



Strål
säkerhets
myndigheten

Swedish Radiation Safety Authority

Författare:

Ingemar Torbiörn
Malin Mattson

Forskning

2009:06

Bonussystem och dess inverkan på
säkerheten: en intervjubaserad
pilotstudie vid de svenska
kärnkraftverken

Titel: Bonussystem och dess inverkan på säkerheten: en intervjubaserad pilotstudie vid de svenska kärnkraftverken ectet, core feu feuguer

Rapportnummer: 2009:06

Författare: Ingemar Torbiörn och Malin Mattson

Psykologiska institutionen, Stockholms universitet, SU proj: 2434001

Datum: Mars 2009

Denna rapport har tagits fram på uppdrag av Strålsäkerhetsmyndigheten, SSM. De slutsatser och synpunkter som presenteras i rapporten är författarens/författarnas och överensstämmer inte nödvändigtvis med SSM:s.

Bakgrund

Bakgrunden till forskningsuppdraget är att tillståndshavarna för de svenska kärnkraftanläggningarna tillämpar bonussystem och har tillämpat bonussystem under en längre tid. En utmaning i att tillämpa bonussystem är att koppla bonus till mål och prestationer på sådant sätt att säkerheten är i fokus. Bonus som ett medel att påverka medarbetarnas prestationer är endast en bland många motivationsfaktorer. Det kan dessutom det vara mycket svårt i arbetet i komplexa organisationer att avgöra den egna prestationens påverkan på produktion och säkerhet. Det kan därmed finnas en risk för att bonussystem skulle kunna bidra till säkerhetskulturen på ett negativt sätt och därmed säkerheten, om de mål och prestationer som används för bonus inte på ett tydligt sätt är kopplade till säkerhet eller om dessa är motstridiga. Myndigheten önskade av denna anledning få en fördjupad kunskap om och analys av hur bonussystemens tillämpas och de risker som kan finnas med avseende på säkerheten vid de svenska kärnkraftverken.

Syfte

Det övergripande syftet med studien har varit att kartlägga och analysera hur de bonussystem som tillämpas vid de svenska kärnkraftverken påverkar säkerheten och de eventuella risker som kan finnas.

Resultat

Den sammanfattande slutsatsen i studien är att resultaten utifrån kartläggningen och genomförda intervjuer inte kan tolkas som att tillämpade bonussystem skulle påverka säkerhetsrelaterade beteende negativt. Författarna menar att resultaten snarare antyder att säkerhetsbeteende stärks där olika säkerhetsmål gjorts bonusgrundande. Dessutom kännetecknas bonussystemen vid de svenska kärnkraftverken av låg, s.k. "incentive intensity", dvs. av små effekter på motivation och styrning av beteenden

Effekter på SSM:s tillsyn

Studien har bidragit med fördjupad kunskap om bonussystemens uppbyggnad och tillämpning, samt en tolkningsram grundad på forskning, som kan användas igen, för att värdera bonussystem. Resultaten pekar på att behovet av tillsynsinsatser avseende bonussystemens påverkan på säkerheten för närvarande är litet, men kan behöva omprövas om ny information som pekar på risker uppdagas

Projektinformation

SSM:s handläggare för projektet har varit Per-Olof Sandén.

