivation enligt SDT påverkas av budgetlös styrning och därmed utformat frågor utifrån de delar denna teori tar upp.

Då vi utformat våra frågor har vi utgått från de tre teman inom budgetlös styrning vi valt: decentralisering, målstyrning och belöningssystem. Vi har börjat våra intervjuer med att ställa frågor som syftar till att få information om hur företagen arbetar i sin budgetlösa styrning och hur de ersatt den traditionella budgeteringens roll. Därefter har vi frågat allmänt om vad som motiverar dem för att få en ökad förståelse. Det första temat, vilket behandlar decentralisering, innehåller frågor som berör hur decentraliseringen påverkar dem. Det andra temat, målstyrning, syftar till att skapa förståelse för hur de arbetar med målstyrning när budgetmål inte används. Det tredje temat, belöningssystem, handlar om vilka belöningssystem företagen använder sig av. Samtliga teman innehåller även frågor gällande motivation för att undersöka hur respondenterna anser att denna påverkas av styrsättet.

Vår intervjuguide har därmed hjälpt oss att strukturera intervjuerna så likvärdiga teman undersökts på de olika kontoren och företagen. Trots att respondenterna kunnat utveckla sina svar åt olika håll, har våra teman samtidigt gett oss utrymme att låta respondenterna utveckla sina ståndpunkter.

2.2.3.2 Personliga intervjuer

Våra intervjuer har genomförts i form av personliga möten samt telefonintervjuer där vi talat med och intervjuat tio personer. Av dessa tillhörde nio stycken Handelsbanken, fördelade på fyra kontor, samt en person från Addtech. Att hitta kontor och personer som var villiga att ställa upp var svårt, då de flesta ansåg att intervjuerna skulle ta för mycket tid i anspråk. Till en början var tanken att vi skulle använda oss av flera olika företag. Det visade sig dock vara svårt att hitta företag som helt övergett budgetering och som dessutom var villiga att ställa upp på intervjuer, därav är det endast en respondent från Addtech. Vi anser ändå att personen vi intervjuade där hade mycket relevant

information. Den intervjun gav även mer förståelse för hur ett företag kan arbeta budgetlöst utan alla de riktlinjer, lagar och krav banker måste förhålla sig till.

Vi har valt att genomföra undersökningen till största delen genom personliga möten då vi även velat avläsa våra respondenters reaktioner och gester i samtalen. Personliga möten är enligt Bryman (1997) en bra metod att använda sig av då en djupare förståelse för ett visst ämne ska undersökas. Även Yin (2006) menar att personliga intervjuer inte enbart består av det som sägs, utan även av iaktagelser och att fånga sinnesstämningar.

Intervjuerna skedde på platser valda av respondenterna, i samtliga fall var detta ett avskilt rum på deras kontor. Våra respondenter fick möjligheten att vara anonyma, vilket samtliga önskade vara. Anonymiteten i kombination med de platser vi genomförde intervjuerna på, anser vi bidrog till att respondenterna kunde slappna av och vara mer öppna i intervjuerna. Detta då det bidrog till att respondenterna kände sig mer avslappnade och bekväma. Vi tror dock att det kan finnas risk för att respondenterna inte svarade helt sanningsenligt i vissa fall, då det är möjligt att de inte ville ta upp saker som kunde uppfattas som negativt gällande deras arbetsplats och styrningen på denna. Mer om detta under avsnittet metodkritik.

Samtliga respondenter har blivit informerade om syftet med intervjuerna innan de skett, det kan hända att detta påverkat deras svar då de vetat vad syftet i vår studie varit. Vi var dock noggranna med att inte berätta några ingående detaljer om vad vi skulle ställa för frågor innan intervjuerna ägde rum. Vi ville inte att de skulle hinna förbereda svar utan istället svara ärligt på det vi frågade om.

Yin (2006) menar att det är mycket få fallstudier som avslutas på det sätt man tänkt sig från början då det ofta behövs ändringar när oväntad information dyker upp eller då nya idéer dyker upp. Detta är någonting vi märkt av då vi i våra intervjuer fick information även angående inre motivation. På grund av detta ändrade vi vårt syfte till att fokusera på autonom och kontrollerad motivation inom SDT trots att vi till en början skulle inrikta oss på yttre motivation.

2.2.3.3 Telefonintervjuer

Bryman och Bell (2011) nämner att telefonintervjuer sällan används vid kvalitativa studier. Fördelar som tas upp med telefonintervjuer är att de är billigare och tidsbesparande. Det är lättare att ställa och svara på känsliga frågor, samt minskar risken att respondenter anpassar sina svar efter olika faktorer hos intervjuaren, exempelvis ålder och etnisk bakgrund. Även Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) menar att telefonintervjuer går fort att genomföra, att det är hög svarsfrekvens samt att det är möjligt att följa upp frågor. Nackdelar som Bryman och Bell (2011) tar upp, är att det inte är bra att göra längre intervjuer på telefon och de tenderar oftast blir kortare än personliga intervjuer. Detta kan vara ett problem då kvalitativa intervjuer oftast är långa. Det är även lättare för respondenten att avluta en intervju över telefon än vid en personlig intervju. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) menar även att det kan vara svårt att ställa känsliga frågor i telefonintervjuer, dessutom anser Bryman och Bell (2011) att man går miste om kroppsspråk. Det går exempelvis inte att se huruvida respondenten har ett ansiktsuttryck som ser frågande eller osäkert ut gällande en fråga, vilket vid personliga möten kan leda till att intervjuaren då kan förklara vad denne menar mer utförligt.

Enligt en undersökning gjord i USA finns det stöd för att kvaliteten från telefonintervjuer är lägre än med personliga intervjuer. Det som då framkom var att vid telefonintervjuer tenderade respondenterna att svara "vet ej" oftare och svara mer vad utefter vad denne trodde intervjuaren ville höra. Det framkom även att respondenter tenderade att vara mer misstänksamma mot intervjuaren, missnöjda med tidsåtgången, samt mindre engagerade i intervjun (Bryman & Bell 2011). Inget av dessa kriterier märkte vi av vid våra intervjuer.

De telefonintervjuer vi gjort har genomförts på grund av att personliga möten av olika anledningar inte kunde ske med de respondenterna. Vi anser dock att vi fått mycket relevant information från dessa. Det framkom även en del kritik mot företaget i dessa intervjuer som kanske inte kommit fram vid ett personligt möte.

2.2.3.4 Urval

Vår kvalitativa studie grundar sig på tio stycken djupgående intervjuer. Vi har gjort ett bekvämlighetsurval enligt Bryman och Bell (2011), då vi valt respondenter från de företag som varit passande för studien och funnits tillgängliga. Antalet intervjuer beror enligt Rowley (2012) på vilken studie saken gäller. Då ett bekvämlighetsurval används menar Bryman och Bell (2011) att det inte finns lika stort behov av representativitet som vid en kvantitativ undersökning. Vi har därför inte varit bundna till att hitta ett representativt urval, utan har istället kunnat fokusera på att hitta respondenter som vi kan få mest relevant information från.

Vi är inte ute efter exakta slutsatser utan syftar istället till att skapa en djupare förståelse för ämnet, därmed har vi ett mindre urval. Anledningen till detta är både tidsbrist och svårigheter att hitta företag som arbetar på rätt sätt, det vill säga budgetlöst, samt medarbetare på dessa som varit villiga att ställa upp på intervjuer. Bland våra respondenter finns rådgivare, ställföreträdande kontorschefer, kontorschefer samt en affärsområdeschef. Vi benämner alla som medarbetare då det i vår studie inte handlar om deras ledarskap utan om deras motivation som individer. Ett större urval kräver mer resurser, men är även mer kunskapskrävande då det innebär hantering av en större mängd data. Då vi har begränsad kunskap om detta ansåg vi att ett mindre urval var fördelaktigt. Detta kan bidra till en skev bild av populationen, men då vi inte strävar efter att finna ett generaliserbart resultat för en population anser vi ändå att vår urvalsstorlek är passande för vår studie. Bryman och Bell (2011) menar att det inte går att generalisera slutsatser för en population då en kvalitativ undersökning genomförs, däremot ska resultaten generaliseras till teori. Författarna (ibid.) beskriver då att de data som framkommer i en kvalitativ undersökning ligger till grund för kvaliteten på de teoretiska slutsatser som formuleras, och det är detta som är viktigt då man ser till generaliserbarheten av studien.

Den första frågan i valet av respondenter bör enligt Rowley (2012) vara vilka personer som har de insikter och den position som krävs för att besvara studiens frågor. Rowley (2012) menar att man vid en fallstudie av ett företag bör intervjua flera olika människor med olika roller, erfarenhet, bakgrund och värderingar. På grund av detta har vi strävat efter att intervjua respondenter med olika roller och befattningar. Vi har därför intervjuat

fyra rådgivare samt sex stycken med olika typer av chefsbefattningar. Deras utbildningsbakgrund varierar från gymnasial utbildning till högskoleutbildning.

Med tanke på att vi valt att belysa motivation då företag arbetar budgetlöst har vi valt att intervjua personer på företag som arbetar just budgetlöst. Vi har valt företag på olika geografiska platser; dels i Stockholmsområdet och dels i Småland. Vår geografiska spridning är därmed inte särskilt stor, och är medvetna om att detta kan påverka resultatet då arbetsmarknad och arbetsvillkor kan se olika ut på olika geografiska platser.

Vi har tagit kontakt med våra respondenter både via e-post och telefon. Som vi nämnt tidigare har vi haft svårigheter med att hitta företag som arbetar på önskat vis, vi har därför även tagit kontakt med personer som arbetar inom verksamhetsstyrningsområdet som kunnat tipsa om möjliga respondenter. Flera av dessa har vi inte lyckats få kontakt med, varken genom telefon eller e-post. De respondenter vi använt oss av är nio stycken från flera olika kontor inom Handelsbanken, samt en person från Addtech. Vi hade önskat fler respondenter från Addtech för att undersöka företaget djupare, dock fanns det endast möjlighet till att utföra en intervju till följd av tidsbrist.

2.2.3.5 Transkribering

Vår ambition har varit att spela in samtliga intervjuer för att säkerställa att vi inte förlorat någon information, samt för att kunna följa med i respondenternas tankegångar och ställa relevanta följdfrågor istället för att fokusera på att ta anteckningar. Bryman och Bell (2011) menar att det är av vikt att intervjuaren är uppmärksam och kan följa upp intressanta synpunkter, därför bör denne inte bli distraherad av att föra anteckningar. Vi har informerat respondenterna om att vår önskan att spela in intervjuerna innan dessa genomfördes. Dock var det fyra respondenter som inte var villiga att låta sig spelas in. Bryman och Bell (2011) menar dock att man ändå bör göra intervjun om det annars finns risk för att man missar intressant information. Vi anser att vi fick mycket användbar information även av dessa respondenter, därav har vi valt att använda även de intervjuerna.

De inspelningar vi gjorde gav oss möjligheten att gå tillbaka och lyssna flera gånger då någonting var oklart eller behövde upprepas. Vissa kortfattade anteckningar har även

tagits under vissa av de inspelade intervjuerna för att underlätta transkriberingen. Gillham (2008) menar att ett lager av mening försvinner då intervjuer spelas in, eftersom icke-verbala aspekter såsom kroppsspråk försvinner. Vid transkriptionen försvinner ännu en aspekt, eftersom exempelvis tonläge och tempo försvinner även om transkriberingen genomförs noggrant. Gillham (2008) anser därför att det är mycket viktigt att på något sätt notera hur orden sades och anteckna om respondenten exempelvis låter osäker. Då vi bestämt vad som ska finnas med i vår transkribering har vi sett till det Gillham (2008) tagit upp, vilket gjort att vi tagit bort tveksamheter hos respondenterna i form av "hm"-typ, om de inte har betydelse för svaret.

För att kunna återge intervjuerna på bästa sätt genomförde vi transkriberingen kort tid efter intervjuerna, i de flesta fall samma dag. Detta är enligt Gillham (2008) viktigt för att lättare kunna tolka inspelningen. Vi har både läst igenom vårt transkriberade material och lyssnat på ljudfilerna därefter för att kunna diskutera oklarheter och vissa saker vi ansett vara svårtolkade. Bryman och Bell (2011) menar att den person som utför transkriberingen bör ha samma erfarenhet som intervjuaren för att det inte ska bli felaktigheter i tolkningen av materialet. Då vi gjorde transkriberingen själva och i nära anslutning till intervjuerna minskar risken för detta.

2.2.3.6 Analysmetod

Då kvalitativa intervjuer analyseras menar Bryman och Bell (2011) att detta kan vara svårt då dessa data ofta är omfattande och ostrukturerade. Det finns heller inte några entydiga regler för hur kvalitativa data bör analyseras. Gillham (2008) anser att ett första steg inför analys av transkriberat material kan vara att läsa genom samtliga intervjuer efter varandra som en bok, vilket kan ge en övergripande känsla för innehållet. Detta tillvägagångssättet förespråkas av den hermeneutiska spiralen (Olsson och Sörensen 2011).

Därefter har vi kortat ner och sammanfattat våra intervjuer genom att vi valt ut det vi ansett vara viktigast för vår studie. Sammanfattningen presenteras i empirin under samma kategorier som vår intervjuguide (se Bilaga 1). Kategorier som används är allmänt om budgetlös styrning, decentralisering, målstyrning och belöningssystem. Då intervjuerna kortas ner och sammanfattas menar Gillham (2008) att det är viktigt att detta

inte görs på ett sådant sätt att intervjuns innehåll snedvrids genom att man gör en för selektiv redigering. Att därför göra sådana sammanfattningar anser Gillham (2008) underlättar fler analysnivåer och ger en grund för tolkning och slutsatser. Med tanke på detta har vi varit noggranna med att även ta med avvikande uppfattningar då de har funnits. Varje transkription representeras av en egen benämning, antigen rådgivare eller chef, beroende på deras befattning, med syftet att kunna urskilja vem som sade vad. Därefter har vi jämfört teori och empiri och ställt dessa mot varandra för att få fram likheter och skillnader mellan dessa i analysen. I analysen används våra tre teman; decentralisering, målstyrning och belöningssystem. Initialt länkas teorin bakom budgetlös styrning samman med våra teman. Vidare sammankopplas våra teman sedan med autonom och kontrollerad motivation inom Self Determination Theory. Analysen utmynnar i ett bidrag.

2.2.4 Metodkritik

Kontorscheferna på Handelsbanken valde ut personerna som skulle intervjuas. Det finns då en risk att kontorschefen valt de personer som anses vara mest positiva till företaget. Vi anser att det möjligen gett annat resultat om vi fått intervjua samtliga medarbetare på kontoren. Detta skulle gett större spridning på våra respondenters roller och därmed antagligen bidragit till rikare information. Vi hade även önskat att undersöka fler än en person från det andra företaget, Addtech, för att få mer förståelse för ämnet. Vissa av respondenterna från Handelsbanken har i intervjuerna sagt att den typen av banker som de arbetar på inte lämpad för belöningssystem i form av bonussystem. Därmed anser vi att det varit intressant att undersöka detta djupare i Addtech för att se hur detta kan skilja sig åt mellan branscherna.

Efter utförandet av vissa intervjuer, framför allt de första, har vi fått skicka vissa kompletterande frågor via e-post då vi upptäckte att vi missat vissa frågor. Vi var inte vana vid att ha rollen som den som intervjuar. Allteftersom fler intervjuer genomfördes blev dock intervjutekniken bättre och vi blev bättre på att ställa relevanta följdfrågor. Vi anser därför att vi borde genomfört någon eller några pilotintervjuer först. Vi hade dock tillgång till för få respondenter och för lite tid för att detta skulle gå att genomföra.

Vissa respondenter ville inte bli inspelade, detta gjorde att fokus låg på att hinna skriva ner dessa personers svar istället för att fokusera på samtalet, ställa följdfrågor och att få ett bra flöde i intervjun. Vi anser ändå att vi fick tillgång till relevant information även av dessa respondenter, varför vi valde att använda oss av dem trots att de inte ville spelas in.

2.3 Kvalitetskriterier

2.3.1 Trovärdighet

Kvalitetskriterier har traditionellt sett varit i positivistisk anda, på senare tid har man dock skapat alternativ till de traditionella begreppen som reliabilitet och validitet. Bryman och Bell (2011) refererar till Lincoln och Guba (1985) samt Guba och Lincoln (1994) som menar att vi då istället ska ta hänsyn till två andra grundläggande kriterier vid bedömning av kvalitativa undersökningar: trovärdighet och äkthet. Trovärdighetsbegreppet består av fyra delkriterier som alla har en motsvarighet inom kvantitativ forskning. Dessa kriterier är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och bekräfta. Trovärdighetsbegreppet är det som används mest, därmed har vi valt att fokusera på det.

Tillförlitlighet

Vi har spelat in merparten av våra intervjuer för att säkerställa att vi inte förlorar relevant information och för att inte feltolka denna. Vid oklarheter har vi kontaktat respondenter för att säkerställa att vi tolkat informationen på rätt sätt. Vi har även delgett respondenterna den färdiga studien.

Överförbarhet

Som vi tidigare tagit upp strävar vi inte efter att skapa ett generaliserbart resultat. Däremot har vi lämnat en fyllig redogörelse av empirin, Bryman och Bell (2011) refererar till Geertz (1973) som kallar detta “thick descriptions” och menar att det är fylliga redogörelser av de detaljer som ingår i en kultur. På detta sätt anser Guba och Lincoln enligt

Bryman och Bell (2011) att andra personer förses med information med vilken de kan bedöma huruvida resultaten går att överföra till en annan miljö.

Pålitlighet

Gällande pålitlighet refererar Bryman och Bell (2011) till Guba och Lincoln som menar att forskarna i detta delkriterium ska anta ett granskande synsätt. Detta säkerställs genom att samtliga faser i forskningsprocessen redogörs, såsom problemformulering, urval, analys och så vidare. Vi har lagt stor vikt vid att beskriva vårt tillvägagångssätt tydligt och vi har tagit hjälp av handledare, studenter och andra människor i vår närhet för att få synpunkter på vår studie.

Möjlighet att styrka och konfirmera

Bryman och Bell (2011) menar att detta delkriterium innebär att forskaren försöker säkerställa att hen handlat i god tro, utifrån insikten att det inte går att nå fullständig objektivitet i samhällelig forskning. Det författarna (ibid.) menar då är att forskaren inte medvetet har låtit personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka utförandet och slutsatserna av undersökningen. I enlighet med det hermeneutiska synsättet är vi medvetna om att våra kunskaper och erfarenheter påverkar vår studie eftersom vi i denna gör egna tolkningar. Vi har dock strävat efter att förhålla oss objektivt till studien, även om vi är medvetna om att detta inte är helt möjligt då vi använder oss av vår förförståelse inom ämnet.

