

Bert Lindquist

Är bonusar kontraproduktiva?

Bonus! Smaka på ordet. Känns det tilltalande eller motbjudande? Som tillskott i en familj, exempelvis bonusbarn, har ordet ofta en positiv valör, men som löneförstärkning till välavlönade bankdirektörer, en negativ. Få ord väcker sådana emotioner som begreppet bonus. I denna artikel avser jag att diskutera bonus främst ur ett organisationsperspektiv men kommer även att belysa fenomenet från individ- och samhällsperspektiv. Frågan om bonusar fokuseras således här på samspelet med organisationers överlevnad och utveckling.

Bert Lindquist, fil dr, pensionerad lärare i sociologi vid Uppsala och Stockholms universitet, berth.lindqvist@comhem.se

Nationalencyklopedin definierar bonus som olika sorters belöningar och gottgörelser. Bonus är latin och betyder god. Det används främst som ett samlingsord för att beteckna belöningar inom affärs- och arbetslivet. I denna artikel kommer jag att avgränsa begreppet bonus till att beteckna den belöning som ges

till vd i organisationer utöver en fastställd lön. Bonus är ett extra tillskott utöver lönen och kopplas ofta till utvecklingen av ett antal nyckeltal som styrelsen lagt fast. Det kan vara aktiekurs, rörelseresultat, kassaflöde, tillväxt, lönsamhet eller kapitaleffektivitet, men även mer subjektiva mått som en lyckad fusion eller företagsförvärv kan vara bonusgrundande. Bonus beräknas vanligtvis på utvecklingen under ett år, men kan också baseras på företagets utveckling under längre tidsperioder (Johansson & Tjärnback 2010, Johansson & Tillegård 2011). Bonus till vd förefaller mycket utbrett och omfattande. Enligt *SvD Näringsliv* föreföll avsättningarna till personalens prestationer hos banken SEB under 2009 att bli större än helårsvinsten, samtidigt som aktieutdelningen riskerade att utebli (Westerberg 2010). Undersökningar av Sif och Unionen visar att cirka 75 procent av stora och medelstora företag har bonussystem för sina ledande chefer (Johansson & Tillegård 2011).

Argument för bonusar

Bonusar försvaras ofta på individnivå. Några förekommande argument är att bonusar sporrar till extra insatser i arbetet, höjer moralen i produktionen, bidrar till självkänsla genom upplevd framgång i arbetet, utvecklar attraktivitet gentemot organisationen samt lojalitet och benägenhet att stanna kvar på sin arbetsplats. Argumenten bygger på en människosyn som säger att individen drivs av sin egennytta och av storleken på en ekonomisk belöning. Logiken i detta resonemang innebär att befattningshavare anstränger sig mindre om de bara har en fast lön eftersom motiv för ytterligare ansträngningar saknas. Andra motiv för bonusar knyter an till tillvänjning och jämförelser. Oavsett prestation förväntar man sig en belöning och blir besviken om den uteblir. Arbetsgivare kan också känna en press att dela ut bonusar på mindre rationella grunder eftersom alla andra gör så (Morén 2012).

På organisationsnivå framhålls bonus ofta som en förutsättning för att kunna rekrytera, styra och behålla attraktiva kandidater på nyckelpositioner i organisationen. Genom bonus kan en chefsperson motiveras att stanna om bonusutbetalningen i ett långsiktigt bonusprogram skjuts upp under ett antal år. Med detta perspektiv är bonus ett effektivt sätt att styra och kontrollera den högsta ledningen (Johansson & Tjärnback 2010).

Mer sällan finner man argument för att bonus är en samhällsvinst. Ett undantag är det försvar för bonussystemet som chefen för storbanken Barclays i Storbritannien, Bob Diamond, presenterade efter ett bonuspaket på fyrtiosju miljoner pund till varje toppchef vid banken. Diamond motiverade avtalen med att de låg i Storbritanniens intresse eftersom de var en förutsättning för att behålla den mest kompetenta personalen vid banken och därmed en tillgång för hela landet (Zenou 2011).

Argument mot bonusar

Det kan förefalla tveksamt om bonus fungerar som en avgörande drivkraft för vd:ar. Unionens undersökning (Johansson & Tillegård 2011) visar att endast tre av tio styrelseordförande tror att bonus fyller en sådan funktion. Liknande siffror redovisas i Unionens tidigare studie rörande vd:ars syn på bonusarnas attraktionskraft (Johansson & Tjärnback 2010). De flesta, sju av tio, anger att de skulle ha tagit jobbet oavsett bonus. Ungefär två tredjedelar skulle stanna kvar om bonusen försvann och bara var tionde skulle lämna företaget om deras bonus ersattes med fast lön. De viktigaste drivkrafterna för chefspersonerna visade sig vara ett stimulerande arbete, att bidra till att utveckla en organisation och att göra ett viktigt jobb för företaget och dess framtid. Det finns en risk att bonus tränger undan denna typ av drivkrafter (Johansson & Tjärnback 2010). Förfat-

tarna drar av detta slutsatsen att bonus i de flesta fall inte är nödvändig för att rekrytera och behålla vd. Möjligheten att styra genom bonus är också svår på grund av bonussystemens kortsiktighet, otydlighet och oförmåga att beakta omvärldsförhållanden som konjunkturer, konkurrensförhållanden och valutakurser. Det föreligger vidare en påtaglig risk att kortsiktiga mål prioriteras eftersom det i bonussammanhang är mindre riskfyllt att satsa på kortsiktiga mål än på långsiktiga. Även manipulation för att uppnå bonusmål kan förekomma. Exempelvis kan en årsredovisning förbättras genom att man drar ner på anslaget för forskning och utveckling. Motivationen att prestera finns förmodligen hos de flesta vd:ar oavsett bonus. Dessa personer sporras, enligt Unionens undersökning, i hög utsträckning av andra drivkrafter.