SSM-referens: SSM 2008/1739

Projektnummer: 1123

Sammanfattning

Pilotstudien åsyftade att kartlägga och analysera hur de bonussystem som tillämpas vid de svenska kärnkraftverken påverkar säkerhetsrelaterat beteende och de risker som här kan finnas. För att skapa en tolkningsram granskades belöningars relevans i ljuset av dels ett brett spektrum av teorier om motivation, dels empiri rörande belöningars effekter på beteenden allmänt samt på säkerhetsrelaterat beteende. Likaså belystes belöningars roll ur ett systemteoretiskt respektive ett rationalistiskt synsätt på organisationer. Den tolkningsram som så etablerats låg till grund för dels en beskrivande kartläggning av tillämpade system, dels ett halvstrukturerat frågeschema rörande hur man upplevde systemen. Detta användes vid totalt 15 intervjuer med berörd personal på olika funktioner och befattningsnivåer, 5 på varje kärnkraftverk. Resultaten av kartläggningen och intervjuer kan inte tolkas som att tillämpade bonussystem skulle påverka säkerhetsrelaterat beteende negativt. Snarare antyder resultaten att säkerhetsbeteende stärks där olika säkerhetsmål gjorts bonusgrundande. Alla bonussystemen kännetecknas av låg s.k. "incentive intensity", d.v.s. av små effekter på motivation och styrning av beteenden. Eftersom systemen ändå uppvisar olikheter sinsemellan vad gäller utformning och hur de upplevs av berörda så representerar de också delvis olika problematik när det gäller att uppnå bättre effekt.

Summary

The aim of this pilot study has been to describe and analyse potential effects on safety-related behaviour and risks associated with the bonus systems currently used at Swedish nuclear plants. To this end and in order to establish a frame of reference several theories on motivation were consulted regarding the relevance of monetary rewards. In addition empirical evidence on effects upon behaviours in general and safety behaviours in particular was taken into consideration, as well as a systems- and a rationalist perspective on organisations. The resulting frame of reference was used for a descriptive mapping of the bonus systems and for the formulation of a semi-structured interview schedule intended to capture the experiences of those concerned by the systems. A total of 15 interviews were performed with staff of different functions and organisational positions. Results of the study do not indicate any negative effects on safety-related behaviours. Rather they indicate that safety-behaviours may be promoted insofar as bonus rewards are linked to performance goals concerning safety. All of the bonus-systems may be characterised as low in incentive intensity, i.e. produce small effects on motivation and performance. Still, as the systems differ in design and in the way they are perceived, they also represent different challenges in order to function more efficiently as parameters.

Innehåll

1. Uppdraget i korthet	3
1.1 Forskningsuppgiften enl. SKI/R-M 2008-05-30	3
1. 2. Design och metod för pilotstudien	3
2. Översiktlig litteraturgenomgång: motivationsmodeller	5
2.1 Behovsmodeller	5
2.1.1 Maslows och Alderfers behovshierarkier	5
2.1.2 McClelland	5
2.1.3 Herzbergs tvåfaktormodell	6
2.1.4 Self Determination Theory	6
2.1.5 Hackman & Oldhams Job-facet modell	6
2.2 Balansmodeller	7
2.2.1 Festingers dissonansteori	7
2.2.2 Adams equity-modell	7
2.2.3. Gestalt- och fältteorier	8
2.3 Värde- och förväntningsteorier	8
2.3.1 Vrooms modell	8
2.3.2 Porter & Lawler	9
2.3.3 Goal-setting theory	9
2.4. Förstärkningsmodeller	9
2.4.1 Behavior Based Safety (BBS)	9
3. Belöningsystem i ljuset av två olika organisationssynsätt	11
3.1 Systemperspektivet	11
3.2 Rationalistiskt organisationssynsätt: Agency Theory	12
4. Belöningsystem och beteende	14
4.1 Belöningsystem och säkerhetsbeteende	15
4.1.1 Systemens utformning	15
4.1.2 Delaktighet i utformning	16
4.1.3 Bonussystems organisatoriska inramning	17
5. Tolkningsram för pilotstudien	18
6. Metod och genomförande	20
7. Resultat	21
7.1 Forsmarks Kraft AB (FKA)	21
7.1.1 Beskrivning av bonussystem vid FKA	21
7.1.2 Upplevelser av bonussystem vid FKA	22
7.1.3 Tolkning av bonussystem vid FKA	24
7.2 Ringhals AB	25
7.2.1 Beskrivning av bonussystem vid Ringhals	25
7.2.2 Upplevelser av bonussystem vid Ringhals	26
7.2.3 Tolkning av bonussystem vid Ringhals	29
7.3 OKG AB	30
7.3.1 Beskrivning av bonussystem vid OKG	30
7.3.2 Upplevelser av bonussystem vid OKG	31
7.3.3 Tolkning av bonussystem vid OKG	34
8. Övergripande tolkning och slutsatser	36
9. Referenslista	39