2.3.2 Etiska överväganden

Bryman och Bell (2011) beskriver fem olika etiska principer vi bör ta hänsyn till i vår studie. Det första är *informationskravet*, vilket innebär att vi ska informera våra intervjusubjekt om studiens syfte. Vidare beskrivs *samtyckeskravet*, som påtalar att respondenternas deltagande ska vara frivilligt. *Konfidentialitets- och anonymitetskravet* betyder att alla uppgifter om respondenterna i vår studie ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. De två sista principerna, *nyttjandekrav* och *falska förespeglingar* innebär att de uppgifter som lämnats av intervjusubjekten strikt får användas till vår studie, samt att vi inte får ge undersökningspersonerna falsk eller vilseledande information om vårt syfte med studien.

Alla dessa principer har vi haft i åtanke vid kontakt och utförandet av intervjuerna med våra respondenter. Respondenterna fick vid första kontakttillfälle reda på syftet med studien och förfrågan om de kunde tänka sig att vara med. De fick även information om möjligheten att vara anonyma, vilket samtliga önskade vara. Respondenterna tillfrågades även om inspelning, för att ge oss möjlighet att transkribera intervjuerna och på så sätt underlätta för oss att återge deras svar på ett korrekt sätt. Vissa ville dock inte bli inspelade. Alla intervjuer avslutades med att respondenterna fick möjlighet att fråga ifall det var något de undrade om eller ifall de ville tillägga något.

Vi har för avsikt att endast använda deras lämnade information i denna studie och kommer efter avslutat arbete skicka ett exemplar till de medverkande intervjusubjekten.

2.4 Struktur för teori, empiri och analys

Den teoretiska referensramen inleds med en beskrivning av traditionell budgetering och orsaken till varför vissa anser att det funnits ett behov av en ny typ av styrning: budgetlös styrning. Vidare presenteras budgetlös styrning närmare. Vi har valt att fokusera på denna alternativa styrmetod då den av förespråkare anses vara bättre anpassad efter den föränderliga värld vi lever i. Därefter presenteras de tre nyckelbegreppen som vi undersökt vidare: decentralisering, målstyrning och belöningssystem. Dessa nyckelbegrepp sägs påverka motivationen hos medarbetare på olika sätt och motivation anses vara en viktig faktor gällande produktivitet. Därefter presenteras motivation som begrepp samt Self Determination Theory (SDT), den motivationsteori vi valt att utgå ifrån. Inom SDT redogör vi för de olika miniteorierna som SDT baseras på samt de centrala begreppen autonom och kontrollerad motivation, vilka vi kommer använda oss av i analysen. Vi beskriver även begreppet yttre motivation då det fortfarande används frekvent inom forskning. Slutligen tar vi upp kritik som riktats mot SDT.

Empirin inleds med en presentation av undersökta företag samt intervjusubjekt. Därefter redogör vi en sammanställning av intervjuerna. Initialt beskriver vi hur de undersökta företagen arbetar allmänt med sin budgetlösa styrning i syfte att bidra till en allmän förståelse gällande deras styrning, vi har därför valt att inte använda oss av denna informa-

tion i efterföljande analys. Därefter redogör vi för vad som motiverar respondenterna i allmänhet för att, då det är möjligt, återkoppla de motiverande faktorerna till våra nyckelbegrepp i analysen. Därefter presenteras våra nyckelbegrepp; decentralisering, målstyrning och belöningssystem, vilka är återkommande rubriker i teori, empiri och analys. I efterföljande analys använder vi oss av våra nyckelbegrepp och knyter samman dessa med hur de bidrar till att autonom och/eller kontrollerad motivation uppstår hos respondenterna.

3. Teoretisk referensram

3.1 Traditionell budgetering

Bogsnes (2009) menar att det finns många problem med traditionell verksamhetsstyrning, där flera av dessa är direkt hänförliga till budgetering. Hope och Fraser (2004) samt Sandalgaard (2012) anser att det främst finns tre anledningar till missnöje med traditionell budgetering. Dessa är att budgetering upplevs som svårhanterlig och alltför dyr, att budgetering inte är anpassad till konkurrensen i omvärlden och inte längre motsvarar behoven hos chefer, samt att omfattningen av "siffertrixandet" ökat och blivit ett stort problem. Även Bogsnes (2009) beskriver att budgeteringsprocessen tar alltför mycket tid och energi i anspråk och menar att många han talat med anser att budgeteringen hindrar dem från att göra de rätta sakerna och att utföra sitt arbete på ett bra sätt. Bogsnes (2009) tar även upp att många företag ser på budgeteringen som meningslös när det gäller utfall och prestationer, då den inte tar hänsyn till förändringar i omvärlden. Sandalgaard (2012) säger att denna kritik är relativt ny men menar att det även funnits äldre kritik mot budgeteringen, denna handlar mer om missnöje vid chefers användning av budget.

Trots det stora missnöje som finns mot traditionell budgetering är det fortfarande ett populärt styrverktyg. Bogsnes (2009) menar att detta beror på att företag antingen inte kan se omfattningen av de problem som uppstår med anledning av budgeteringen, eller att företagen inser problemen men inte vet vad det finns för alternativ. Sandalgaard (2012) berättar att litteratur inom budgetering till viss mån har ignorerat de problem som finns med traditionell budgetering enligt personer som upplever detta i praktiken och menar därför att det finns ett glapp mellan teori och praktik.

3.2 Budgetlös styrning

3.2.1 Allmänt om budgetlös styrning

Enligt Sandalgaard (2012) finns det två vägar att gå då det finns missnöje med budgeteringsprocessen. Antingen mot en mer aktivitetsbaserad syn på kostnadsdrivare och resursfördelning, eller att gå över till budgetlös styrning. Den budgetlösa styrningen är enligt Sandalgaard (2012) mer radikal, då den helt tar bort budgeteringen till förmån för en ny styrmodell där man istället använder relativa prestationsutvärderingar, rullande prognoser och icke-finansiella mätvärden. Budgetlös styrning är ett relativt nytt begrepp och är enligt Hope och Fraser (2004) en allmän styrmodell, och därmed inte enbart verktyg som kan användas för att komplettera budgetering. Bogsnes (2009) menar att då både omvärlden och förhållanden inom organisationer förändras fort, krävs andra verktyg än budgetering för att följa med i dessa förändringar. Detta tar även Sandalgaard (2012) upp och menar att en av budgetens begränsningar är dess oförmåga som planeringsfunktion i en förändrande omvärld, vilket är ett av skälen till att företag överger eller vill förbättra budgeteringsprocessen. Zeller och Metzger (2013) menar att rullande prognoser möjliggör för företag att reagera, handla och styra företaget efter de trender och konkurrerande krafter som företaget ställs inför.

Inom den budgetlösa styrningen finns en sammanhängande uppsättning alternativa processer, där relativa mål och belöningar, kontinuerlig planering och uppföljning, resurser vid behov, dynamisk samordning över hela företaget och flera kontroller på olika nivåer används istället för traditionell budgetering (Hope & Fraser 2004). Hope och Fraser (2004) beskriver att detta inte innebär att man lättar på prestationskraven, tvärtom då prestationskraven från centrum förs ut till de olika affärsenheterna, så kallad decentralisering. Genom att involvera medarbetare i målsättning och handlande menar Hope och Fraser (2004) att ägarkänsla och engagemang stärks. Detta menar författarna är drivkraften i kontinuerlig utveckling.

Enligt Hope och Fraser (2004) används rullande prognoser i olika former vid budgetlös styrning för att kunna visa snabba översikter på hög nivå av framtida prestation, där prognosprocessen inte kräver stora resurser och går snabbt att utföra. De rullande prognoserna täcker de viktigaste siffrorna, där de vanligaste variablerna som används är

order, försäljning, kostnader, vinst och kassaflöde (Hope & Fraser 2004). Zeller och Metzger (2013) menar att olika principer för ledarskap inom företag visar varför rullande prognoser behövs. Författarna menar att rullande prognoser utgör en väsentlig del i att förbättra ett företags chans till framgång då prognoserna möjliggör ett ledarskap som utvärderar prestationer utifrån hur väl företaget svarar på ändrade villkor, istället för att fokusera på fasta mål. Mål, belöningar och olika kontroller baseras på relativa mätvärden som ser till olika trender och syftar till kontinuerlig förbättring, där prognoserna förändras då affärsvillkoren ändras (Zeller & Metzger 2013).

3.2.2 Decentralisering

Hope och Fraser (2004) menar att delegering av beslutsfattande alltid varit en viktig funktion inom budgetering där besluttagande har skett inom bestämda ramar, så kallad toppstyrning. Hansen et al. (2003) beskriver att traditionell budgetering omöjliggör en effektiv decentralisering. Den största skillnaden mellan relativa mål, vilket vi beskriver närmare i följande avsnitt, och traditionell styrning baserat på budget, menar Hope och Fraser (2004) är att prestationstrycket skiftat. Styrningen har gått från toppstyrning till kontrakt på medellång sikt där arbete sker med relativa kontrakt med kontroll på flera nivåer. Prestationsansvaret förflyttas därmed från centrum till lägre nivåer, vilket Hope och Fraser (2004) menar är en förändring av kärnan i filosofierna då fasta prestationskontrakt bygger på central kontroll och präglas av avsaknad av förtroende, medan relativa utvecklingskontrakt baseras på självreglering där man utgår från att grupper kan styra sina egna angelägenheter inom givna ramar och ansvara för sina resultat. Detta menar författarna (ibid.) är en mycket stor utmaning för chefer.

En fördel enligt Hope och Fraser (2003b) är att personer inom en verksamhet som arbetar budgetlöst utnyttjar dagens moderna informationssystem och verktyg och möjliggör då decentralisering. Detta menar Hope och Fraser (2003b) möjliggör ett större kunskapsutbyte mellan olika befattningar inom företaget vilket visat sig leda till att bidra till en mer motiverad personal. Makten förflyttas då från centrum till lägre nivåer. Det är då viktigt att det finns ett förtroende från den högre ledningen att de kan fatta beslut utifrån deras egna omdöme. Detta skapar en organisation med styrkt (empowered) personal, vilket i sin tur leder till bättre prestationer. För att denna radikala decentralisering ska

fungera krävs det enligt Hope och Jeremy (2004) att ledarskapet är införstådda med flera principer. Det måste finnas ett tydligt ramverk med klara riktlinjer, gränser och värdegrunder. Ramar inkluderar uppförandekoder, tidramar för rapportering och vilket ansvar som gäller. Företag bör skapa ett högpresterande klimat där framgång blir synligt vid varje nivå, då målstyrningen förändrats från fasta till relativa mål. Ännu en princip är att ha team som är betrodda att ta beslut som passar företagets principer, samt att delegera ansvaret av värdebyggande beslut till dessa team. Att nätverk byggs där kunskap delas sinsemellan och att det fokuseras på kundrelationer, samt slutligen att ha öppna kommunikationskanaler där personalen även får reda på dåliga nyheter, vilket underlättar för problemlösning innan kriser uppstår (Hope & Fraser 2004).

3.2.3 Målstyrning

Mål baserade på fasta budgetmål är enligt Bogsnes (2009) ofta problematiska eftersom oförutsedda händelser sker och omständigheter förändras. Även Wallander (1994) menar att mål ofta förändras under resans gång, då blir budgetrevidering eller en ny årsprognos nödvändig. Vid budgetlös styrning brukar istället Key Performance Indicators, KPI:er, användas. KPI:er ersätter enligt Hope och Fraser (2004) målsättningsprocessen och den kontrollfunktion som traditionell budgetering annars vanligtvis har. Hope och Fraser (2004) menar att KPI:er vid en jämförelse med fasta mål brukar spegla en hög nivå och anses visa tidiga varningssignaler då någonting går åt fel håll. Istället för att se prestation i förhållande till hur väl de fasta målen i förhållande till budget uppfyllts, uttrycks enligt Hope och Fraser (2004) den verkliga prestationen i termer av KPI:er. Dessa nyckeltal leder ägarnas bedömning av hur tillfredsställda de är med resultaten. Om KPI:erna är väl definierade kommer dessa att lugna då allt är bra och varna då någon form av åtgärder krävs.

KPI:er brukar enligt Hope och Fraser (2004) samt Hope och Fraser (2003a) vara få till antalet och tillsammans visa en prestationsbild då de läggs samman. Prestationsbilden visar vad som händer nu och vad som troligtvis kommer ske den närmaste framtiden. KPI:er baseras enligt Hope och Fraser (2004) vanligtvis på relationstal, exempelvis kostnader i förhållande till intäkter eller vinst i förhållande till kapital. Då KPI:er används som mål identifierar de inom vilka gränser prestationer förväntas ligga. Hope och

Fraser (2004) talar även om att vissa företag börjat med inriktningsmål, då ett minimum och maximum för varje KPI anges, istället för precisa resultat. Man menar då att det är omöjligt att prognostisera med 100% säkerhet.

Istället för fasta mål som används vid traditionell budgetering, använder man enligt Hope och Fraser (2004) sig istället av relativa utvecklingskontrakt inom budgetlös styrning. Styrprocessen, som är det övergripande resultatet av förändringarna, baseras då på dessa relativa utvecklingskontrakt. Detta menar förespråkare är ett bättre sätt än att skapa fasta mål och binda upp chefer och planera åtgärder efter dessa. Wallander (1994) beskriver dessa relativa mål som en procentsiffra på exempelvis avkastning som krävs för att tillfredsställa aktieägare, baserat på exempelvis historiska data eller konkurrenters resultat. Hope och Fraser (2004) menar att detta leder till att anställda kommer sträva efter att utveckla sin prestation genom att utnyttja sin kunskap och omdöme för att anpassa åtgärder efter dessa föränderliga villkoren. Transparens gällande prestationer, både individuella och gruppers, gör att ingenting göms undan. Wallander (1994) menar att dessa relativa mål är mer verklighetsförankrade då de är satta i förhållande till krav på marknaden. Därmed är grundtanken med relativa mål att under svårförutsedda omständigheter lyckas bättre än konkurrenterna. Hope och Fraser (2004) menar att det även går att sätta basmål, vilka lägger förväntningarna på en lägre referensnivå. På företagens högsta nivå är målen vanligtvis till största del av ekonomisk karaktär. Ju längre ner i företagen man kommer, går dock målen mot en mer operationell karaktär. Fördelen med att fastställa mål på detta sätt menar Hope och Fraser (2004) är att man får en snabb målsättningsprocess som tar dagar istället för månader, samt att målen sällan behöver göras om då de är baserade på relativa mått.

Med traditionell budgetering sätter man mål baserade på ekonomiska sifferuppgifter. Dessa fastställs i förväg för ett helt år och ligger till grund för det årliga fasta prestationskontraktets nyckelkomponenter. På grund av detta fokuserar handlingar på att uppnå och motsvara dessa mål. Då man inom budgetlös styrning istället sätter mål baserade på KPI:er på hög nivå, exempelvis avkastning på kapital, kassaflöde eller kostnader i förhållande till intäkter, menar man att målen sätts på en nivå som syftar till att maximera vinstpotentialen på kort- och medellång sikt. Hope och Fraser (2004) menar att chefer lättare accepterar dessa mål då deras prestationer inte kommer utvärderas och belönas

utifrån dessa, istället fastställer och bedömer man mål genom att använda relativa nyckelfaktorer. Detta kan exempelvis vara grupprestationer hos likartade grupper, interna och externa mått, eller tidigare års resultat. Sandalgaard (2012) menar att relativa prestationsutvärderingar inte är en ny idé, särskilt inte i en osäker omvärld. Elemers, De Gilder och Haslam (2004) beskriver hur tidigare forskning inom arbetsmotivation till största del handlat om hur olika individer blir motiverade som separata enheter, istället för grupper. De menar att det är vanligare att jobba i grupper numera, därmed bör det ligga mer fokus på gemensamma mål istället för individuella mål. Då fokus ligger på gemensamma mål kan detta förändra yttre motivation till inre motivation när kollektivet arbetar tillsammans.

3.2.4 Belöningssystem

Hope och Fraser (2004) menar att det är processen som driver beteendet, därmed krävs en annorlunda process för att förändra beteendet. De menar även att organisationer kan bli mer effektiva då de eliminerar budgetprocessen och de fasta prestationskontrakten. Genom de åtgärderna menar Hope och Fraser (2004) även att anställdas attityder och beteenden på alla nivåer kan förändras, och det är mindre risk för oönskade beteenden som orsakas av fasta mål som måste uppnås trots att resultatet är osäkert.

Hammermann och Mohnen (2014) menar att litteratur inom psykologi beskriver att pengar påverkar människor på två sätt. För det första blir människan mer prestationsinriktad och anpassar sitt beteende efter en rationell analys, där man väger fördelar gentemot nackdelar. För det andra blir människan mer självisk och bryr sig inte så mycket om andra runt omkring. Kunz och Pfaff (2002) menar dock att belöningar, då de används på korrekt sätt, kan bidra till att höja den inre motivationen. Sheldon et al (2003) refererar till Deci och Ryan (1985), där de argumenterar för att yttre belöningar undergräver inre motivation då belöningarna upplevs som ett försök att kontrollera mottagaren. Författarna menar även att det finns ett brett stöd för denna åsikt men att det finns delade meningar rådande vilken effekt yttre belöningar har på inre motivation.

Hope och Fraser (2004) menar att belöningar traditionellt baserats på fasta resultat man kommit överens om tidigare. Fördelar med detta menar författarna är att man då visste

var man stod och vad som skulle uppnås. Enligt Bogsnes (2009) är nackdelen med det traditionella, individuella, bonusystemet att de normalt baseras på budgetmål. Dessa budgetmål upplevs dock som problematiska av många, vilket vi tagit upp i föregående avsnitt. Bogsnes (2009) menar även att individuella bonusar och belöningar får en negativ påverkan på motivation och prestation. Då man talar om belöningar inom budgetlös styrning menar Hope och Fraser (2004) att dessa ser annorlunda ut. Prestationer utvärderas och belönas på basis av en formel som relateras till hur grupper presterar i jämförelse med olika mått, jämförelser mellan olika grupper och tidigare år. Författarna (ibid.) menar att detta exempelvis kan betyda att man för en affärsenhet använder en formel som ser till tillväxt jämfört med tidigare år, tillväxt jämfört med konkurrenters tillväxt, eller skuld jämfört med tidigare år. Bogsnes (2009) är av åsikten att företag har belöningssystem av två olika anledningar; marknad och motivation. Marknad handlar om att kunna rekrytera och behålla personal, motivation handlar om hur belöningssystem kan påverka den yttre motivationen. Enligt Bogsnes (ibid.) är detta en konstgjord motivation och forskning visar att det inte fungerar för att stärka den inre motivationen, som kommer från den motivation arbetet i sig ger. Istället menar författaren att forskning visat att individuella belöningssystem minskar denna inre motivation. Detta då den bland annat underminerar intresset för själva arbetet och istället endast uppmuntrar att nå ett fast mål för att få sin belöning. Bogsnes (2009) menar att han helt förlorat tron på individuella belöningssystem. Däremot anser han att kollektiva belöningar som bedöms på gruppprestationer är annorlunda, då detta baseras på ett helt företags prestationer jämfört med konkurrenternas.