Ur ett organisationsperspektiv bidrar bonusar till att rubba organisationsbalansen. Som exempel på brister i dagens bonussystem belyste en vd denna risk i Unionens studie när han svarade att bonus inte driver företagets utan chefernas bästa. Risken för partsdominans understryks också i en debattartikel i *Dagens Nyheter* av Allan Malm (2013), professor i företagsekonomi vid Lunds universitet. Malm hävdar att den klassiska balans- eller intressentorganisationsmodellen övergått i en "dominansmodell":

Intressentmodellen finns fortfarande i många läroböcker, men i dag är praktiken väsentligt annorlunda. Nu har ägarna blivit den dominerande intressenten och många anställda känner nog att de inte längre är en del av företaget utan en flexibel resurs som kan ökas eller minskas efter behov. (Malm 2013)

Bonus blir, med detta synsätt, en kraft som förmedlar övergången från intressentmodellens konsensus till dominansmodellens konfliktrelationer i företaget.

Förändringar i organisationsbalansen är också den faktor som hindrar organisationens utveckling från ett intresseintegrerat mot ett institutionellt integrerat system. Intressentmodellen kännetecknas av en "egoistisk" konsensus. Egoismen består i att varje intressent – ägare, anställda, kunder, med flera – stannar och ger sitt bidrag till organisationen så länge som belöningsstrukturen gynnar det egna intresset och upplevs som legitim. Institutionalisering av organisationen innebär att intressenternas inflytande och engagemang för organisationen fördjupas och med detta också konsensusen. Prioriteringen av egenintresset reduceras till förmån för organisationsintresset. Organisationsmedlemmarna införlivar sin identitet med organisationen. Man blir sin organisation (Selznick 1968, Lindquist 2011). Grundläggande intressegemenskap och legitimitet är dock en absolut förutsättning för organisationens fortsatta utveckling mot institutionell gemenskap. Makt demonstrationer från vissa intressenter, som orimliga och spektakulära bonuskrav, hindrar denna utveckling och styr organisationen i stället baklänges mot konflikt, avståndstagande och likgiltighet.

Slutsatser

Sammantaget blir svaret på den ursprungliga frågan: Bonusar är kontraproduktiva. Orsaken till denna slutsats kan hämtas från både individnivå och organisationsnivå. För det första, yttre belöningar motiverar inte mer än till en viss nivå och efter denna nivå drivs motivationen främst av inre belöningar som utveckling och självförverkligande (Maslow 1954, Herzberg 1967). Detta är gammal kunskap som populariserats av Daniel Pink i bästsäljaren *Drivkraft. Den överraskande sanningen om vad som motiverar oss* (2012). Enligt Pink är motivation som bygger på inre belöningar påtagligt annorlunda än den som bygger på yttre belöningar som bonus. Inre belöningar genererar sin egen inre energi och kräver inte ständigt yttre tillskott i form av exempelvis höjda bonusar. Inre belöningar skapar en uthållighet som saknas i det yttre belöningsystemet. Inre belöningar ger en inre tillfredsställelse som skiljer sig från de yttre tillfredsställelser som exempelvis bonusar ger. Eller som ishockeyproffset Markus Näslund uttrycker det: "Med pengar som drivkraft kan du inte nå toppen. Du måste känna glädje när du spelar, först då blir du duktig och kan bli gynnad" (Krafft 2013).

För organisationen är bonusar inte bara onödiga utan direkt negativa. Argument som att bonusar höjer effektiviteten och därmed gynnar alla intressenter saknar evidens och kan inte styrkas. Bonusar främjar ett särintresse och äventyrar organisationens inre balans och sammanhållning (Malm 2013). Bonusar är dessutom helt riskfria då de bara belönar och saknar möjlighet till negativa sanktioner gentemot mottagarna. Till detta kan läggas den hämsko som bonusar innebär för organisationens institutionalisering och utveckling av inre tillgångar från intressenterna som ansvarstagande, legitimitet, lojalitet, energiutveckling och skicklighet (Lindquist 2011). Det är svårt att se att bonusar fyller någon annan funktion än att, utanför förhandlingssystemet, förstärka tillgångarna för en redan resursstark grupp i organisationens intressentstruktur.

Referenser

- Herzberg F (1967): *Work and the nature of man*. New York: The World Publishing Company.
- Johansson Å & Tillegård J (2011): *VD-bonus – Brister och oklara grunder*. Stockholm: Unionen.
- Johansson Å & Tjärnback E (2010): *Bonus – Ett bra sätt att styra, motivera och rekrytera vd?* Stockholm: Unionen.
- Krafft E (2013): "Att sitta på en kontorsstol är inte min grej." *Dagens Nyheter* 2013-07-30.
- Lindquist B (2011): *Deltagande integrerar individ och organisation*. Doktorsavhandling. Uppsala: Uppsala universitet.
- Malm A (2013): "Företagen måste få en ny roll i samhället." *Dagens Nyheter* 2013-05-06.
- Maslow A (1954): *Toward a psychology of being*. Princeton NY: Van Nostrand.
- Morén K (2012): "Hur nyttig är moroten?" *Civilekonomen* nr 2012-02. Stockholm.
- Pink D (2012): *Drivkraft – Den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*. Stockholm: Bookhouse.
- Selznick P (1968): *Modern organisationsteori*. Stockholm: Prisma.
- Westerberg R (2010): Bonus: Argument efterlyses. *Dagens Nyheter*, www.dn.se 2010-01-16.
- Zenou T (2011): Höga bonusar är bra för landet. *Dagens Nyheter*, www.dn.se 2011-03-08.