Bilagor

Bilaga 1: SSM begäran om kontaktpersoner

Bilaga 2: Kontaktbrev

Bilaga 3: Teman samt frågegruppering för analys

Bilaga 4A: Intervjuformulär Kartläggning

Bilaga 4B: Intervjuformulär Upplevelser

1. Uppdraget i korthet

1.1 Forskningsuppgiften enl. SKI/R-M 2008-05-30

Syftet

Det övergripande syftet är att kartlägga och analysera hur de bonussystem som tillämpas vid de svenska kärnkraftverken påverkar säkerheten och de eventuella risker som kan finnas.

Omfattning och avgränsningar

Uppgiften skall innefatta en *översiktlig litteraturgenomgång* av de faktorer som påverkar arbetsmotivation och prestation. Bonussystemen bör analyseras mot denna bakgrund och med avseende på hur dess olika delar är kopplade mot mål som gynnar säkerheten eller att det finns inslag som kan äventyra säkerheten.

Befintliga bonussystem för både chefer och medarbetare bör ingå i kartläggningen och analysen.

Studien skall omfatta *intervjuer med personal från olika verksamhetsdelar och nivåer i organisationen*, vid respektive kärnkraftverk. En central fråga att belysa är om chefer och medarbetare i de olika verksamhetsdelarna kan påverka de mål som sätts och nivån i valda prestationsmått för att erhålla bonus. En annan fråga att få besvarad är hur man på olika nivåer och inom olika verksamhetsdelar uppfattar att bonussystemen bidrar till att upprätthålla säkerheten och säkerhetskulturen och de eventuella risker som kan identifieras.

1. 2. Design och metod för pilotstudien

En studie enligt uppgiftsbeskrivningen ovan förutsätter en bred ansats och tolkningsram hämtad ur olika organisationssynsätt samt olika teoretiska/faktiska förlagor. Bonussystemens upplägg skall kartläggas för varje kärnkraftverk och tolkas utifrån en sådan referensram. Baserat på denna skall sedan ett intervjuschema för halvstrukturerade intervjuer utformas där intervjufrågorna relateras till aktuella bonussystem och eventuella effekter förknippade med dessa. För pilotstudien bör fem nyckelpersoner (med direkt el. indirekt säkerhetsrelaterade funktioner) väljas ut per kraftverk d.v.s. totalt 15 intervjuer. Antalet är valt med hänsyn till vad som är rimligt för genomförande av studien inom en pressad tidsram. Intervjupersonerna bör väljas i samråd med Strålsäkerhetsmyndigheten som ser till att forskarna får tillgång till en kontaktperson vid respektive anläggning som kan bistå med stöd till projektet. Om möjligt skall intervjuerna bandas. Studien skall genomföras och avrapporteras under hösten 2008.

a. En *översiktlig litteraturgenomgång* görs ur två infallsvinklar:

- = med utgångspunkt i allmänna motivationsteorier skall främst sådana modeller behandlas enligt vilka incitament av typ "bonus" kan vara relevant (detta gäller inte för alla motivationsteorier).

= med utgångspunkt i befintliga vetenskapliga utvärderingar av bonussystem skall sådana modeller tas upp som åberopas dels som tilltänkta förklaringar till effekter och dels som förklaringar till evidens rörande effekter av bonussystem. Här skall särskilt intresse ägnas eventuella utvärderingar som rör säkerhet i High Reliability Organizations (HRO).

b. En *kartläggning* görs av de bonussystem som tillämpas vid de svenska kärnkraftverken.

c. Aktuella bonussystem analyseras och tolkas i ljuset av vad som framkommit under a. och b. ovan.