Hur man arbetar med belöningar inom budgetlös styrning varierar enligt Hope och Fraser (2004) från företag till företag. Gemensamt är dock att belöningarna inte längre baseras på fasta mål som fastställts i förväg. Författrana (ibid.) menar även att belöningar inte längre är baserade på individuella prestationer, utan istället gruppprestationer. Bogsnes (2009) menar att dessa kollektiva belöningar uppmuntrar chefer att engagera sig i fler nivåer. Då individer uppfattar sig själva att vara en del av ett kollektiv, istället för en individ i gruppen när det gäller gruppprestationer, kan detta leda till en typ av inre motivation (Ellemers et al., 2004). Fördelar med att fokusera på gruppprestationer är enligt Hope och Fraser (2004) bland annat att detta leder till minskad benägenhet av siffertrixande samt en form av belöning av de personer som presterar bäst, inte de som har bäst

förmåga att förhandla med sin budget eller lyckas komma in på en uppåtgående marknad. Det anses även vara ett fördelaktigt sätt att angripa problem för det långsiktiga värdeskapandet, som blir en produkt av gruppers ömsesidiga beroende istället för enbart enskilda individer.

3.3 Motivation

Motivation är betydelsefullt för att få ut det optimala av anställda. Hög motivation anses leda till bättre produktivitet inom organisationer (Van den Broeck et al., 2012; Bronkhorst et al., 2015). Bipp (2010) menar att forskning inom arbetsmotivation har gått från att "Hur blir människor motiverade?" till "Vem blir motiverad av vad?". Det har visat sig att ju högre kompatibilitet mellan den anställde och dess jobb, desto högre jobbtillfredställelse och hängivelse finns hos den anställde gentemot sin arbetsplats.

3.3.1 Self Determination Theory

SDT handlar enligt Wilson, Mack och Grattan (2008) om att möta alla utmaningar som människan utsätts för då den försöker att smälta in och anpassa sig till olika sociala situationer. SDT har utvecklats från att handla om inre motivation till en multifacetterad teori som förklarar människans utveckling, anpassning och integration i en social värld (ibid.). Gagné et al (2014 s.2) beskriver SDT som en "*multidimensionell syn på motivation och specificerar hur dessa olika typer av motivation kan främjas eller avskräckas*". Vidare fortsätter Gagné et al (2014) att beskriva SDT som ett ramverk som är kulturoberoende samt oberoende gällande vilken bakgrund individen har.

Den stora skillnaden mellan SDT gentemot de flesta andra motivationsteorier är att SDT fokuserar på den relativa styrkan av autonom kontra kontrollerad motivation, istället för den totala motivationen (Gagné & Ryan 2000; Gagné & Deci 2005). Författarna menar att det är viktigt att särskilja olika typer av motivation då forskning visat att de olika typerna kan påverka varandra positivt och negativt. De har även olika bidragande effekter när det gäller lärande, prestation, personliga erfarenheter samt välmående (Gagné & Ryan 2000).

Kunz (2015) menar att det kan finnas olika grader av kontrollerad samt autonom motivation till varför en anställd anstränger sig på jobbet. Då den anställde känner att jobbet är intressant och utvecklande upplever den inre motivation, den tydligaste typen av autonom motivation (ibid.). Deci och Ryan (2000) menar att allt eftersom människor växer upp, frångås friheten att göra endast aktiviteter som är inre motiverande, istället ökar pressen från omgivningen att göra aktiviteter som är ointressanta. Det är då yttre motivation blir aktuell. Malhotra et al. (2008 s. 5) citerar Davis et al. (1992) som definierar yttre motivation som "utförandet av en aktivitet, eftersom det uppfattas som avgörande för att uppnå värdefulla resultat som skiljer sig från själva aktiviteten, såsom förbättrad arbetsprestation, betalning eller befordringar".

Motivation kan dock ha olika effekter på olika människor trots att det handlar om likvärdiga arbetsuppgifter (Malhotra et al 2008; Grant et al., 2011). Både kontrollerad och autonom motivation är medvetna, till skillnad från amotivation (Gagné & Deci 2005). Amotivation innebär total avsaknad av motivation, vilket anses vara den autonoma motivationens motsats (Brunel 1999).

Miniteorier

Sheldon, Turban, Brown, Barrick och Judge (2003) beskriver att SDT är en makroteori bestående av följande miniteorier: Cognitive Evaluation Theory (CET), Organismic Integration Theory (OIT), Causality Orientations Theory (COT) samt Basic Needs Theory (BNT). Arbetet med SDT påbörjades med CET av Deci på 1960-talet (Sheldon et al. 2003). CET utvecklades på grund av att tidigare förväntansteorier inom motivation, bland annat Vrooms teori, inte tog hänsyn till att yttre och inre motivation kunde påverka varandra både positivt och negativt (Gagné & Deci 2005). CET baseras på experimentella resultat (Sheldon et al 2003) och beskriver vilken inverkan psykologiska behov och sociala villkor har på hur en individ handlar utifrån inre handlingar (Wilson et al. 2008). Vidare förklarar Gagné och Deci (2005) att målet inom CET är att förklara effekterna yttre motivatorer har på inre motivation. Deci upptäckte många faktorer som underminerade inre motivation, exempelvis vissa typer av prestationsbelöningar, tidspress, hot om straff och vissa typer av tävlingar (Sheldon et al, 2003). Även Gagne och Deci (2005) beskriver att tidiga studier visade att belöningar i form av pengar underminerade inre motivation medan verbala belöningar har en positiv effekt på inre motivation.

Wilson et al (2008) menar att många sociala aktiviteter inte upplevdes vara inre motiverande vilket ledde till att forskare intresserade sig för detta och började undersöka yttre motivation. Forskningen inom SDT började i slutet av 1980-talet att undersöka ifall det fanns några "bra" former av yttre motivation (Sheldon et.al, 2003). Deci och Ryan (1985) utvecklade då OIT för att förklara olika sätt att reglera yttre motivation. OIT beskriver till vilken grad av internalisering som följer med yttre motiverade handlingar och fastställer att den varierar från högt kontrollerande till mer frivilliga processer (Wilson et al. 2008). Vidare skiljer Ryan och Deci (2000) här på olika sorters yttre motivation, grundat på i vilken grad denna motivation upplevs vara kontrollerad av yttre omständigheter (perceived external locus of causality) eller integrerad med personens egna värderingar och behov (perceived internal locus of causality). Ryan och Deci (2000) menar att både kontrollerande och självbestämda (self-determined) bakomliggande motiv kan påverka beteenden. Det har dock visat sig att mer kontrollerande motiv är sammanlänkat med sämre mental hälsa samt sämre självkänsla, självbestämda motiv är sammankopplat med bättre hälsa och bättre självkänsla.

COT beskriver sambandet mellan människors olika personligheter och deras förhållande till självvalda alternativt kontrollerande funktioner i deras liv (Wilson et al. 2008). Sheldon et al. (2003) beskriver att en självstyreorienterad person tenderar att söka upp situationer där det finns plats för självbestämmande. Självstyre har visat sig ha samband med välmående, empati, vitalitet och kopplas samman med inre och identifierad motivation. Dess motsats, en kontrollorienterad person, tenderar att söka upp situationer där denna får klara direktiv om vad som ska göras. Kontrollorienterade personer sammanlänkas med tävlingsinriktan, maktsökande samt egenkontroll och sammankopplas med yttre och infogad reglerad motivation. En icke-personligt orienterad person är någon som inte känner sig kapabel till handling oavsett rådande förutsättningar och är associerad med amotivation, depression och patologi (ibid.).

Sheldon et al (2003) menar att BNT kan vara den viktigaste aspekten av modern SDT, våra psykologiska behov. Psykologiska behov är grundläggande för SDT och är nödvändigt för att förstå och kunna förutspå motivation och olika beteenden (ibid.). Deci och Ryan (2002) menar att BNT handlar om roller som kompetens (competence), själv-

styre (autonomy) och släktskap (relatedness) har när det gäller motivation och välmående. Kompetens handlar om att känna sig effektiv, släktskap om att känna sig nära och viktig för andra och självstyre om att känna att man själv bestämmer över sina egna handlingar (Sheldon & Schüler 2011). I modern motivationspsykologi är kompetens och släktskap relativt erkända behov som ger positiva effekter såsom optimism och anknytningssäkerhet (Sheldon et al 2003). Självstyre har det inte forskats lika mycket om, på grund av det inte är lika självklart vad begreppet innebär. I forskning som nyligen genomförts har det framgått att dessa tre behov har en positiv inverkan på varandra och bidrar till bättre prestationer (ibid.). Även Sheldon och Schüler (2011) tar upp att mycket forskning har visat hur viktiga självstyre, kompetens och släktskap är gällande bland annat välmående, mål och relationer.

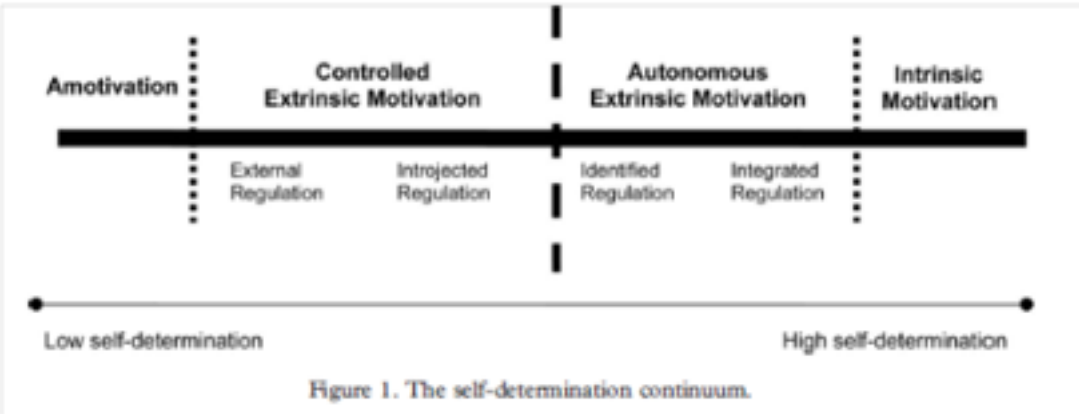


Figure 1. The self-determination continuum.

Figur 2: Förklaringsmodell hur autonom och kontrollerad samt yttre och inre motivation hör samman (Lonsdale, Hodge och Rose 2009)

3.3.2 Autonom motivation

Gagné och Deci (2005) beskriver att begreppet autonom motivation handlar om att uppleva ett eget val (free choice) och att därmed agera efter egen fri vilja, vilket Lam och Gurland (2008) beskriver som att personen ifråga engagerar sig i sitt jobb av självbestämmande anledningar. Van den Broeck et al (2013) tar upp att anställda kan uppleva att externa orsaker har en inverkande roll gällande deras arbetsprestation men att de fortfarande anser att deras arbetsuppgifter är värdefulla samt viktiga på ett personligt plan. Trots att yttre motivation är närvarande finns det en integrering med personens egna värderingar och behov samt känsla av frihet och fri vilja (Ryan & Deci, 2000). Au-

tonom motivation anses bidra till positiva effekter (Van Den Broeck et al 2013; Lam & Gurland 2008). Det finns ett ökat intresse inom ämnet och beskriver att när autonom motivation finns närvarande blir människor mer engagerade och produktiva vilket bidrar till välmående och mänskligt kapital (Ryan & Deci 2006; Gagné & Deci 2005). Van den Broeck et al (2013) menar att detta beror på att de basala psykologiska behoven, självstyre, kompetens och släktskap tillfredsställs. Autonom motivation innefattar identifierad, integrerad och inre motivation (Van den Broeck et al 2013).

Inre motivation

Då den anställde känner att jobbet är intressant och utvecklande upplever den inre motivation, den tydligaste formen av autonom motivation (Kunz 2015). Inre motivation är enligt Fertig et al (2009) den mest internaliserade typen av motivation. Ryan och Deci (2000) menar att inre motivation innebär människans inneboende benägenhet att uppsöka nya möjligheter, utmana sig själv och att lära sig nya saker medan Sheldon et al. (2003 s. 2) definierar inre motivation som "*önskan att engagera sig i en aktivitet eftersom man har, eller är intresserad av aktiviteten*" Att bestiga ett berg efter att ha haft det som ett mål och känna total tillfredställelse är ett exempel på vad inre motivation innebär (Osterloh & Frey 2000). En meta-analys av 128 laboratorieexperiment visade att positiv feedback höjer inre motivation, medan bonusar har motsatt effekt (Gagné & Deci 2005). Även Ryan och Deci (2006) tar upp att nästan alla typer av planerade bonussystem kopplat till prestation har visat sig underminera inre motivation. Å andra sidan menar Kunz och Pfaff (2002) att flertalet studier visar att yttre belöningar förstärker inre motivation. Det råder därmed delade meningar anågende belöningars inverkan på den inre motivationen.

Integrerad reglering

Integrerad reglering, som anses vara fullt autonom, är då den anställde känner sig totalt tillfredställd av att göra enklare arbetsuppgifter och finner mening i detta (Kunz 2015). Ryan och Deci (2000) beskriver att integrering sker då identifierade regleringar helt och hållet assimilerats till en persons jag, vilket är ett resultat av självrannsakan. Detta sker då en handling upplevs överensstämma med ens personliga värderingar och behov (Fertig et al 2009). Ju mer en handling sker inifrån sig själv, desto mer blir den yttre motiverade handlingen självbestämmande (Ryan & Deci 2000). Det som skiljer integrerad från

inre motivation är att integrerad reglering handlar om att uppfylla mål av anledningar som ligger utanför en själv. Inte för en inneboende glädje och intresse av själva uppgiften (ibid.).

Identifierad reglering

Identifierad reglering menar Fertig et al (2009) är ytterligare ett steg närmre internalisering och är mer autonom eller självbestämmande enligt Ryan och Deci (2000). Handling sker för att uttrycka sina värderingar samt att upprätthålla sin självinvestering (Sheldon et al 2003). Gagné och Deci (2005) förklarar identified regulation med att det innebär att den anställde känner viss känsla av frihet och egen vilja då de upplever att jobbet är tillfredställande trots att uppgifterna inte är inre motiverande.

3.3.3 Kontrollerad motivation

Kontrollerad motivation handlar om att agera efter en upplevd press och en känsla av det finns bakomliggande krav på att engagera sig i en handling (Gagné & Deci 2005; Koestner et al 2008). Enligt Van den Broeck et al (2013) handlar det då om external perceived locus of causality (EPLOC) samt känslor av externa och interna kontroller. EPLOC innebär enligt Ryan och Connell (1989) en persons uppfattning om vad som är lyckat eller misslyckat är av externa orsaker. Gagne och Deci (2005) tar upp att kontrollerad motivation kan påverka den autonoma motivationen negativt, framförallt då det handlar om mer kreativa uppgifter, kognitiv flexibilitet eller mer ingående bearbetning av information. En annan effekt som kontrollerad motivation enligt Van den Broeck et al (2013) är att den inte bidrar eller påverkar tillfredställelsen gällande de tre grundläggande psykologiska behov, se BNT. Extern och infogad reglering utgör kontrollerande motivation (Van den Broeck et al 2013; Koestner, Otis, Powers, Pelletier & Gagnon 2008).

Extern reglering

Vid extern reglering sker handling endast för att få en belöning eller för att yttre förhållanden påverkar eller kräver det (Fertig et al 2009; Sheldon et al 2003). Ryan och Deci (2000) tar upp att denna typ av motivation traditionellt har ansetts som motsats gentemot inneboende motivation och menar att individer denna typ av motivation upplevs

som kontrollerad eller alienerad. Deras handlingar har en external perceived locus of causality (EPLOC), därmed till fullo icke-internaliserad (Gagné et al 2014).

Infogad reglering

Ett steg närmre internalisering och inre motivation är infogad reglering men är fortfarande övervägande kontrollerad av yttre faktorer (Deci & Ryan 2000). En person som har denna typ av motivation vill framstå som "värdefull, genuin, hårt arbetande och intresserad" (Fertig et al. 2009, s. 207) men vill nödvändigtvis inte inneha dessa kvalitéer. Handlande sker på grund av att undvika känslor av ångest eller skuld över att inte göra vad som förväntas av en (Sheldon et al 2003; Ryan & Deci 2000; Kunz 2015). Ryan och Deci (2000) beskriver att eget intresse är en typisk form inom infogad regulation där en individ handlar på grund av förbättra eller behålla sin självkänsla och känslan av att betyda något. Handlingar byggda på infogad reglering är inte ansedda att vara en del av en själv, trots att regleringen sker efter egna känslor och fortfarande har en EPLOC (ibid.).

3.3.4 Kritik mot SDT

Sheldon et al. (2003) tar upp kritik som riktats mot SDT. SDT antar att alla eftersträvar personlig utveckling. Kritiker menar att detta inte alltid stämmer, då det kan finnas individer som är tillfredställda av att ha ett monotont arbete med tydliga riktlinjer och inte känner något behov av en personlig utveckling. Vidare tar Sheldon et al (2003) upp annan kritik som riktats mot SDT. Exempelvis att den är applicerbar till arbetsmiljöer med just monotona arbetsuppgifter och att SDT då menar att autonom motivation leder till att de anställda lägger ett större värde i sina arbetsuppgifter.

Ryan och Deci (2006) tar upp liknande kritik som nyligen framkommit från teoretiker inom psykologi. De menar att autonomi inte är ett grundläggande behov hos människan. Författarna förklarar även att oberoende inte är ett universalt behov, samt att ha många val är inte ett grundläggande behov. Kritiker menar även att val inte heller anses vara upplyftande. De tar även upp att omedvetna val kan underminera oberoende funktioner, men detta behöver inte vara fallet. Man menar även att autonoma funktioner förutsätter att det finns en hjärna.

Van den Broeck et al (2013) tar upp att deras studie visar att det finns en mer nyanserad bild än vad SDT uttrycker. Författarna menar att även om de har kommit fram till att anställda trivs bättre då de uppskattar sina jobb och finner glädje och intresse i sina uppgifter, det vill säga att de upplever autonom motivation, utesluter inte detta att de även känner sig kontrollerade av andra eller av sig själv gällande deras arbete.

3.4 Sammanfattning teoretisk referensram

Traditionell budgetering har bland annat kritiserats för att vara svårhanterlig, för dyr, ej anpassad till hur konkurrenssituationen i omvärlden ser ut idag, för att den inte motsvarar chefens behov idag samt att bidra till siffertrixande (Hope & Fraser 2004; Sandalgaard 2012). Ett alternativ för att komma till rätta med detta är att gå över till budgetlös styrning. Inom budgetlös styrning använder företag istället relativa prestationsutvärderingar, rullande prognoser och icke-finansiella mätvärden (Sandalgaard 2012). Rullande prognoser ersätter då budgeteringen (Zeller & Metzger 2013). Några av fördelarna med att använda rullande prognoser är att de är tidsbesparande, går fortare att anpassa efter nya omständigheter samt lättöverskådliga (Hope & Fraser 2004). KPI:er används vanligtvis vid budgetlös styrning och dess funktion är att som kontrollhjälpmedel hjälpa till med målstyrning av prestationer på medellång sikt samt inom överenskomna gränser (Hope & Fraser 2004). Istället för fasta mål används relativa mål och utvecklingskontrakt inom budgetlös styrning. Detta innebär decentralisering samt självreglering, där man utgår från att grupper kan styra sina egna angelägenheter inom givna ramar och ansvara för sina resultat. Detta anses öka engagemang men även bidra till ökade krav (ibid.). Det beror på att man då förlitar sig på personalens förmåga att ta större ansvar och arbeta med information, rullande prognoser samt regelbundna uppföljningar. Belöningar inom budgetlös styrning baseras på gruppprestationer i relation till konkurrenter tidigare år (Hope & Fraser 2004).

Motivation är viktigt för att få ut det optimala av anställda och därmed leda till hög produktivitet inom organisationen (Van den Broeck, Lens, De Witte & Van Collie 2013; Bronkhorst, Steijn & Vermeeeren 2015). SDT fokuserar på den relativa styrkan av autonom kontra kontrollerad motivation (Gagné & Ryan 2000; Gagné & Deci 2005). Autonom motivation handlar om att uppleva ett eget val och agera efter egen fri vilja. Kon-

trollerad motivation innebär att personen ifråga känner sig pressad utifrån att bete sig på ett visst sätt och agerar därefter (Gagné & Deci 2005). Autonom motivation innefattar identifierad, integrerad och inre motivation (Van den Broeck et al 2013). Extern och infogad reglering utgör kontrollerad motivation (Van den Broeck et al 2013; Koestner et al 2008). SDT kritiseras dock för att ha en onyanserad bild av autonom motivation (Sheldon et al 2003; Ryan & Deci 2006; Van Den Broeck et al 2013).

4. Empiri

4.1 Presentation av företag

4.1.1 Handelsbanken

Handelsbanken grundades 1871 och har i dagsläget knappt 12 000 anställda samt bedriver sin verksamhet i 25 länder varav 6 länder där banken är rikstäckande, däribland Sverige, Storbritannien, Danmark, Finland, Norge och Nederländerna. Totalt har Handelsbanken sedan årsskiftet 834 kontor varav 463 ligger i Sverige. Sedan tidigt 1970-tal är Handelsbanken starkt decentraliserad. Den decentraliserade styrmodellen som introducerades av Jan Wallander på 1970-talet är baserad på tron att den enda hållbara konkurrensfördelen för företag i en omvärld som förändras fort, är företagets anställda. Medarbetares kreativitet, omdöme och insikter är saker man ser som mycket viktiga för företaget (Hope & Fraser, 2004).

Innan Handelsbankens decentralisering menar Hope och Jeremy (2004) att det fanns ett ledningsproblem då företagsledningen var kunskapskällan som planerade och skötte resursfördelningen. Chefer på mellannivåer knöt samman de högsta cheferna med cheferna på frontlinjen, och de senare genomförde order de fick från högre nivåer. De verkställande cheferna använde sig av budget för att styra kapitalet genom planering, koordinering och detaljkontroll. Wallander menade att detta bland annat ökade kostnader, skapade en beroendekultur och stödde en centraliserad byråkrati, därför ville han ändra detta (Hope & Fraser 2004). Då Handelsbanken decentraliserades slutade man med huvudkontorsdirektiv, istället lade man över fler beslut såsom resursfördelning, på kontorscheferna. Dessa chefers befogenheter utökades i början på 1990-talet till att även ta beslut gällande bemanning, löner samt leasing av egendom. Wallander ansåg enligt Hope & Fraser (2004) att dessa chefer var bäst lämpade för att ta dessa beslut, då det gav dem makt att ändra det som behövde ändras då varje kontor blev ansvarigt för sin lönsamhet.

Då Handelsbanken slutade använda sig av budgetering beskriver Hope och Fraser (2004) att detta möjliggjorde delegering av prestationsansvar. De anställda förväntas förstå inom vilka gränser de förväntas verka och fatta beslut och man förväntar sig att det faktiskt tar de beslut som krävs. Wallander menade att den nya styrningen var beroende av engagerade anställda och menade att just motivation och engagemang är en nödvändig förutsättning för att anställda ska få ut något mer av sitt arbete än enbart pengar, nämligen tillfredsställelse. Wallander ville att de anställda skulle ha frihet i sitt arbete, vilket även ställer krav på självdisciplin och ordning. Handelsbanken menar att de vill vara bättre än alla konkurrenter och ha lägre kostnader, om de lyckas med det anser de att de även kommer uppnå högre lönsamhet. Detta menar Hope och Fraser (2004) är grunden för de principer och värderingar som finns i bankens styrsystem och det lokala beslutsfattandet.

Då det gäller motivation och engagemang för de anställda menade Wallander att de anställda även måste engageras då de egna utvecklingsplanerna fastställs, eftersom de inte ska känna sig påtvingade ett mål då detta inte medverkar till något riktigt engagemang. Därmed menar man att medarbetarna måste engagera sig i planeringsprocessen och ta del i gruppens åtaganden. Handelsbanken ses som en attraktiv arbetsgivare, där många ser det som en fördel med det stora egna ansvaret och har en mycket låg personalomsättning.

Wallander ansåg relativa mått vara bättre än fasta mål då de förstnämnda alltid är aktuella och drar upp medelvärdet. Handelsbanken talar därför utifrån en rankinglista där man endast kommunicerar genomsnittet till medarbetarna och ser till vilka kontor som ligger över och under detta (Hope & Fraser 2004). Enligt Handelsbankens hemsida är deras främsta styrmedel en “väl förankrad företagskultur och ett effektivt ekonomiskt styrsystem” och deras grundidé är att “organisation och arbetssätt ska utgå från kontorens ansvar för enskilda kunder, inte från centrala enheters ansvar för produktområden eller marknadssegment” (handelsbanken.se).

4.1.2 Addtech

Arvid Bergman och Fritz Beving lärde känna varandra då de studerade tillsammans vid Technishe Hochschule i Karlsruhe i slutet av 1800-talet. Några år senare arbetade de tillsammans och började då gemensamt planera att starta ett eget företag, en teknisk agenturfirma med sin bas i Sverige som de menade skulle ägna sig åt import och försäljning av tekniska produkter till i första hand den svenska industrin. Några år senare, 1906, startades Bergman & Beving i Norrköping och samma år tecknade de bolagets första agenturavtal med en tysk firma. Verksamheten flyttades till Stockholm och växte med nya agenturer. Arbetet och ansvarsområden delades upp mellan delägarna, detta gjorde att var och en av dem självständigt ansvarade för vissa varugrupper och de agenturer som hörde till dem, medan lager, ekonomiresurser och reseingenjörer var en gemensam resurs. Denna decentralisering och eget ansvar menar man är själva ursprunget till den filosofi som utgör grunden för Addtech idag.

Under 1980-talet skapades en intern affärsskola då man menade att den snabba tekniska utvecklingen kombinerat med den decentraliserade organisation- och beslutsmodellen krävde kompetenta och utbildade medarbetare. Denna affärsskola finns än idag, och Addtech menar att den förmedlar "*samma grundtankar, kunskap och erfarenheter inom ekonomi, strategi, sälj- och förhandlingsteknik, samtidigt som den är en viktig bas för tvärkontakter mellan olika enheter*" (Internt material, Addtechs historia s. 22). Vid sekelskiftet 2000 bestod Bergman & Breving av fem affärsområden med sammanlagt 100 dotterbolag. Man menade att dessa nu var så stora och lönsamma att de hade större möjligheter för fortsatt tillväxt som självständiga bolag. På grund av detta delades Bergman & Breving upp i tre separata koncerner, varav ett av affärsområdena blev koncernen Addtech. Namnet Addtech "*syftar både på koncernens vilja att alltid addera värde för kunden och på dess inriktning, teknikhandel*" (Internt material, Addtechs historia s. 29).

År 2008 tog Johan Sjö över som VD för koncernen och därefter omorganiserades Addtech, med avsikten att förstärka och förbättra förutsättningarna för lönsam tillväxt. Verksamheten delades upp i fyra olika affärsområden: Addtech Components, Addtech Energy & Equipment, Addtech Industrial Solutions och Addtech Life Science. Under dessa affärsområden skapades självständiga affärsenheter vilka bestod av koncernbolag med

liknande marknader, strategier, verksamheter och mål. Detta menar Addtech skapar samarbete mellan bolagen i affärsenheterna samt en etablerad marknadsförings- och försäljningskanal. Omorganisationen blev lyckad då omsättningen därefter passerade fyra miljarder.

Addtech menar att deras verksamhet handlar om att "*vara ledande i valda nischer inom teknikhandel, ha en stark företagskultur som kombinerar det lilla företagets rörlighet och kultur med koncernens styrka och sist, men inte minst, ha både en teknisk kompetens och en kunskap om kundernas verksamhet som gör det möjligt att varje gång leverera ett mervärde*" (Internt material, Addtechs historia s. 36). Addtech menar att enkelhet, effektivisering, decentralisering och ansvarstagande är bolagets värderingar, och att detta gör att de kan fortsätta att utvecklas med sina kunder.

4.2 Presentation av intervjusubjekten

Eftersom våra intervjusubjekt önskade vara anonyma presenteras endast kortfattad information om dem här. Intervjusubjekten var tio stycken, varav sex stycken män och fyra stycken kvinnor. Åldern varierade från 40 till 64 år med en medelålder på 49 år. Ställföreträdande chef går under benämningen Chef för att säkerhetsställa anonymiteten. Intervjuerna utfördes vid sex olika tillfällen på fem olika kontor mellan 19 november till 4 december.

4.3 Budgetlös styrning

4.3.1 Allmänt om budgetlös styrning

Då respondenterna får frågan vad de anser har ersatt budgeteringen nämner samtliga inom Handelsbanken verksamhetsplaneringen. Chef 3 berättar att verksamhetsplanen uppdateras varje år och innefattar dels saker kontoret vill arbeta med samt olika redskap för mätning såsom mål för lönsamhet. Då Chef 1 berättar om verksamhetsplaneringen säger hen att görs på hösten för nästkommande år. Denna verksamhetsplanering talar om området det aktuella kontoret arbetar i, hur marknaden ser ut, vad man kan förvänta sig och hur stor marknadsandel man har. Chef 3 menar att målen och redskapen för

mätningar som fastställs i verksamhetsplanen sedan jämförs dels med de andra kontoren, dels med det faktiska utfallet. Chef 3 beskriver även att hur kontorens verksamhetsplan styrs mycket av den lokala marknaden; i orter med mer skogsbruk än bolåneaffärer fokuserar man ofta just på skogsbruk då det finns flest kunder där. Respondenten från Addtech, chef 6, berättar att de använder sig av måltavlor då han får frågan om vad de använder istället för traditionell budgetering och beskriver måltavlan som "Det vill säga vi försöker göra en.. en handlingsplan mera. Alltså.. en action - vad är det vi ska göra under ett år.. och vad har vi för långsiktigt mål på tre år".

Verksamhetsplaneringen respondenterna från Handelsbanken berättar om innehåller även målsiffror för KI-talet, som samtliga respondenter nämner som det viktigaste nyckeltalet de arbetar med. KI-talet är ett relativt mål för kostnader i förhållande till intäkter. Chef 1 beskriver det som "*Ju mer vi genererar intäkter i banken och lägre kostnader i banken.. ju bättre resultat där. Avkastning på eget kapital i förhållande till konkurrenter på koncernnivå desto större möjlighet har vi och desto större belopp kan vi få*". Vissa respondenter, Chef 2 samt respondent 3, nämner även OI-tal, vilket är ett nyckeltal för omkostnader genom intäkter. Chef 2 kallar verksamhetsplanen för "hjulet" och menar att den löper över ett år och avslutas med lönesamtal, men att man försöker ha uppföljning under våren och hösten.

Hur insatta respondenterna är i den budgetlösa styrningen skiljer sig åt. Respondent 1 säger att "*Jag vet att vi gör det.. Att vi inte lägger upp någon budget. Men inte jätteinsatt är jag ju inte..*". Samtliga respondenter är dock medvetna om verksamhetsplaneringen och att de inte har budgeteringsmål de utvärderas efter. Rådgivare 3 menar dock att det inte är så detaljstyrt med budgetlös styrning, men att de fortfarande arbetar mot mål och anser därför att det inte är så stor skillnad mot budgeteringsmål. Även Chef 2 nämner verksamhetsplanen och menar att kontoret även har vissa volymmål. Chef 1 menar att det inte är en budget utan ser mer till mjuka värden, vilket hen menar exempelvis ser till hur man ska utveckla sitt affärsområde och vilka potentiella kunder det finns. Även Chef 3 beskriver att målen handlar mer om saker som ska utföras istället för siffror: "*Som förra året var det det här med pensionerna.. Vi ska då kontakta alla kunder som har privat sparande och ändra det när avdragsrätten försvinner.. Det är sådana mål vi har, inte kronor*". Chef 1 menar även att i en budget ser man mer till siffror, i

verksamhetsplaneringen de gör använder de sig mer av skriftlig form. Rådgivare 1 menar att man dock inte alltid har tid för de mjuka värdena i perioder då de har mycket att göra. Chef 2 berättar att verksamhetsplanen innehåller delar såsom marknadsanalys, nuläge, fokusområden samt arbetssätt. Chef 3 nämner även olika fokusområden som ingår i verksamhetsplaneringen, det kan exempelvis vara saker såsom kundnöjdhet man ska fokusera mer på det kommande året. Angående verksamhetsplaneringen och målstyrningen säger Rådgivare 4 "V*i har ju vissa målsättningar vi också som vi sätter då upp här på kontoret, men jag kan väl säga att det är väl inte.. det kanske är lite färre målsättningar och det är inte så styrt ur ett ekonomiskt perspektiv.. men att vi kanske.. jobbar mer för att ta lite marknadsandelar.. öka intjäningen på vissa områden*".

Rådgivare 4 berättar att regionbanken gör en plan med vissa mål som kontoret sedan gemensamt ser över, för att sedan utforma en verksamhetsplan under hösten för sitt kontor för det kommande året. Chef 1 beskriver att verksamhetsplaneringen görs för hela kontoret men bryts sedan ner till individnivå, där individerna själva gör handlingsplaner som hen sedan går igenom med dem och ser till om det är rimligt eller ej utifrån vad de vill göra totalt på kontoret. Även rådgivare 3 berättar att hela kontoret går genom verksamhetsplaneringen tillsammans, Rådgivare 4 menar att kontorschefen har vissa önskemål gällande exempelvis mål men att det finns en dialog med medarbetarna om vad de tycker är rimligt. Chef 3 säger att de dels har kontorets handlingsplan som anger exempelvis vilket resultat man strävar efter, men att var och en av medarbetarna sedan får sätta upp en egen handlingsplan som de sedan går genom tillsammans. Chef 2 berättar att det görs individuella handlingsplaner kopplade till verksamhetsplanen och Chef 1 beskriver att "*Man kan säga att om du jobbar på privatmarknaden så gör du kanske en handlingsplan utifrån din egen värld.. Vad ska vi göra på privatmarknaden men du har samtidigt vad vill jag gå.. Jag kanske vill lära mig och utbilda mig inom företagssidan. Vad har jag för plan om fem år?*". Rådgivare 3 berättar att samtliga medarbetare ska ha en handlingsplan och personliga mål, Chef 3 menar att de personliga målen exempelvis kan vara hur de kan bidra till att nå kontorets resultat. Angående de personliga målen berättar Rådgivare 4 att verksamhetsplaneringen bryts ner i individuella handlingsplaner och att dessa fokuserar mer på hur man ska arbeta det kommande året: "*Kanske fokusera på kundträffar, vissa utbildningar man ska gå.. det kan vara hur ofta man kontaktar kunder då kanske.. hur man ska jobba med att få in nya kunder och så vidare..*". Chef 1

beskriver även att uppföljning av handlingsplanen ska ske en gång per månad, men att det inte alltid finns tid till detta.

Rådgivare 4 menar att planerna ska vara levande dokument, inte fasta mål, och menar att förutsättningarna kan ändras. Dessa förändrade förutsättningar menar Rådgivare 4 exempelvis kan vara förändrad personalstyrka, och då måste även målen ses över. Även Chef 1 berättar att verksamhetsplaneringen revideras under året beroende på vad som händer. Hen menar att de är ett litet kontor men försöker känna om de är på rätt spår eller om den behöver revideras om, vilket görs löpande. Vid behov säger Chef 1 att man då går in och korrigerar verksamhetsplaneringen, exempelvis då medarbetare är sjuka så man inte hinner med lika mycket som man tänkt. Rådgivare 1 menar dock att det inte alltid finns tid till detta då arbetsbelastningen är stor, exempelvis då personer är sjukskrivna: "*Då skulle man ju egentligen ha reviderat den men det har inte heller funnits tid för det*". Rådgivare 3 berättar även att kontoret får månadsvisa uppgifter angående kontorets resultat, som kontorschefen vidarebefordrar till medarbetarna. Rådgivare 2 menar att det är bra med struktur för att veta hur hen bör arbeta. Hen menar även att detta ger en övergripande bild över större mål att arbeta för.

Chef 6 beskriver att avsaknaden av budget inte betyder att de inte använder sig av ekonomiska mått, och säger "*Vi följer ju utvecklingen noga vad gäller ekonomiska alltså.. sälj.. vad heter det.. försäljning och resultat naturligtvis va. Orderingångar för oss det är ju den viktigaste parametern varje vecka*". Just orderingången menar hen är mycket viktig, och att bolagen varje vecka rapporterar in denna för föregående vecka. Om någon inte rapporterar detta menar chef 6 att detta blir uppmärksammat: "*..om det är någon som inte har gjort det då är det nästan.. brandlarmet här va. Bara för att vi vill försäkra oss om att få in den informationen så att vi kan.. jämföra med föregående år och föregående månad och så vidare för att.. se hur utvecklingen går*". Respondenten menar att detta beror på att just orderingången är så viktig för att den ger tidiga varningssignaler och visar hur företaget ligger till. Chef 6 berättar även angående verksamhetsplanering: "*..sätta upp nån verksamhetsplan och nåt tänk runt.. nästa år. Vad ska vi göra.. vilka kunder ska vi koncentrera oss på..hur tror vi marknaden kommer utvecklas.. vad är det för åtgärder vi ska jobba med när det gäller försäljning eller marknadsföring eller vad det kan vara*". Respondenten tar även upp att exempelvis internutbildningar,

Addtechs affärsskola, ingår här och menar att det handlar om att sy ihop en aktivitetsplan. Chef 6 beskriver även att Addtech inte lämnar ut några prognoser till aktiemarknader utan endast resultat. Internt arbetar man dock med prognoser: "*Vi jobbar internt med prognoser. Eller prognoser.. ja.. vi gör.. vi gör en ettårsprognos kan man väl säga då i runda slängar och den handlar väl.. den är väl egentligen väldigt enkel den handlar bara om orderingång, fakturering, täckningsbidrag och med det då täckningsgrad, våra omkostnader och sen så är det resultat*". Respondenten berättar även att bolaget inte mäts på finansnetto utan mäts istället före finans. Detta menar Chef 6 är för att "*för att vi tycker att.. vi ska ju inte tjäna pengar på pengar och vi ska ju inte heller förlora pengar på pengar.. utan.. vi ska ju tjäna pengar på att vi gör rätt affärer*". Respondenten berättar även att det finns personer inom bolaget som ser till att de exempelvis har rätt lånestruktur och växlar rätt valutor, men att man annars egentligen bara har ett viktigt nyckeltal: R/RK, vilket är resultat genom rörelsekostnader. Detta arbetar de dock mycket med och menar att alla i koncernen ska kunna nyckeltalet och arbeta efter det.