Givetvis kan en öppet hållen pilotstudie med ovanstående upplägg inte strikt vetenskapligt belägga eventuella orsakskopplingar mellan bonussystem och effekter. Att i organisatoriska sammanhang belägga sådana kopplingar är generellt svårt. Resultaten från pilotstudien skulle dock kunna ge underlag för hypoteser rörande eventuella effekter relaterade till säkerhetshänsyn som mer preciserat och ingående kunde belysas i ett senare större och vetenskapligt mer stringent forskningsprojekt.

2. Översiktlig litteraturgenomgång: motivationsmodeller

Syftet med denna genomgång är inte att i detalj redovisa den flora av motivationsmodeller som åberopas som förklaring till beteenden i olika sammanhang. Den sparsamt refererade framställningen nedan är strukturerad efter ofta åberopade grupperingar eller typer av sådana modeller. Antaganden eller mekanismer gemensamma för motivationsteorier som hänförs till en given typ skall kort redovisas. Inom varje typ av modeller skall ett urval av enskilda modeller kort beskrivas i termer av vilka specifika antaganden respektive mekanismer som förutsätts styra beteenden. Härefter skall tolkningar göras av i vilken mån som monetära belöningar generellt (och sådana av typ bonussystem speciellt) framstår som relevanta i ljuset av behandlade modeller, och i vilka specifika avseenden detta kan tänkas gälla (kursiverat i löptext). Resultatet av dessa tolkningar bör kunna ge tips om aspekter att behandla i de intervjuer som skall genomföras vid de svenska kärnkraftverken. Det bör tilläggas att den genomgång av motivationsmodeller som följer inte representerar någon värdering eller rangordning av modellerna. I så måtto kan den ansats som här (och nedan avseende bonussystem) används för att konstruera ett intervjuschema beskrivas som ganska förutsättningslös och eklektisk.

2.1 Behovsmodeller

Sådana modeller bygger på antaganden om att motiv till handlingar och beteenden betingas av otillfredsställda allmänmänskliga behov, vilka preciseras i modellerna. Ibland kan dessa behov antas vara hierarkiskt eller sekventiellt relaterade till varandra, ibland kan antagna behov existera samtidigt och mer eller mindre oberoende av varandra. För denna granskning är det primära att bedöma om och hur monetära incitament förhåller sig till antagna behov. Huruvida ett bonussystem kan tänkas fungera är enligt dessa teorier beroende av vilka behov som tillfredställs genom belöningarna och om det samstämmer med de behov som upplevs av individen som mest angelägna att uppfylla.

2.1.1 Maslows och Alderfers behovshierarkier

Dessa modeller förutsätter en hierarki av behov från grundläggande fysiska och materiella till mer överordnade behov av erkänsla och av självförverkligande. När ett behov tillfredställts blir nästa överordnade behov vad som motiverar individen. Så långt som monetära belöningar kan antas fylla materiella behov bör åtminstone en mindre bonus utöver tillräcklig grundlön ha marginell betydelse som motiv för beteenden. *I den mån som en bonus kan antas tillfredsställa överordnade behov av status, självkänsla och självaktning skulle den kunna ha viss betydelse generellt sett.*

2.1.2 McClelland

Antar tre grundläggande behov som antas vara socialt inlärd snarare än medfödda. Ett är behovet att prestera, uppnå (achieve) eller bemästra en situation, uppgift eller liknande oberoende av belöningar. Ett annat är behovet av samhörighet med andra.

Ett tredje är behovet av makt, att vara bättre än andra, etc. Inget av dessa behov inbegriper direkt monetära belöningar, dock skulle sådana indirekt kunna vara relevanta i sammanhang där ”pengar är makt”. *Bonus är här sannolikt av marginell betydelse som motiv för beteenden.*

2.1.3 Herzbergs tvåfaktormodell

Detta är en ofta återopad modell med påtaglig så kallad ”face validity”. Den är dock inte vetenskapligt oomstridd med hänsyn till Herzbergs (1966) forskningsmetod samt svårigheter att replikera de resultat som modellen bygger på. Modellen förutsätter att individen tolkar sitt arbete i termer av två typer av behov, dels rörande yttre betingelser (s.k. extrinsic: t.ex. lön, arbetsledning) dels rörande inre tillfredsställelse med arbetet (s.k. intrinsic: t.ex. stimulerande uppgifter, upplevelsen att kunna prestera väl). Behoven antas vara principiellt oberoende av varandra i meningen att de existerar samtidigt och att de inte kan ses som två sidor av samma mynt. Faktorerna benämns ofta som ”hygienfaktorer” respektive ”motivatorer”. Hygienfaktorer antas bidra till missnöje om de inte upplevs som tillfredsställda, men bidrar inte till högre motivation om de är tillfredsställda d.v.s. representerar något slags minimikrav som tas för givet att de uppfylls. Motivatorer å andra sidan bidrar till högre motivation där villkoren för inre tillfredsställelse med arbetet uppfylls. *Monetära belöningar av typ bonus skulle här utgöra hygienfaktorer och därmed inte påverka motivation och beteenden positivt.* Detta är en ofta anförd förklaring till uteblivna positiva effekter av s.k. incentive plans (se nedan under avsnitt 4). *Å andra sidan är det enligt modellen rimligt att missnöje med monetära belöningsvillkor påverkar motivation och beteenden negativt.*

2.1.4 Self Determination Theory

En annan behovsteori som skiljer på yttre och inre motiv är Self Determination Theory, SDT (Ryan & Deci, 2000). Med yttre motiv (extrinsic) avses här att man utför något av instrumentella skäl d.v.s. för att uppnå något önskvärt snarare än för sakens egen skull (att uppgiften i sig upplevs som intressant och belönande; intrinsic). Den senare typen av motivation kallas också autonom och antas tillfredsställa grundläggande behov hos individen att göra bra ifrån sig, behov av autonomi och av att relatera till andra människor. Modellen antar dock att ursprungligen yttre motiv ibland kan ”internaliseras” av individen genom att denna identifierar sig med sådana värderingar som ett beteende representerar eller så att beteendet anammats som ett naturligt uttryck för individens ”ego”. Där yttre styrning i ett arbete, t.ex. via regler, policydokument och tillämpade principer, på så sätt övergår till att bli inre motiv talar man om ”kontrollerad motivation”. *Sådan kan betingas av belöningar förknippade med vissa beteenden.* Enligt modellen kan dock belöningar i sig påverka vad som ursprungligen är inre eller autonoma motiv i riktning mot att bli ”extrinsic” och instrumentella. Sådana effekter skulle även kunna förstärkas där belöningsystem i arbetslivet inbegriper åtgärder för utvärdering, uppföljning och kontroll. *Enligt detta resonemang skulle belöningsystem kunna ”tränga ut” ursprungligen inre motivation inför arbetsuppgifter. Där uppgifter utförs bättre baserat på inre motivation skulle sådana effekter vara önskade och negativa.*

2.1.5 Hackman & Oldhams Job-facet modell

Denna modell (Hackman & Oldham, 1976) återopas ofta inom forskning om arbetsmotivation. Den utgår från främst tre kritiska aspekter av arbetens utformning,