Chef 1 är positiv till att man inte arbetar efter en budget på Handelsbanken: "*Verksamhetsplan, OK. men jag måste säga.. det är väldigt bra. Man kan enkelt uttrycka sig om ett resultat och så ökar vi det 10 % till nästa år. Det är det det handlar om i slutändan. Hur ska vi öka intäkterna och minska kostnaderna. men öka intäktsmassan så att det i slutändan ska bli bättre.. Mycket smidigare sätt att jobba på*".

Tidigare erfarenheter av styrning baserad på traditionell budgetering skiljer sig åt mellan respondenterna. Chef 2 minns inte och Chef 3 började arbeta på Handelsbanken direkt efter sin utbildning och har därför ingen erfarenhet av budgetbaserad styrning. Rådgivare 1, 3 och 4 har inte heller arbetat på företag tidigare som arbetar budgetbaserat och har därför ingen uppfattning om hur detta skiljer sig åt jämfört med då man arbetar budgetlöst. Rådgivare 2 menar att hen inte märker så stor skillnad gentemot då hen arbetade i ett företag med budgetering, men att uppföljningen blir annorlunda vid budgetering eftersom detta fokuserar mer på siffror och menar att det man fokuserar mer på mjuka värden då de arbetar budgetlöst. Rådgivare 2 säger även att hen tycker att det är positivt med det budgetlösa styrsättet och menar att det är ett friare sätt att arbeta på. Chef 4 menar att denne inte reflekterat över skillnader men menar att hen sneglade på Handelsbankens sätt att arbeta budgetlöst redan då eftersom respondenten fann bankens

fokus på kunder och att utgå från kundens behov var tilltalande. Chef 1 har tidigare arbetat i företag som använt sig av traditionell budgetering och säger att hen undrade vid starten på Handelsbanken hur man gör då budget inte används. Respondenten menar att man någonstans har siffror ändå, men att de nu tittar på kostnader, ökningar, intäkter och minskningar istället. Chef 1 är kritisk mot budgeteringen hen tidigare arbetat med: "*Vi satt ju fasen två månader på hösten och gjorde en budget.. Och det var siffror hit och dit. Det skulle korrigeras och redigeras.. Det skulle höjas och massa folk skulle vara med och tycka till*". Chef 5 har tidigare arbetat på företag där budgetering användes men menar att hen inte hade så mycket kontakt med budgetprocessen och därför inte märker så stor skillnad. Chef 5 framhåller dock att denne fortfarande har mål för sitt kontor trots att de inte baseras på budget utan mer på mjuka värden såsom kundnöjdhet men även på KI-talet. Även rådgivare 4 talar om målen som baseras på KI-talet: "*Vi tittar på var ligger vi i förhållande till övriga kontor, i Sverige i vår storlek, vi gör lite olika jämförelser där och så säger vi ja, vi ligger på den här nivån men vi behöver kanske ligga på den här nivån så.. det ingår i vår verksamhetsplan kan man säga, att vi sätter upp ett mål där*". Chef 5 säger även att hen inte anser att budget passar för bankaffären "*eftersom man ju inte vet utfallet för ett lån förrän den dag det betalats tillbaka, vilket kan vara om fem år eller 25 år*". Även Chef 6 är kritisk mot traditionell budgetering och menar att "*Det enda man är säker med en budget det är att den inte stämmer från dag ett när man försöker räkna på den här typen av verksamhet*". Respondenten fortsätter med att förklara att Addtechs sätt att arbeta handlar mindre om siffror och istället mer om aktiviteter: "*att.. förstå marknad att förstå.. leverantörsförändringar.. att förstå sättet att göra affärer med kunder mycket det som det handlar om när vi pratar om att inte göra en budget va*".

4.3.2 Motivation

Då respondenterna blir tillfrågade vad som motiverar dem på sitt arbete är svaret varierande. Det mest frekventa svaret är att göra en kund nöjd (Chef 1, 3, 4 samt rådgivare 1, 2, 4). Chef 1 säger "*En stor motivation är att göra en kund nöjd. Och känna att jag har fått den förväntansbild uppfylld. Både service, kvalitet och leverans i det jag får som kund. Det är en otrolig motivationsfaktor att få en nöjd kund helt enkelt. Det är den största tycker jag*". Rådgivare 1 beskriver att "*Jag hade ett möte nu och när kunden går*

så säger han alltid att det 'roligt att göra affärer med dig' och det är ju kul." Kontakt med kund och göra denne nöjd upplevs meningsfull menar rådgivare 2.

Det näst vanligaste svaret är att känna delaktighet och en möjlighet att påverka (Chef 5 & 6 samt Rådgivare 3 & 4). Därefter att göra affärer (Chef 3, rådgivare 1, 2 & 4). Rådgivare 1 tillägger att det är viktigt att även då ha ett förtroende från arbetsgivaren att göra affärer. "*Att göra goda affärer, både för kund och bank, win-win*" uttrycker Rådgivare 2. "*Ja alltså.. som person tycker jag det är himla roligt att göra... göra affärer och ha den där kundkontakten*" (Rådgivare 4).

Tydlighet, orsak och konsekvens, när hen känner att det hen gör får en påverkan, och att hen har bestämmanderätt; att hen kan påverka sin vardag, beskriver Chef 5 som motiverande. Rådgivare 3 nämner delaktighet, att kunna påverka sin arbetssituation, och att ha något att säga till om. Chef 6 att den egna beslutanderätten är viktig; *"jag tror det handlar väldigt mycket om att få vara med och påverka sin dagliga gärning litegranna.."*och *"VD för ett bolag och styra väldigt mycket själv... och.. profilera sin verksamhet. Jag tror.. det.. det är en stor motivationsfaktor"*.

Att lära sig nya saker nämner rådgivare 2 samt chef 6 som en motiverande faktor. Andra saker som nämns är att kontoret ska gå bra och flytta fram positioner i området (Chef 2), lön (Rådgivare 3), att man underlättar att röra sig inom HB samt att leda (Chef 4), bra arbetsgivare som är måna om personalen (Rådgivare 1) samt chans till befordran (Chef 1). Chef 6 menar hen att det finns många saker som motiverar: "*Dels att jag har förstått.. sättet att göra affärer för det är ganska enkelt dels.. för att jag fått göra ganska många olika saker*". Chef 6 nämner även att den spännande relationen man får med huvudmän och leverantörer i andra länder är någonting som påverkar motivationen positivt.

4.3.3 Decentralisering

Respondenten på Addtech beskriver deras synsätt; *"Och.. tar man det lite kort så kan man säga att vad vi försöker göra i grunden..eh.. det är egentligen att lära [alla] lite mer runt.. värdet av att jobba då i en decentraliserad koncern eftersom vi är.. 140 bolag*

drygt.. runt om i Europa men även i Asien och även i USA numera så... driver man ju det här så att säga i liten skala i storskalighet på något sätt då va och då är det ju viktigt att [..] man hittar det här med frihet och ansvar det vill säga låta varje organisation driva sin egen verksamhet självständigt egentligen". Synen på ledarskap skiljer sig åt i olika länder där till exempel Tyskland och Österrike använder sig av en mer auktoritär stil och menar istället att det är viktigt med gruppdynamik och att dela ut ansvaret bland de anställda istället för att peka med hela handen (Chef 6).

Chef 1 talar om att Handelsbanken är en väldigt platt organisation, och säger *"du har ju ett kontorschef sedan en regionschef och sedan är det egentligen VD:n".* Chef 1 berättar att kontoret har väldigt stor beslutanderätt och att man i 99% av fallen tar beslut lokalt. Rådgivare 4 nämner istället siffran 95%, vilket tyder på en likvärdig uppfattning. Chef 1 säger även att andra faktorer kan göra att vissa saker måste beslutas av personer högre upp i hierarkin, men påtalar flera gånger att Handelsbanken är en väldigt platt organisation.Chef 2 beskriver det *"Som att sköta ett eget företag men ryggstöd centralt."*Chef 1 menar att HB tror mycket på individen.

Samtliga respondenter föredar att ha fria tyglar och fatta egna beslut framför att få klara direktiv. Alla tillfrågade tycker att det finns plats för detta, men Chef 2, 4 och 5 samt rådgivare 1 och 4 kommer med invändningen att denna frihet gällande beslutstagande gäller upp till "*en viss nivå*" eller "*inom vissa ramar*". Rådgivare 1 beskriver att "*inom vissa ramar är vi fria på kontoret att besluta men sen ändå finns det ett övergripande styre. det förstår vi ju.. fast vi är ändå ganska decentraliserade på kontoren.. bestämmer tillsammans med kontorschefen. sen har ju hon sina chefer över sig...naturligtvis*". Rådgivare 4 menar att "*Jag tar de allra flesta besluten själv. Kanske en.. 10-15% som man måste ta med.. med min chef*". Rådgivare 1 menar att "*Ja, jag har ju ett visst utrymme som jag får låna ut pengar för. exempelvis...så även om jag skulle ställas inför ett ärende där jag känner tveksamhet bollar jag det även om jag har rätt att ta beslutet själv….vi jobbar mycket tillsammans på kontoret. det ger en trygghet*". Även Rådgivare 4 är inne på samma sak; "*ofta när man är tveksam för nånting eller man känner sig lite såhär... ja.. vad ska jag säga.. orolig [skratt] så bollar man ju med kollegor och det gör man ju lite bara för att.. ja.. för att stämma av att man tänkt rätt eller nåt sånt*".

Gemensamt för alla respondenter är att de anser att decentraliseringen har en positiv påverkan på deras motivation. En central roll i det hela verkar vara att kunna bestämma där "*Eget ansvar*" och "*handlingsfrihet*" används frekvent bland respondenterna. Chef 5 säger "*Tycker att det är avgörande att känna att jag har en beslutande funktion själv och att kunna ta besluten själv – att man anses vara bemyndigad och kunnig nog för att göra det. Jätteviktigt! Beror även mycket på hur man är som person.. Man måste tycka om att ha det ansvaret, för det är ett stort ansvar! Jag tycker mycket om det och passar mig, men det kräver också en hel del*". Chef 3 uttrycker: "*Jätteroligt, mitt ansvar att göra affärer och se till att det går bra för kontoret, ser att hens jobb påverkar resultatet, kan verkligen se att det gör skillnad för vårt kontor liksom, det tycker jag är väldigt motiverande*". Chef 4 menar att "*vi får diskutera själva på kontoret vad vi vill göra, eget ansvar. Är vi själva nöjda med oss? Snarare än att vi får olika uppdrag uppifrån*". Chef 4 uttrycker också att "*Oktogonen i kombination med decentraliseringen gör att man tänker till det lilla extra*". Vissa specificerar inte varför, Chef 2 säger att "*det är jätteviktigt för motivationen*" medan Rådgivare 2 benämner det som viktigt.

Chef 6 uttrycker att ansvaret i arbetet, samt att respondenten upplever sig väldigt synlig i en såpass decentraliserad organisation bidrar till att det kan gå relativt fort inom företaget att bli en viktig person, och att detta bidrar positivt till motivationen. Respondenten menar även att kundkontakten och de personliga kontakterna är viktiga: "*Men jag tror.. väldigt mycket handlar om det personliga mötet*" och "*väldigt stimulerande att fått lära känna så många leverantörer runt om i världen*". Chef 6 berättar att Addtech använder sig av värdeord som frihet och ansvar och menar att det är viktigt med decentralisering. Vikten av decentralisering och egen beslutanderätt framkommer då Chef 6 återkommer till detta ett flertal gånger; "*Sen kan man väl säga det att varje bolag i sig bestämmer ju själv rätt mycket hur man vill så att säga.. belöna sina medarbetare eller utveckla sina medarbetare. Vad vi på koncernnivå försöker göra är ju att just att.. ge förutsättningar för det.. till exempel utbildning som är ett område*" och "*Vi har ju.. våra affärsmän har ju [alltid] fått fatta beslut vid sittande bord. Även om dom gör stora affärer så har dom ju mandat att fatta beslut utan att ringa chefen i princip va.*". Angående gränser för deras beslutanderätt säger Chef 6: "*Det är klart att det finns gränser va men det är ju i princip det sunda förnuftet som råder*".

Fördelar som respondenterna från Handelsbanken nämner med att arbeta decentraliserat är kortare beslutsvägar (Chef 1 samt rådgivare 2 och 3). Chef 1: "*I och med att vi har så korta beslutsvägar kan jag egentligen ringa till VD:n och fråga eller jag kan ringa till regionchefen och fråga om det är nånting*". Chef 5 uttrycker att "*Fördel med det är att vi kan vara snabba och är nära affären – jobbar nära kunderna*" vilket respondenten menar att både de anställda och kunderna uppskattar. Flertalet andra respondenter tar upp att den kortare vägen bidrar med mer delaktighet till kunden (Rådgivare 2 & 3 samt Chef 2 & 3). Andra fördelar som tas upp är att det finns större utrymme att besluta om krediter, dock upp till en viss gräns (Chef 3 & 5 samt rådgivare 1, 2 & 4).

Chef 2 och 4 tar upp att det finns krafter utifrån eller centralt som motverkar decentraliseringen. "*Det är frustrerande när HB försöker styra centralt och trycka igenom saker snabbare. Istället för att föränkra mer på kontor och vad vi vill göra*" (Chef 4). Chef 4 fortsätter och menar att *"organisationer riskerar att röra sig mot en toppstyrning om man inte är väldigt vaken, noggrann och vågar lita på att besluten kan och ska tas decentraliserat och lokalt."*

4.3.4 Målstyrning

Chef 5 menar att Handelsbanken är en decentraliserad organisation och att detta framförallt gäller affärsmässigt då hen som kontorschef lägger upp målen för sitt kontor och bestämmer dem. Relativa utvecklingskontrakt är enligt Chef 1 signifikant för Handelsbanken.

Flera respondenter talar om de relativa målen som används, exempelvis KI-talet som samtliga respondenter på Handelsbanken nämner. Chef 1 berättar att det finns olika mål, gällande belöningssystemet ser de till avkastning på eget kapital i förhållande till konkurrenter på koncernnivå. Chef 5 menar att det budgetlösa arbetet inte betyder att det saknas mål; tvärtom. Respondenten påtalar att som kontorschef har vi mål bland annat för vad vi ska tjäna, för kundnöjdhet och för KI-talet. Dessa mål följer man sedan upp varje kvartal. Rådgivare 2 påtalar också att man vid budgetlös styrning inte fokuserar så mycket på siffror utan istället på mjuka värden vilket hen tycker är positivt då detta en-

ligt hen är ett friare sätt att arbeta på. Rådgivare 2 fortsätter dock med att säga att Handelsbankens sätt att arbeta på inte är så detaljstyrt som det är då man arbetar med traditionell budgetering, men att respondenten annars inte märker så stor skillnad och påtalar att man fortfarande har siffror och arbetar mot att nå mål. Då det gäller mål baseras dessa ofta på nyckeltal som mäter lönsamhet enligt Rådgivare 2. Chef 5 berättar även att när denne driver kontoret och sätter mål, följs detta upp centralt: "*Om jag är kontrollerad? Jag är ganska uppföljd på härsan och tvärsan. Även om jag har min business och driver den själv kan den analyseras väldigt mycket.. Det finns en enorm mängd saker som följs upp varje månad på ledningsnivå.. Hur det går resultatmässigt, hur det går kundnöjdhetsmässigt, när det gäller nyckeltal, när det gäller en.. uppsjö olika områden. Jag är ganska genomlyst*".

Chef 1 beskriver målen i verksamhetsplanen enligt följande: "*sedan är det siffror vad vi har för mål angående KI, kostnader, intäkter och så vidare men det är inte en konkret budget så till vida att man ser intäkter, kostnader, resultat utan det är mer mjuka värden*". Rådgivare 3 berättar att hela kontoret går genom verksamhetsplaneringen gemensamt. Denna innehåller enligt Rådgivare 3 mål för nästkommande år, varav en del är siffror. Chef 2 berättar att målstyrningen framförallt består av verksamhetsplaneringen samt vissa volymmål kontoret har lokalt. Chef 3 menar att trots att Handelsbanken arbetar budgetlöst har man ändå verksamhetsplanen som styr mycket: "*Vi har ju ändå verksamhetsplan som vi uppdaterar varje år, dels vilka saker vi vill jobba med, mål på lönsamhet.. Vi mäts mycket, mellan kontoren och såhär.. Vill inte kalla det budget men redskap som vi mäts med*". Respondenten menar även att verksamhetsplanen styrs mycket av den lokala marknaden, exempelvis kan det vara mer lönsamt att fokusera på skogsbruk än på bolån på en viss marknad. Verksamhetsplanen innehåller enligt Chef 2 en marknadsanalys, nuläge, fokusområde, arbetssätt samt, som sagt, vissa lokala siffror. Chef 5 förklarar att målen handlar om allt ifrån var de vill vara resultatmässigt till kostnadsmässigt, till kundnöjdhet och nyckeltal, samt saker som hur anslutna kunder är till deras mobila tjänster. Chef 3 berättar att kundnöjdheten är någonting som mäts mycket: "*.. kan vara lite fokusområden, vad ska man säga, ja alltså, nåt som är viktigt så är det kundnöjdheten som är nåt vi mäts på hela tiden. Vi tror på långsiktiga relationer till kunder, det mäts vi på hela tiden*". Chef 5 påtalar att det finns mål på många olika plan och att hen både skapar mål för kontoret och för vad hen som kontorschef ska leverera

gentemot sina chefer. Chef 5 påtalar dock att det inte är siffror som vid traditionell budgetering utan istället används mer nyckeltal. Gällande nyckeltal nämner Rådgivare 2 och Chef 2 KI-talet samt OI, vilket är omsättning dividerat med intäkter. Dessa nyckeltal är enligt Rådgivare 2 inte med i de individuella handlingsplanerna utan endast kontorets verksamhetsplan. Rådgivare 2 menar även att man ofta pratar om dessa nyckeltal på kontoret och använder dem för att mäta lönsamhet. Mål för detta sätts gemensamt för samtliga på kontoret, det är därmed deras prestation som grupp som mäts. Rådgivare 2 menar dock att hen ser målen som positiva: "*Man jobbar mer i stort.. Långa och kortsiktiga arbetssätt och mål. Man höjer då blicken. Bra med struktur, hur man jobbar. Man får övergripande koll när man har större mål*".

Chef 1 berättar även att de har måltal: "*Sen har vi måltal på vissa saker. Men det är ingen budget i den bemärkelsen. Vi har mjuka värden fast lite måltal kan man säga. Mjuka värden.. mer hur man ska utveckla sitt affärsområde, vad finns det för potentiella kunder, prospekts, företag, privatsidan så det är inte konkreta. När du läser en budget ser du siffror. Vi har mer detta i skriftlig form*." Respondenten berättar även att verksamhetsplaneringen förändrats: "*Innan var det nästan bara text. Nu har det kommit in lite siffror, bland annat KI-talet*". Chef 5 nämner KI-talet som det viktigaste nyckeltalet man arbetar efter, vilket ser kostnaderna i relation till intäkterna och menar att dessa inte ska vara över en viss procent och berättar att de även har andra nyckeltal som de följer upp. Rådgivare 3 menar att kontoret uppdateras månadsvis gällande hur det går för dem, dessa uppgifterna får kontorschefen som sedan vidarebefordrar uppgifterna till medarbetarna. Även Chef 1 beskriver den månadsvisa uppdateringen som att den innehåller en del nyckeltal: "*Vi får ett så kallat kontorskort en gång i månaden där resultat och nyckeltal.. där allting står och om vi ökat eller minskat eller vad som hänt så det går vi igenom. Rätt många nyckeltal. Man tittar på räntenet, provisionsnet, marginaler, in och utlåning, stockutlåning och kreditplaceringar men i slutändan är det KI-talen som räknas då ska du gärna ha 1 kr kostnad på 2 kr intäkt, alltså 0,5. 1 genom 1 inte bra, nollsummespel. Lägre K högre I, då är det jättebra. Det är det som mäts i slutändan. Totala intäktsmassan kontra kostnadsmassan*". Chef 1 anser att detta är en enkelt sätt att styra mål på: "*Man kan enkelt uttrycka sig om ett resultat och så ökar vi det 10 % till nästa år. Det är det det handlar om i slutändan. Hur ska vi öka intäkterna och minska kostnaderna men öka intäkstmassan så att det i slutändan ska bli bättre*". Även Rådgivare 4

tar upp KI-talet och menar att det är en motiverande faktor då det är någonting alla kan påverka. Det viktigaste målet är enligt Chef 2 att ha högre lönsamhet än konkurrenterna. Det finns enligt respondenten två medel för att uppnå detta; nöjdare kunder samt lägre kostnader för att förbättra KI-talet. Chef 2 menar att Handelsbanken har varit bäst på att skapa låga kostnader, men att de inte varit lika bra på intäktssidan.

Chef 5 berättar att de även sätter mål för medarbetare baserade på de nyckeltal som används. Detta verkar dock variera mellan kontoren då Rådgivare 3 menar att målen för medarbetarna inte baseras på nyckeltal på det kontor respondenten arbetar på. Chef 3 berättar att KI-talet bland annat används för att utvärdera kontorets prestationer i förhållande till andra kontor: "*Mål för kostnader i förhållande till intäkter är vårt sätt att mätas och jämföras mellan kontoren*". Som exempel på mål nämner Chef 5 pensionsstiftelsen som de endast får avsättning till om de presterar bättre än konkurrenterna, Chef 5 berättar att de ska "*ha bättre räntabilitet än konkurrenterna, annars blir det inga avsättningar*". Även Rådgivare 2 berättar att hela Handelsbanken bedöms tillsammans gentemot konkurrenterna gällande detta. Pensionsstiftelsen tar vi upp närmare under avsnittet om belöningar.

Chef 1 fortsätter beskriva mjuka värden: "*Mjuka värden.. vi ska vara ledande aktör inom boende och finansiering inom vårt verksamhetsområde i X kommun. Det är mjukt. Vi ska vara med hur ska vi vara det. Det är en uttalad önskan men det är inte så att vi ska vara 55 procent av den totala bostadsmarknaden eller nyförsäljning. Det är inte så pang på. Varje kontor gör individuella mål som sen skickas upp för granskning . Varför tycker ni så här. Ni kanske bör göra si och så. De mjuka värdena*".

Chef 3 berättar att kontorets resultat används som en mätning av medarbetarnas prestationer: "*När jag utvärderar medarbetare ser jag till hur de bidragit till kontorets resultat. Vi mäts mot andra kontor, går det bra för mitt kontor har de gjort det bra*". Rådgivare 1 menar att kontoret har ett gemensamt mål, vilket är att göra mer affärer och att göra sitt bästa efter kundens behov, inte specifika mängder eller volymer: "*Gemensamt mål? Att göra mer affärer och göra vårt bästa efter kundens behov. Vi har ju inte att man ska sälja.. Vi har ju aldrig något säljmål att nu ska vi sälja så och så många kort eller volymer eller så utan varje enskilt fall är ju unikt. Ingen säljhets*". Respondenten

beskriver även att de har individuella mål i form av de individuella handlingsplanerna: "*.. sen är det ju att uppfylla min plan.. att jag gör det jag förutsatt att göra, den individuella planen. Planen får ju inte för hög uppsats eller för låg det måste finnas en utmaning i den indivudella planen. Att jag ska nå dem här målen*". Rådgivare 1 menar dock inte att de individuella målen känns pressande, utan istället rimliga då det finns möjlighet att revidera dem samt att det finns plats för medbestämmande gällande målen. Gällande hur stor frihet till individuella planer medarbetarna har varierar detta enligt Rådgivare 3. Respondenten berättar: "*Jag har jobbat på flera olika kontor inom Handelsbanken, det är olika beroende på vilken chef man har.. Mer eller mindre fokus men alla ska ha en handlingsplan och personliga mål men olika hur aktivt man arbetar med det.*" Även Chef 4 beskriver att det är olika hur mycket de individuella handlingsplanerna används, men att de hjälper till att strukturera arbetet: "*Individuella handlingsplaner syftar till individuell utveckling. Är ett krav men vissa skippar det, blir inte att vi tjatar. Olika beroende på kontor och chefer. Vissa väldigt strukturerade och noga med uppföljningen. Ifall man har mycket att göra blir det ett brus av inkommande ärenden. Vad är det egentligen jag vill göra? För mig fungerar den då som en styrning, en form av vägledning. Mycket planer finns även i huvudet*". Rådgivare 3 fortsätter med att berätta gällande målstyrningen att "*målen är inte alltid lätta att genomföra men det känns rimligt. Det är tryck på att göra affärer men det är naturligt. Ju mindre kontor desto större genomslagskraft för det man gör*". Chef 5 uttrycker att de gör kontinuerliga avstämningar där handlingsplanerna följs upp, hur ofta är dock olika och beror mycket på individen och hur ofta den vill ha en avstämning; det kan vara en gång i månaden eller en gång i kvartalet.

Chef 6 menar att Addtech egentligen bara har ett viktigt nyckeltal, detta ska dock alla känna till. Nyckeltalet är R/RK, det vill säga resultat genom rörelsekapital. Respondenten menar att alla i koncernen ska kunna och arbeta efter detta nyckeltal som består av sex parametrar, även dessa parametrar ska alla inom koncernen känna till. Parametrarna är faktureringen multiplicerat med täckningsbidraget minus kostnader, dividerat med lagervärde plus kundfordringar minus leverantörsskulder. Respondenten berättar att intäkterna ska vara så höga som möjligt, kostnaderna så låga som möjligt och fortsätter: "*..täckningsgraden ska vara så hög som möjligt det vill säga vi ska ta så mycket betalt som möjligt..[..].. Lagret ska vara så lågt som möjligt och kundfordringarna ska vara så*

korta som möjligt och leverantörsskulderna ska vara så långa som möjligt. Det här.. det här är.. vårat nyckel.. något som alla ska kunna i den här koncernen. Så det är nånting man lär ut till alla anställda". Chef 6 berättar även att målet är att detta nyckeltal ska vara större än 45 procent. Detta är enligt Chef 6 en enkel beskrivning av hur Addtech styrs och vilka mål de arbetar efter, och menar att just arbetet med styrningen och måltavlan är relativt enkel.

Chef 6 menar att anställdas möjlighet att påverka bolagets resultat är en viktig motivationsfaktor. Detta menar respondenten att alla kan göra utifrån nyckeltalet de arbetar mycket efter och beskriver det enligt följande: "*Jobbar jag på lager så kan jag ju.. vara lite smart och säga det ligger saker hemma som det börjar bli damm på.. dom börjar nog bli för gamla va. Jag kanske kan skicka ut grejerna på fredag istället för på måndag så tjänar vi två kreditdagar och så vidare*". Chef 6 fortsätter och menar att möjligheten att påverka sitt dagliga arbete och enkelhet är en viktig faktor då det gäller motivation. Gällande enkelheten beskriver respondenten att bolaget styrs relativt enkelt och att nyckeltalet är lätt att förstå och att ta till sig för alla "*..jag tror ju enkelhet är en sån där.. om man känner att man har ett system runt sig.. som blir för komplexa med.. rapporter och.. budgetar och.. allt möjligt.. då tror jag.. då tror jag man tappar lite intresset om man inte är jättefreak.. om man inte är controller eller nåt va.. gemene man, en säljare eller en tekniker eller.. ja.. jobbar på lagret han.. ja han ser ju inte det framför sig*".

4.3.5 Belöningssystem

Då intervjusubjekten blir tillfrågade om vilka typer av belöningssystem som finns varierar svaret något. Alla respondenter från Handelsbanken nämner Oktogonen medan endast fyra personer även nämner ett konvertibelprogram.

Deras belöningssystem kallas Oktogonen och skapas 1971. Oktogonen baseras på räntabilitet på eget kapital i förhållande till konkurrenter på koncernnivå. Jämförelse utförs på deras hemmamarknad som är Norden, Tyskland, Nederländerna och England. Då de lyckas avsätts en summa i vinstandelstiftelsen som går att ta ut tidigast i 60-årsåldern. Årsavsättningen är lika stor för alla, oberoende av position i företaget. Dessa pengar placeras sedan till stora delar i Handelsbanksaktier, men även andra aktier. Personalen

äger via Oktogonen ca 10 % i Handelsbanken. Chef 4 uttrycker *"På sikt är inte avsättningen i sig det viktiga utan utvecklingen och värdet på Handelsbankens aktie viktigare, genom detta upplägg så förstår alla i koncernen vikten av att göra ett bra jobb mera långsiktigt. En nedgång på 40% på aktiekursen förändrar ju helt värdet på den anställdes totala värde på sina Oktogonen andelar med motsvarande procent då största delen av pengarna är placerade i Handelsbanken aktier, denna förändring kan aldrig kompenseras med den eventuella avsättning som sker för det året."*

Konvertibelprogrammet beskrivs som ett typ av skuldebrev som gäller i 5 år som är helt kopplat till utvecklingen av bankens börskurs. Detta är frivilligt och alla i personalen får möjlighet till detta. Efter 5 år kan lånen omvandlas till aktier och då finns det möjlighet att sälja aktierna mot en eventuell vinst eller förlust.

Respondenterna svarar olika hur viktig denna är för deras motivation, beroende på vilken ålder de har, vilket även Chef 2 tar upp; "*viktigare som motivationsfaktor för oss som är äldre eller har jobbat längre i banken*" och Chef 3 : "*när man var yngre kändes det avlägset men ju närmare man kommer... nu tänker man på det mer*". Chef 2 säger att det är "*en hög motivatonsfaktor då jobbat väldigt länge*" och beskriver det även som en "*trygghet*". Rådgivare 1 beskriver det som en morot och menar att "*visst har det betydelse*". Rådgivare 4 anser att det är en "*motiverande faktor att vi ska prestera bättre än de andra*". Chef 1 och 2 menar att det ligger i bakhuvudet medan Rådgivare 3 att det är "*för långt bort och abstrakt*". Rådgivare 2 säger att detta inte påverkar hen ännu men tillägger att "*Ju längre du varit desto viktigare*".

Nästan alla respondenter från Handelsbanken menar att i det inte passar med bonussystem i den branschen de arbetar i. Chef 1 säger att "*Inga tävlingar som kan påverka kunden där vi ser att försäljningen ökar på grund av att det är ett incitament*" och fortsätter "*att på X har vi en devis, att alltid sälja rätt sak till rätt kund*", vilket även flera andra respondenter också beskriver. Rådgivare 2 säger att "*tävlingar gör ju att man prånglar ut på kunderna oavsett behov, vi vill inte jobba så utan efter ditt behov. Tycker det är jättebra*." Chef 5 menar att "*personer som motiveras av belöningar och bonusar tror jag passar bättre i vissa branscher, men kanske inte i vår*". Rådgivare 3 är inne på

samma spår och uttrycker att det skulle vara "*knepigt för mig och kunderna ifall vi hade belöningssystem*".

Alla som nämner konvertibelprogrammet detta tycker det är en bra idé samt en bra möjlighet men det är endast Chef 2 som tycker att det påverkar motivationen då det fungerar som en "*extra krydda*".

Alla tillfrågade svarar att de inte skulle blir mer motiverade av någon annan typ av belöningssystem. Chef 4 nämner att det bara skulle leda till egoistiskt beteende och vara förödande på lång sikt och menar att *"olika bonussystem kopplade till olika ekonomiska beslut kan skapa ett felaktigt beteende hos personalen."*Rådgivare 1 tycker att ett belöningssystem skulle bidra med för mycket press. När det gäller belöningssystemens påverkan på deras arbete nämns två saker. Det bidrar med en medvetenhet att hålla nere kostnaderna enligt Chef 1, 3 och 4. Den andra påverkan är att det bidrar med en långsiktighet enligt Rådgivare 4 och Chef 2 och 3. Övrig personal nämner inga konkreta inverkningar.

Gällande affärsmännen på Addtech finns inget generellt belöningssystem utan det är upp till varje bolag, därmed har vi inte fått mycket uppgifter angående det. Utformningen varierar, vanligt är att bonussystemet är kopplat till täckningsbidraget eller resultatet för affärsmännen. För personer i koncernledningen finns ett belöningssystem i två delar; dels nyckeltalet R/RT som ska vara högre än 45 procent, dels en resultatexpansion på 15 procent över en konjunkturcykel. Chef 6 menar att det även finns mjuka värden som är en del av den maximala bonusen som är kopplade till aktiviteter. Exempel på sådana aktiviteter kan vara att ett förvärv genomförts eller att man startat ett dotterbolag, detta brukar då stå för ungefär tio procent av det totala bonusvärdet, där maxbonus ligger någonstans mellan 25-30 procent av en årslön. Koncernledningen har de senaste åren även haft ett köpoptionsprogram, vilket chef 6 beskriver enligt följande: "*sen har ju då koncernledningen.. under de sista fem-sex åren.. har haft ett köpoptionsprogram för ledande befattningshavare. [...] det är ju också nånting som.. så som man får kalla.. det är ju en riskpeng.. som man då köper in sig i om man vill vara med på ett sånt.. case*".

Angående belöningssystemens inverkan på de anställdas motivation uttrycks;*”Men egentligen så tror jag.. bonus på säljare och VD:ar ja.. men.. men det är inte det tror jag som motiverar dem”.*

5. Analys

5.1 Decentralisering

Respondenternas redogörelse för hur de arbetar decentraliserat inom budgetlös styrning stämmer i flera fall överens med teorins beskrivning gällande de principer som bör följas för en lyckad decentralisering. Hope och Fraser (2004) nämner bland annat att det måste finnas förtroende, plats för egna beslut och att fokus bör ligga på kundrelationerna. Dessa principer hänger samman med respondenterna svar då de blir tillfrågade vad som motiverar dem på sitt arbete där det mest frekventa svaret är att göra en kund nöjd (Chef 1, 3, 4 samt rådgivare 1, 2, 4). Chef 1 säger "*En stor motivation är att göra en kund nöjd. Och känna att jag har fått den förväntansbild uppfylld. Både service, kvalitet och leverans i det jag får som kund. Det är en otrolig motivationsfaktor att få en nöjd kund helt enkelt. Det är den största tycker jag*". Rådgivare 1 beskriver att "*Jag hade ett möte nu och när kunden går så säger han alltid att det 'roligt att göra affärer med dig' och det är ju kul.*". På andra plats på frågan vad som motiverar kommer svaret; "*att känna delaktighet och en möjlighet att påverka*" (Chef 5, Rådgivare 3 & 4).

Autonom motivation

Gagné och Deci (2005) beskriver att begreppet autonom motivation handlar om att uppleva ett eget val (free choice) och att därmed agera efter egen fri vilja, vilket Lam och Gurland (2008) beskriver som att personen ifråga engagerar sig i sitt jobb av självbestämmande anledningar.

Då den anställde upplever ett eget val handlar det om autonom motivation (Gagné och Deci 2005) vilket verkar vara fallet bland flera av de tillfrågade. Autonom motivation kan i sin tur delas upp i identifierad, integrerad och inre motivation (Van den Broeck et al 2013).

Integrerad motivation uppstår då en handling upplevs överensstämma med en persons personliga värderingar och behov (Fertig et al 2009), där behovet och möjligheten av att

kunna ta egna beslut överensstämmer med varandra. Detta stämmer väl överens med ovanstående då ett av målen de studerade företagen arbetar mycket mot är kundnöjdhet, vilket även majoriteten av respondenterna anger som en motiverande faktor.

Ryan och Deci (2000) menar att inre motivation innebär människans inneboende benägenhet att uppsöka nya möjligheter, utmana sig själv och att lära sig nya saker. Hope och Fraser (2004) anser att budgetlös styrning strävar efter att just ge medarbetare stort eget ansvar, och att detta får dem att känna entusiasm och motivation inför sitt arbete. De menar att detta ger en mer långsiktig inre motivation. Respondenterna föredrar att ha eget ansvar och att bestämma själv och alla svarar att det finns plats för detta, dock inom vissa gränser. Både orden handlingsfrihet och eget ansvar återkommer frekvent bland de tillfrågade då vi samtalar i ämnet. Även Addtech tycker detta är viktigt och använder frihet och eget ansvar som värdeord (Chef 6). Självstyre har visat sig ha samband med välmående, empati, vitalitet och kopplas samman med inre och identifierad motivation (Sheldon et al 2003).

Rådgivare 1 menar även att det är viktigt att ha förtroende från arbetsgivaren att göra affärer. "*Att göra goda affärer, både för kund och bank, win-win*" uttrycker Rådgivare 2. Chef 5 blir enligt egen utsago motiverad av tydlighet, orsak och konsekvens, samt av egen bestämmanderätt och möjlighet att påverka sin vardag. Rådgivare 3 nämner delaktighet, att kunna påverka sin arbetssituation, och att ha något att säga till om. Därmed har de bakomliggande principerna bakom decentralisering en central roll gällande respondenternas motivation då den decentraliserade organisationen kräver eget ansvar. Detta tyder på intergrerad motivation då repondenterna själva har ett behov av att få ta det ansvaret som decentraliseringen kräver.

COT, en av mikroteorierna som SDT består av, beskriver hur sambandet mellan människors olika personligheter och deras förhållande till självvalda alternativt kontrollerande funktioner i deras liv ser ut (Wilson et al 2008). En självstyreorienterad person tenderar att söka upp situationer där det finns plats för självbestämmande (Sheldon et al 2003). Detta stämmer väl överens med respondenternas svar, bland annat; "*Jag tar de allra flesta besluten själv. Kanske en.. 10-15% som man måste ta med.. med min chef*" (rådgivare 4) och *"Vi har ju.. våra affärsmän har ju [alltid] fått fatta beslut vid sittande bord.*

Även om dom gör stora affärer så har dom ju mandat att fatta beslut utan att ringa chefen i princip va." (chef 6).

Självstyre tas även upp i en annan av SDT mikroteorier, BNT, som handlar om våra tre basala psykologiska behov. De andra psykologiska behoven är kompetens och släktskap (Deci och Ryan 2002). Kompetens handlar om att känna sig effektiv (Sheldon & Schuler 2011), vilket Chef 5 berör: "*Tycker att det är avgörande att känna att jag har en beslutande funktion själv och att kunna ta besluten själv – att man anses vara bemyndigad och kunnig nog för att göra det. Jätteviktigt! Beror även mkt på hur man är som person, man måste tycka om att ha det ansvaret, för det är ett stort ansvar! Tycker mycket om det och passar mig, men det kräver också en hel del"*. Kortare beslutsvägar som tre respondenter nämner som en av fördelarna med decentralisering bör bidra till en känsla av att känna sig mer effektiv och därmed mer kompetent. Det är viktigt att det finns ett förtroende från den högre ledningen att fatta beslut. Detta bidrar enligt Hope och Fraser (2004) till en stärkt personal och bättre prestationer..

Chef 5 uttrycker att det är en fördel med det är att de kan vara snabba och nära affären, vilket både hen och kunden uppskattar. Denna känsla av att befinna sig nära kunden och att känna sig delaktig i kunden nämner fyra personer som en positiv inverkan av decentralisering. En annan fördel som fem respondenter tar upp är att det finns större utrymme för att besluta om krediter. Det psykologiska behovet släktskap kan då bli aktuellt, vilket enligt Sheldon och Shuler (2011) handlar om att känna sig nära och viktiga för varandra. Känslan av delaktighet och större utrymme vid krediter kan då leda till att respondenterna gentemot sina kunder upplever att de får en viktigare och mer central roll vid olika affärer och det i sin tur kan leda till en positiv inverkan på det psykologiska behovet släktskap. Släktskap kan också vara aktuell då kollegorna frågar om råd från varandra. Två av respondenterna beskriver att trots att de har möjligheten att ta egna beslut gör de inte alltid det, utan kan "bolla ärendet" med kollegor. Istället för att jobba på egen hand öppnar de upp för en möjlighet att bygga upp ett förtroendeförhållande sinsemellan varandra, vilket även det kan leda till en positiv inverkan på släktskap. Att bygga nätverk där kunskap delas mellan personal är även en av principerna bakom en väl fungerande decentralisering (Hope och Fraser 2004).

De psykologiska behoven är nödvändiga att förstå och kunna förutspå när det gäller motivation och olika beteenden (Sheldon et al 2003). Samtliga respondenter svarar att det har en positiv inverkan på deras motivation att jobba decentraliserat vilket kan ha att göra med att dessa tre basala psykologiska uppfylls. Forskning har påvisat att de tre psykologiska behoven är viktigt när det gäller bland annat välmåeende, mål och relationer (Sheldon och Shuler 2011) samt att det leder till bättre prestationer (Sheldon et al 2003). Om dessa tre basala psykologiska behov tillfredställs är det aktuellt med autonom motivation (Van Den Broeck et al 2013).

Kontrollerad motivation

Deci och Ryan (2000) menar att allt eftersom människor växer upp, frångås friheten att göra endast aktiviteter som är inre motiverande och istället ökar pressen från omgivningen att göra aktiviteter som är ointressanta, det är då den yttre motivationen blir aktuell. Då yttre regleringar införs påverkas den kontrollerade motivationen.

Van den Broeck et al (2013) menar att det finns en mer nyanserad bild än vad SDT uttrycker. Trots att respondenterna upplever autonom motivation, utesluter inte detta att de även känner sig kontrollerade av andra eller av sig själva gällande deras arbete. Problematik som nämns av två respondenter i samband med decentralisering är att det finns krafter utifrån/centralt som motverkar. Det nämns av en person att HB försöker styra centralt och trycka igenom beslut snabbare, istället för att de på kontoret får besluta. Sheldon et al (2003) tar upp att Deci upptäckte många faktorer som underminerade inre motivation där tidspress är en faktor. Detta är någonting Chef 5 tar upp, som upplever en stor press på sig och en förväntan på att det ska levereras. Detta är dock någonting hen menar är en motiverande faktor, men motivation kan ha olika effekter på olika människor trots att det handlar om likvärdiga arbetsuppgifter (Malhotra et al 2008; Grant et al 2011) Kontentan i CET, en av SDT:s mikroteorier, är enligt Deci att då människor känner sig kontrollerade eller tvingade att göra en uppgift, vilket kan vara aktuellt här, bidrar det till en underminering av inre motivation (Sheldon et al 2003).

5.2 Målstyrning

KPI:er ersätter enligt Hope och Fraser (2004) målsättningsprocessen och den kontrollfunktion som traditionell budgetering annars vanligtvis har. Detta stämmer väl överens med företagen vi undersökt. Samtliga respondenter inom Handelsbanken nämnde deras viktigaste nyckeltal: KI-talet som står för kostnader genom intäkter. På Addtech arbetar man istället mest med R/RK, det vill säga resultat genom rörelsekapital. Detta använder man enligt respondenten flitigt och samtliga personer inom organisationen ska kunna detta nyckeltal och veta vad det innebär.

KPI:er baseras enligt Hope och Fraser (2004) vanligtvis på relationstal, exempelvis kostnader i förhållande till intäkter eller vinst i förhållande till kapital. Då KPI:er används som mål identifierar de inom vilka gränser prestationer förväntas ligga. Hope och Fraser (2004) talar även om att vissa företag börjat med inriktningsmål, då ett minimum och maximum för varje KPI anges, istället för precisa resultat. Handelsbanken har mål för sitt KI-tal, som inte ska ligga över en viss procent enligt Chef 1 och 5. Addtech har mål för sitt R/RK-tal, som ska ligga över 45 procent. Rådgivare 4 menar att KI-talet är en motiverande faktor då detta är någonting denne kan vara med och påverka.

Hope och Fraser (2004) menar att KPI:er brukar spegla en hög nivå och anses visa tidiga varningssignaler då någonting går åt fel håll, eller lugna då allt är bra. Detta nämner även respondenten på Addtech, som berättar att deras nyckeltal består av sex parametrar varav orderingången är en sådan. Denna bevakas noggrant då den visar om någonting behöver åtgärdas eller annars verkar lugnande. Respondenten (Chef 6) säger angående orderingången att "*Orderingången är ju vad vi säger early warning signal, den är ju liksom.. den talar ju om vad.. vilket tempo, puls vi har i kroppen på något sätt*".

I Handelsbanken är de olika kontoren ansvariga för sina prestationer, flera respondenter menar att varje kontor är som ett litet företag och samtliga medarbetare involveras i verksamhetsplaneringen. Detta stämmer väl överens med hur Hope och Fraser (2004) beskriver att prestationskraven vid budgetlös styrning förs ut från centrum till de olika affärsenheterna. Författarna (ibid.) menar även att detta gör att medarbetare involveras i målsättning och handlande och på det sättet menar de att ägarkänsla och engagemang

stärks. Även det sistnämnda stämmer överens med hur respondenterna på Handelsbanken då i stort sett alla ser detta som positivt.

Hope och Fraser (2004) talar om att de relativa utvecklingskontrakten som används inom budgetlös styrning har stor påverkan på medarbetares engagemang, då dessa prestationskontrakt flyttar prestationsansvaret från centrum ner till lägre nivåer. De relativa utvecklingskontrakten bygger på självreglering och utgår från att grupper kan styra sina egna angelägenheter inom givna ramar och ansvara för sina resultat. Detta stämmer väl överens med hur Handelsbanken arbetar, då deras verksamhetsplan utformas av kontoren själva för att sedan brytas ner i individuella handlingsplaner. Trots detta är det bara en respondent, Chef 1, som vet vad relativa utvecklingskontrakt är. Chef 1 menar dock att: "*Relativa utvecklingskontrakt är signifikant för Handelsbanken*". Samtliga respondenter är dock positiva till graden av medbestämmande och att de har möjlighet att påverka planerna.

Hope och Fraser (2004) menar dock även att det finns ett dolt problem med de relativa utvecklingskontrakten då dessa leder till att anställda behöver handskas med två typer av åtaganden. Det första är det externa åtagandet, som handlar om uppfyllelse av kontraktsenliga förpliktelser de anställda har, där prestationsmålen föreskrivits ovanifrån i organisationen. Det andra handlar om det interna åtagandet, som tillåter individer att själva definiera sina egna planer och de åtgärder som krävs för att uppfylla dessa. På Handelsbanken kan vi se att det finns vissa externa åtaganden ovanifrån i banken; Rådgivare 4 menar att regionbanken gör en plan med vissa mål för kontoret och Chef 5 berättar att respondenten har flera mål uppifrån som måste uppnås. Flera av respondenterna nämner ingenting om detta. Det interna åtagandet arbetar de mycket med på Handelsbanken i och med de individuella handlingsplanerna, som medarbetarna själva får sätta upp mål i men som de sedan går igenom med sin chef för att tillsammans med denna bestämma vad som är rimligt. Chef 1 berättar att "*Man kan säga att om du jobbar på privatmarknaden så gör du kanske en handlingsplan utifrån din egen värld.. Vad ska vi göra på privatmarknaden men du har samtidigt vad vill jag gå.. Jag kanske vill lära mig och utbilda mig inom företagssidan. Vad har jag för plan om fem år?*" Det är därmed inte bara mål baserade på nyckeltal utan även olika åtgärder och handlingar som ingår.

Det är dock enbart Rådgivare 4 som uttrycker tydligt att måltalet och den individuella handlingsplanen påverkar hens motivation positivt. Hur mycket de arbetar med dessa handlingsplaner verkar dessutom variera mellan olika kontor; Rådgivare 3 berättar gällande detta att "*det är olika beroende på vilken chef man har.. Mer eller mindre fokus men alla ska ha en handlingsplan och personliga mål men olika hur aktivt man arbetar med det*" och Chef 4 är inne på samma linje: "*Individuella handlingsplaner syftar till individuell utveckling. Är ett krav men vissa skippar det, blir inte att vi tjatar. Olika beroende på kontor och chefer*".

Autonom motivation

Det medbestämmande som det inre åtagandet ger, menar Hope och Fraser (2004) kommer från individens inre och leder till att individer tar risker och ansvar för sina handlingar. Relativa utvecklingskontrakt uppmuntrar till det inre åtagandet, vilket då är meningen att leda till ett mer djupgående engagemang hos individerna. Burke och Fiksenbaum (2009) beskriver att mycket forskning inom motivation gällande effekter av inre respektive yttre mål och olika sätt att uppnå dessa mål genom yttre respektive inre motivation har visat att individer som upplever yttre motivation av yttre mål upplever lägre tillfredställelse och sämre psykologisk hälsa, vilket även Wilson et al. (2008) tar upp. Då budgetlös styrning strävar efter att ge medarbetare stort eget ansvar, vilket vi även diskuterar i avsnittet om decentralisering, menar förespråkare att detta ansvar ger medarbetarna en mer långsiktig, inre motivation, vilket ger en mer långsiktig entusiasm och motivation för deras arbete (Hope & Fraser 2004). Medarbetarnas individuella handlingsplaner rymmer även aktiviteter personerna vill medverka i, exempelvis utbildningar. Gagné och Ryan (2000) menar att inre motivation innebär människans inneboende benägenhet att uppsöka nya möjligheter, utmana sig själv och att lära sig nya saker medan Sheldon et al. (2003 s. 2) definierar inre motivation som "*önskan att engagera sig i en aktivitet eftersom man har, eller är intresserad av aktiviteten*". Detta kan tyda på att just dessa planer medverkar till att höja den inre motivationen. Dock beskriver Ryan och Deci (2000) inre motivation som då aktivitet utförs för sin egen tillfredsställelse utan att tänka på medföljande konsekvenser. Detta torde tala emot att medarbetarna upplever inre motivation, som är en form av autonom motivation (Van den Broeck et al 2013), då deras arbetsuppgifter antagligen utförs med tanke på de konsekvenser de får; både posi-

tiva och negativa. Kunz (2015) menar dock att den anställde upplever inre motivation då personen känner att arbetet är intressant och utvecklande, vilket samtliga respondenter menar att de gör.

Ryan och Deci (2000) menar att inom integrerad motivation menas att ju mer en handling kommer inifrån en person, desto mer blir handlingen självbestämmande. Skillnaden mot inre motivation är att vid integrerad reglering handlar det om att uppfylla mål av anledningar som ligger utanför en själv och inte för en glädje och intresse av själva uppgiften. Även Bogsnes (2009) nämner integrerad motivation och menar att gruppbaserade mål och belöningar kan påverka denna positivt, eftersom dessa då inte baseras på fasta mål som kan ta bort fokus och entusiasm för de faktiska arbetsuppgifter man har. Då arbetsuppgifter utförs inte bara på grund av eget intresse utan även på grund av exempelvis vad kollegor och chefer förväntar sig, anledningar som ligger utanför individen, kan detta tyda mer på integrerad motivation och därmed autonom motivation hos medarbetarna.

Kontrollerad motivation

Det finns även krav och press på respondenterna att utföra sina arbetsuppgifter och ta ett stort eget ansvar. En av respondenterna, Chef 5, upplever mycket press och krav från sina överordnade på att leverera. Respondenten fortsätter att beskriva att denne har mål som ska uppfyllas, hur detta görs är dock upp till varje enskild individ. Kontrollerad motivation handlar enligt Gagné och Deci (2005) samt Koestner et al (2008) om att agera efter en upplevd press och en känsla av att det finns bakomliggande krav på att engagera sig i en handling. Denna kontrollerade motivationen utgörs enligt Van der Brock et al (2013) samt Koestner et al (2008) av extern och infogad reglering. Ryan och Connell (1989) menar dock att detta betyder att en persons uppfattning om vad som är lyckat eller misslyckat är av externa orsaker, vilket inte stämmer överens med våra respondenter då de även sätter upp egna mål och planer samt uppger att de känner en tillfredsställelse av att utföra sina arbetsuppgifter väl.

Då samtliga respondenter menar att de trivs med sina arbetsuppgifter och därmed inte anser att de är ointressanta stämmer detta inte överens med de uppgifterna, dock finns det även olika yttre faktorer som antagligen påverkar respondenterna såsom krav från

överordnade och press från omgivningen. Denna externa reglering kan tala för att det finns en viss kontrollerad motivation då detta handlar om en upplevd press och bakomliggande krav som finns på respondenterna (Gagné & Deci 2005; Koestner et al 2008).

5.3 Belöningssystem

Dess uppbyggnad stämmer väl överens med Hope och Frasers (2004) beskrivning på belöningssystem inom budgetlös styrning då belöningar baseras på hur Handelsbanken som helhet presterar i relation till konkurrenterna. Därmed baseras belöningssystemet inte på fasta tidigare bestämda mål eller på individnivå som det tidigare gjorts i traditionell budgetering enligt Hope och Fraser (2004).

Hope och Fraser (2004) menar att denna form av belöningssystem bidrar till ett långsiktigt värdeskapande vilket vi anser stämmer väl överens med Handelsbankens belöningssystem. Det är ett långsiktigt tänk, då det handlar om en form av pension som tidigast går att ta ut vid 60-års ålder. Då belöningssystemet baseras på en grupprestation behöver allas hjälpas åt för att nå målen vilket kan bidra till en vi-känsla, ett ömsesidigt beroende, enligt Hope och Fraser (2004).

Då de flesta (nio stycken) av respondenterna har ett belöningssystem som snarare fungerar som ett pensionssystem tycker vi det är tveksamt att benämna det som ett belönings/bonussystem. På frågan om företaget har något belöningssystem svarar dock samtliga att de har det och beskriver Oktogonen. Detta gör att de, iallafall till en viss mån, ser det som ett typ av belöning/bonussystem. Därmed kommer vi i analysen även benämna det som detta.

Autonom motivation

Ingen av respondenterna redovisar för att belöningssystemet leder till några negativa effekter gällande deras motivation till skillnad mot vad Gagné och Deci (2005) tar upp, där en stor studie som visar att bonusar har en negativ påverkan på inre motivation. Även Ryan och Deci (2000) tar upp att nästan alla typer av planerade bonussystem kopplat till prestation har visat sig underminera inre motivation medan Kunz och Pfaff (2002) tar upp att flertalet studier visar att yttre belöningar förstärker inre motivation.

Det råder altså delade meningar på vilken effekt belöningssystem påverkar motivationen och Ryan och Deci (2000) påpekar visserligen att det gäller *nästan* alla bonussystem. Bogsnes (2009) menar dock att de negativa aspekterna av bonus- eller belöningssystem endast gäller då de baseras på individuella prestationer, inte vid gruppprestationer.

Bland respondenterna varierar svaret på hur betydande belöningssystemet är för deras motivation från att vara jätteviktigt från att inte spela roll alls. Oftast gavs det inte någon förklaring till varför det bidrog till motivation utan bara att det gjorde det. Förklaringar som gavs var att det fungerade som en "morot" och som "motiverande faktor att vi ska prestera bättre än de andra", vilket tyder på en tävlingsinriktan som sammanlänkas med en kontrollorienterad person (Sheldon et al 2003). Å andra sidan kan det också tyda på en inre motivation, vilket handlar om att utmana sig själv (Ryan och Gagné 2000). Respondenterna ger alltså inget likriktat svar i frågan och det går därmed inte dra en gemensam konklusion på inverkan som belöningsystemet har på deras motivation, varken autonom eller kontrollerad.

Kontrollerad motivation

Ålder är en viktig faktor för de flesta, vilket även respondenterna reflekterar själva över; "*viktigare som motivationsfaktor för oss som är äldre eller har jobbat längre i banken*". Ju äldre desto närmare är respondenten sin belöning. Risken med detta tror vi kan bli att de anställda till en början upplever en autonom motivation men allt eftersom blir mer fokuserad på den stundande utbetalningen och då övergår till en mer kontrollerad motivation. Kontrollerad motivation i sin tur delas upp i extern och infogad reglering (Van den Broeck et al 2013; Koestner et al 2008). Vid extern reglering sker handling endast för att få en belöning (Fertig et al 2009; Sheldon et al 2003), vilket då kan bli aktuellt. Infogad reglering är ett steg närmare inre motivation (Deci & Ryan 2000) och innebär att handling sker på grund av att göra vad som förväntas av en och slippa känna skuld (Sheldon et al 2003; Ryan & Deci 2000; Kunz 2015). Denna typ tror vi då blir mer aktuell, då det fortfarande säkerligen finns kvar en känsla av ansvar trots att fokus skiftas, och att det görs vad som förväntas av en. Kontrollerande motiv är sammanlänkat med sämre mental hälsa (Deci & Ryan 2002). Den kontrollerade motivationen kan i sin tur påverka en eventuell autonom motivation negativt (Gagné & Deci 2005).

Motivation kan ha olika effekter på olika människor trots att det handlar om likvärdiga arbetsuppgifter (Malhotra et al 2008; Grant et al 2011), vilket märks på respondenternas svar på hur det påverkar deras arbete. Gällande belöningssystemens påverkan på deras arbete nämns anser hälften av våra respondenter att den inverkar på deras arbete och andra hälften nämner inte någon påverkan alls. Inverkan nämns genom att hålla nere kostnaderna samt bidra med en långsiktig medvetenhet. Då autonom motivation finns närvarande leder det till att människor blir mer engagerade och produktiva (Ryan & Deci 2006; Gagné & Deci 2005), vilket stämmer väl överens med deras svar; hålla nere kostnaderna (produktivitet) och långsiktig medvetenhet (engagemang).

Ej heller är någon intresserad av något annan form av belöningssystem då de anser att det inte passar deras branch. Chef 5 uttrycker att "*personer som motiveras av belöningar och bonusar tror jag passar bättre i vissa branscher, men kanske inte i vår*". Andra orsaker som tas upp är att det skulle leda till egoistiskt beteeende samt ökad upplevd press, vilket stämmer väl överens med Hammermann och Mohnens (2014) beskrivning av att bonussystem leder till att de anställda blir mer prestationsinriktade och självviska. Kontrollorienterade personer sammanlänkas även med tävlingsinriktan (Sheldon et al 2003). Prestationsinriktningen i sig kan leda till en ökad upplevd press bland de anställda, vilket var en farhåga för en av respondenterna.

Det skulle då kunna leda till att kontrollerad motivation uppstår. Kontrollerad motivation handlar om att agera efter en upplevd press och en känsla av det finns bakomliggande krav på att engagera sig i en handling (Gagné & Deci 2005; Koestner et al 2008). Gagne och Deci (2005) tar upp att kontrollerad motivation kan påverka den autonoma motivationen negativt, framförallt då det handlar om mer kreativa uppgifter, kognitiv flexibilitet eller mer ingående bearbetning av information. I det fall Handelsbanken skulle införa en annan typ av belöningssystem skulle detta kunna leda till en negativ effekt på en eventuell existerande autonom motivation. En annan effekt som kontrollerad motivation enligt Van den Broeck et al (2013) är att den inte bidrar eller påverkar tillfredställelsen gällande de tre grundläggande psykologiska behov, vilket innebär att den eventuellt uppstådda kontrollerade motivationen ej skulle påverka effekterna som kunnat uppstå på grund av andra faktorer.

6. Bidrag

6.1 Teoretiskt bidrag

Syftet med denna studie var att belysa hur den autonoma och kontrollerade motivationen påverkar medarbetarna då företag arbetar budgetlöst med fokusering på decentralisering, målstyrning och belöningssystem. Vår studie tyder på att decentralisering och målstyrning främst bidrar till autonom motivation, vilket handlar om att uppleva ett eget val och agera efter fri vilja (Gagné & Deci 2005). Gällande belöningssystemets påverkan pekar vår studie på att det finns risk för att Handelsbankens belöningssystem kan utvecklas till kontrollerad motivation, vilket innebär att handling sker utifrån en upplevd press utifrån att bete sig på ett visst sätt och agerar därefter (Gagné & Deci 2005; Koestner et al 2008).

Autonom motivation

Decentraliseringen bidrar enligt alla respondenter till att det finns utrymme för eget ansvar och att de föredar att ta egna beslut. Eget ansvar hör samman med autonom motivation (Gagné & Deci 2005). Enligt Causality Orientations Theory söker självstyreorienterade personer upp situationer där det finns plats för självbestämmande (Wilson et al 2008), vilket stämmer väl överens med vad som framkommit i vår studie. Detta öppnar i sin tur enligt flera respondenter för en bättre kundkontakt. Att det finns förtroende och plats för att ta egna beslut samt att det fokuseras på kundkontakter är principer bakom en lyckad decentralisering (Hope & Fraser 2004). Detta bidrar i sin tur till en mer styrkt och motiverad personal vilket i sin tur leder till bättre prestationer (Hope & Fraser 2003b). Decentraliseringen har enligt vår studie visat tecken på att bidra till att uppfylla de psykologiska behoven; självstyre, kompetens och släktskap, vilket Basic Need Theory handlar om (Deci & Ryan 2002). Uppfyllandet av de psykologiska behoven leder i sin tur till att autonom motivation uppstår (Van den Broeck et al 2013). Problem som togs upp i samband med decentraliseringen var att det finns vissa påtryckningar utifrån, vilket kan leda till en underminering av inre motivation (Sheldon et al 2003).

Med målstyrning vid budgetlös styrning och användandet av individuella handlingsplaner flyttas prestationskravet från centrum till lägre nivåer vilket sägs ha stor påverkan på medarbetarnas engagemang (Hope & Jeremy 2004; Bogsnes 2009), vilket visat sig stämma med resultatet i vår studie. Förespråkare menar att medbestämmandet och det egna ansvaret bidrar till en mer långsiktig inre motivation (Hope & Fraser 2004), vilket är en form av autonom motivation (Ryan & Deci 2000). Trots detta nämner majoriteten inte uttryckligen att det är en motiverande faktor. Det kan dock betyda att det indirekt motiverar då arbetsuppgifterna utförs även på grund av anledningar som ligger utanför individen, vilket tyder mer på integrerad än inre motivation (Ryan & Deci 2000). Integrerad motivation är en annan form av autonom motivation (Van den Broeck et al 2013).

Kontrollerad motivation

Handelsbankens belöningssystem har samma uppbyggnad som Hope och Jeremys (2004) beskrivning av belöningar inom budgetlös styrning, där belöningar baseras på prestationer i relation till konkurrenterna. Dock har majoriteten inget traditionellt belöningssystem, utan snarare ett pensionssystem. Trots detta har vi valt i denna studie att beakta det som ett belöningssystem då respondenterna tycks uppleva det som ett sådant. Belöningssystemens påverkan på motivationen är av varierande grad bland respondenterna och det går därför inte se någon röd tråd hos respondenterna. Det som däremot uttrycks är att respondenterna inte upplever någon direkt negativ effekt på deras motivation, vilket Gagne och Deci (2005) menar är fallet. Det som däremot framkommer är att åldern är en viktig faktor när respondenterna från Handelsbanken svarar hur motiverande belöningssystemet är, då det är utvecklat som ett pensionssystem.Vi tror därför det finns en risk, med ökad ålder, att en kontrollerad motivation uppstår. Detta på grund av att fokus hamnar på själva utbetalningen istället för själva aktiviteten som leder dit, vilket kontrollerad motivation handlar om (Gagné och Deci 2005).

6.2 Praktiskt bidrag

Utöver det teoretiska bidraget anser vi att vår studie har ett praktiskt bidrag både till de studerade företagen samt till andra företag som arbetar budgetlöst eller övervägar att gå över till detta.

Studien tyder på att decentralisering och målstyrning vid budgetlös styrning leder till ökad autonom motivation. Kännedom om nyckeltalen samt insyn i hur olika faktorer påverkar dessa ger medarbetarna insyn i målstyrningen och ökar engagemanget.

Decentralisering och målstyrning med individuella handlingsplaner öppnar upp för möjligheten till eget ansvar och egna beslut. Detta sammanfaller med vad medarbetarna tycker är en av de viktigaste motivationsfaktorerna, att de vill uppleva att de har en möjlighet att påverka sin egen arbetssituation. Detta bekräftar den syn förespråkare för budgetlös styrning har på decentraliseringens samt målstyrningens påverkan på personalen. Det är dock endast en person som uttryckligen menar att dessa individuella handingsplaner påverkar personens motivation. Det kan ha att göra med att det varierar mellan olika kontor hur mycket dessa individuella handlingsplaner används. Vi anser därför att de kontor som inte använder sig av detta alls eller inte aktivt bör arbeta mer med detta, då det är en av de faktorer som gör det möjligt att påverka arbetssituationen.

Det har även framkommit att vissa upplever att det finns vissa påtryckningar från centrala nivåer, vilket kan leda till en minskad inre motivation. Det är därför viktigt att decentraliserade företag verkligen ger anställda det ansvar och frihet till egna beslut som man säger sig ska göra.

Gällande belöningssystem går det varken bekräfta eller dementera olika förespråkares syn på belöningssystemens påverkan på motivation då resultatet var blandat. Det framkommer dock att respondenterna från Handelsbanken anser att ett klassiskt belöningssystem anses opassande inom deras arbetsområde, rådgivning.

6.3 Förslag till vidare forskning

Ämnet motivation och hur den påverkas när företag jobbar med budgetlös styrning är ett tämligen outforskat område i största allmänhet och vi tycker därför att det behövs vidare forskning inom ämnet. Förslagsvis behövs större studier göras inom respektive område för att få en större tyngd och tillförlitlighet. Ur denna studie har följande förslag framkommit:

Då det i vissa intervjuer framkom att ledningsgrupper har andra former av belöningssystem än sina medarbetare anser vi att det skulle vara intressant att undersöka närmare ur ett ledningsperspektiv hur motivationen påverkas av detta. Gällande belöningssystem och företag som jobbar budgetlöst vore det även intressant att se närmare på företag som jobbar med ett ”klassiskt” belöningssystem istället för en typ av pensionssystem som det till största delen handlade om i vår studie. Det vore då intressant att undersöka företag inom en annan bransch, då det framkom i vår studie att det inte ansågs passande med ett “klassiskt” belöningssystem, exempelvis inom försäljning, och dess inverkan på autonom/kontrollerad motivation hos de anställda.

Vi anser även att det vore intressant att undersöka hur ett budgetlöst styrt företag anammar principerna som ligger bakom en lyckad decentralisering och hur denna bidrar till medarbetares motivation.

7. Källförteckning

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994), *Företagsekonomisk metodlära.* Studentlitteratur AB, Lund

Bipp, T. (2010). What do people want from their jobs? the big five, core self-evaluations and work motivation. *International Journal of Selection and Assessment,* 18(1), pp. 28-39.

Bogsnes, B. (2009), *Implementing Beyond Budgeting - Unlocking the Performance Potential.* Wiley and sons, New Jersey.

Boland, R. J., Newman, M., & Pentland, B. T. (2010). Hermeneutical exegesis in information systems design and use. *Information and Organization*, 20(1), pp. 1-20.

Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2015). Transformational leadership, goal setting, and work motivation. *Review of Public Personnel Administration: The Journal of Public Human Resource Management*, 35(2), pp. 124-145.

Brunel, P. C. (1999). Relationship between achievement goal orientations and perceived motivational climate on intrinsic motivation. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 9(6), pp. 365-374.

Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning.* Studentlitteratur AB, Lund

Bryman, A.; Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Liber AB, Stockholm

Burke, R.; Fiksenbaum, L. (2009). Work motivations, work outcomes, and health: Passion versus addiction. *Journal of Business Ethics*, 84(Supplement), pp. 257-263.

Crescentini, A., & Mainardi, G. (2009). Qualitative research articles guidelines, suggestions and needs. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), pp. 431-439.

Debesay, J.; Nåden, D.; Slettebo, Å. (2008). How do we close the hermeneutic circle? A gadamerian approach to justification in interpretation in qualitative studies. *Nursing Inquiry,* 15(1), pp. 57-66.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *Springer Science & Business Media*

Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), pp. 553-560.

Ellemers, N.; De Gilder, D.; Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *The Academy of Management Review*, 29(3), pp. 459-478.

Eriksson, L.T; Wiedersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda, forska och rapportera.* Liber AB, Malmö

Fertig, J.; Zeitz, G.; Blau, G. (2009). Building internal motivation for worker competency certifications: A critique and proposal. *Human Resource Development Review*, 8(2), pp. 197-222.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., et al. (2014). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 24(2), 178-196.

Gagné, M.; Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 331-362.

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun - Tekniker och genomförande.* Studentlitteratur AB, Lund

Gold, J.; Walton, J.; Cureton, P.; Anderson, L. (2011). Theorising and practitioners in HRD the role of abductive reasoning. *Journal of European Industrial Training*, *35*(3), pp. 230-246.

Grant, A. M.; Nurmohamed, S.; Ashford, S. J.;Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), pp. 241-251.

Gummesson, E (1999). *Qualitative methods in management research*, SAGE publications Inc.

Hammermann, A., & Mohnen, A. (2014). The pric(z)e of hard work. *Journal of Economic Psychology*, 43, 1-15.

Hansen, S. C.; Otley, D. T.; Van der Stede; Wim A. (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective, *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), pp. 95-116.

Holme, I. M.; Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Studentlitteratur AB, Lund

Hope, J.; Fraser, R. (2003a). Who needs budgets? *Harvard Business Review*

Hope, J.; Fraser, R. (2003b). New ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model. *California Management Review*

Hope, J. & Fraser, R. (2004). *Istället för budget - Att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan.* Liber Ekonomi, Malmö

Järvensivu, T.; Törnroos, J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100-108.

Kark, R.; Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *The Academy of Management Review*, 32(2), 500-528.

Koestner, R., Otis, N., Powers, T. A., Pelletier, L., & Gagnon, H. (2008). Autonomous motivation, controlled motivation, and goal progress. *Journal of Personality*, 76(5), 1201-1230.

Kunz, A.; Pfaff, D. (2002). Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(3), 275-295.

Kunz, J. (2015). Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study. *Management Accounting Research*, 27(1), 27-46.

Lam, C. F.; Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality,* 42(4), 1109-1115.

Lee, Y., Lee, J., & Hwang, Y. (2015). Relating motivation to information and communication technology acceptance: Self-determination theory perspective. *Computers in Human Behavior,* 51(1), 418-428.

Locke, E. A.; Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? six recommendations for the twenty-first century. *The Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.

Locke, K.; Golden-Biddle, K.; Feldman, M. S. (2008). Perspective - Making doubt generative: Rethinking the role of doubt in the research process. *Organization Science : A Journal of the Institute of Management Sciences,* 19(6), 907-918.

Lonsdale, C., Hodge, K., & Rose, E. (2009). Athlete burnout in elite sport: A self-determination perspective. *Journal of Sports Sciences*, 27(8), 785-795.

Lorain, M-A (2010). Should rolling forecasts replace budgets in uncertain environments? *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices Studies in Managerial and Financial Accounting*, Volume 20, p 177-208

Lundahl, Ulf; Skärvad, Per-Hugo. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur AB, Lund

Malhotra, Y.; Galletta, D.; Kirsch, L. (2008). How endogenous motivations influence user intentions: Beyond the dichotomy of extrinsic and intrinsic user motivations. *Journal of Management Information Systems;* JMIS, 25(1), 267-299.

Newman, I.; Hitchcock, J. H. (2011). Underlying agreements between quantitative and qualitative research: The short and tall of it all. *Human Resource Development Review*, 10(4), 381-398.

Olsson, Henny; Sörensen, Stefan (2011). *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv.* Liber AB, Stockholm

Osterloh, M.; Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.

Patel, R.; Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB, Lund

Patton, E. & Appelbaum, S H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, Vol. 26 Iss 5 pp. 60 - 71

Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, Vol. 25 Iss 1 pp. 16 - 27

Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review,* Vol. 35 Iss 3/4 pp. 260 - 271

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology,* 25(1), 54-67.

Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality,* 74(6), 1557-1585.

Ryan, R. M.; Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761.

Sandalgaard, N.; Haldma, T.; Sandalgaard, N. (2012). Uncertainty and budgets: An empirical investigation. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 397-415.

Sheldon, K. M.; Schüler, J. (2011). Wanting, having, and needing: Integrating motive disposition theory and self-determination theory. J*ournal of Personality and Social Psychology*, 101(5), 1106-1123.

Sheldon, K. M.; Turban, D. B.; Brown, K. G.; Barrick, M. R.; Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357-393.

Sivabalan, P.; Booth, P.; Malmi, T.; Brown, D. A.; Sivabalan, P.; Booth, P. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting and Finance: Journal of the Accounting Association of Australia and New Zealand*, 49(4), 849-871.

Sørebø, Ø., Halvari, H., Gulli, V. & Kristiansen R. (2009). The role of self-determination theory in explaining teachers' motivation to continue to use e-learning technology. *Computers & Education*, 53(4), 1177-1187.

Van den Broeck, V.; Lens, W.; De Witte, H.; Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 69-78.

Wallander, J. (1994). *Budgeten - ett onödigt ont*. SNS Förlag, Stockholm

Walker, W. (2011). Hermeneutic inquiry: Insights into the process of interviewing. *Nurse Researcher*, 18(2), 19-27.

Wallén, Göran (1993). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur AB, Lund

Wilson, P. M., Mack, D. E., & Grattan, K. P. (2008). Understanding motivation for exercise: A self-determination theory perspective. *Canadian Psychology.Psychologie Canadienne*, 49(3), 250-256.

Yin, R. K. (2006). *Fallstudier - Design och Genomförande*. Liber AB, Malmö

Chris Zhao, Y., & Zhu, Q. (2014). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on participation in crowdsourcing contest : A perspective of self-determination theory. *Online Information Review*, 38(7), 896-917.

Zeller, T. L.; Metzger, L. M. (2013). Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has the Time Come? *American Journal Of Business Education*, Volume 6, number 3

Bilaga 1
Frågeformulär

Bakgrundsfrågor:

Kön, ålder

Utbildning

Titel, år i yrket

Beskrivning av arbetsuppgifter

Allmänt om Styrning:

Hur jobbar ni med budgetlös styrning?

Har du jobbat i ett företag med traditionell budgetering tidigare? Isåfall, märker du någon skillnad? Allmänt och inom motivation?

Allmänt om Motivation:

Vad motiverar dig?

Vilken anser du är den viktigaste motivationsfaktorn?

Hur ser du på motivationens betydelse för att du ska utföra ett bra arbete?

Tema 1: Decentralisering

Hur arbetar ni decentraliserat? Hur påverkar det dig och din motivation?

Föredrar du att ha klara direktiv eller mer fria tyglar där du själv får bestämma?

Hur stort utrymme finns det för att ta egna beslut?

Tema 2: Målstyrning

Hur arbetar ni med målsättning? Relativa utvecklingskontrakt arbetar ni med detta? Isåfall Hur?

Hur påverkar detta din motivation?

Tema 3: Belöningssystem

Hur belönas ni medarbetare? Belöningssystem? Annat?

På vilket sätt påverkar belöningssystem dig i dina arbetsuppgifter?
Vad baseras belöningarna på (då det ej är budget)? På vilket sätt är det skillnad mot då man arbeta med traditionell budgetering (om du gjort det)?
På vilket sätt påverkar belöningssystemet din motivation? Skulle något annat belönings-system motivera dig bättre?

Exempel på följdfrågor:
Hur menar du? Varför?
Hur skulle du beskriva det?
Kan du ge ett exempel?