för det första om arbetet ger möjlighet för individens skicklighet och kompetens att komma till sin rätt, för det andra om arbetet ger individen möjlighet att identifiera sig med arbetsuppgiften som en helhet, och för det tredje om arbetsuppgiften uppges vara av signifikant betydelse i sammanhanget eller för andra än individen själv. Dessa aspekter antas av individen upplevas i termer av tre ”kritiska psykologiska tillstånd” som närmast kan liknas vid behov, nämligen meningsfullhet, möjlighet att känna ansvar samt möjlighet att se konsekvenserna av sin arbetsinsats (feedback). Om dessa behov tillgodoses antas arbetsinsatsen leda till något som värderas av individen. Här kan teoretiskt sett monetära belöningar övergripande förstärka motivationen. Om de inte tillgodoses blir arbetsinsatsen främst instrumentell för att uppnå sådana belöningar. *Kan bonus, via otillfredsställande designade jobb, tänkas påverka kvaliteten i beteendet?*

2.2 Balansmodeller

Balansteorier antar generellt att motiv för beteenden betingas av att individen har behov av inre balans i något avseende t.ex. mellan självbild och vad man arbetar med (Korman, 1970) eller balans mellan olika kognitioner i föreställningsramen (2.2.1) eller balans mellan vad man själv och andra får ut av vad man utträttar i arbetet (2.2.2). Här skall balansaspekten tolkas i vid bemärkelse och även inkludera vad som nedan kallas ”dissonans” respektive ”gestalt”.

2.2.1 Festingers dissonansteori

Grundläggande för dessa modeller är antagandet att attityder, motiv och beteenden påverkas av dissonans mellan kognitiva element i individens referensram och att de syftar till att reducera sådan dissonans eller obalans. Festingers modell (1962) rör generellt hur människor processar information och inte specifikt vilken roll belöningar spelar. Motivation är i modellens termer en drivkraft för att reducera dissonans som kan verka i form av förändringar i attityder och beteenden. Så skulle t.ex. en *liten* bonus knuten till en uppgift som individen inte själv valt att utföra skapa dissonans som i sin tur (för att kunna reduceras) medför en omprövning av attityden till uppgiften till stöd för det beteende som premieras. Detta skulle inte ske vid en bonus som upplevs som *stor* och därför i sig själv kunde rättfärdiga beteendet. *Av relevans för att tolka eventuella effekter av bonussystem blir då individens uppfattning av bonusens storlek relaterat till vilken uppgift som den premierar.*

2.2.2 Adams equity-modell

Adams (1965) modell ser motivation som ett resultat av människors jämförelse av sig själva med andra runt omkring sig. Den utgår ifrån att motiv för beteende och prestation i arbetslivet beror på i vilken mån individen upplever balans dels mellan den ansträngning (input) som läggs ner på en uppgift och den belöning som erhålls (output), dels mellan hur mycket belöning man själv erhåller för en given ansträngning och hur mycket s.k. ”significant others” t.ex. arbetskamrater erhåller för samma ansträngning. Där andra får mer än en själv antas man hålla igen sin arbetsinsats så att balans upprättas. Modellen relaterar till belöningar generellt och därvid till monetära sådana i termer av upplevd rättvisa, särskilt s.k. distributiv rättvisa (*Är belöningen tillräcklig?*) samt möjligen också s.k. ”procedural justice” (j.f. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Yee Ng, 2001) som rör underliggande värderingar och principer som ett belöningsystem bygger på: *Är systemet rättvist med tanke på utformning, kriterier samt möjligt och faktiskt utfall?*

2.2.3. Gestalt- och fältteorier

Under rubriken balansteorier skall här också inrymmas sådana modeller som fokuserar på individens behov att kunna tolka intryck utifrån i termer av en inre sammanhängande struktur eller gestalt. Hit hör förutom de rubricerade modellerna också s.k. Relational Frame Theory (RFT: Hayes, Barnes-Holmes & Roche, 2001). I dessa perspektiv har t.ex. ett bonussystem betraktat som isolerad företeelse begränsat förklaringsvärde avseende motivation och prestation. Eventuella effekter avgörs snarare av vilka kognitioner som finns i individens föreställningsram och hur bonussystemet uppfattas i relation till dessa. *Stöder eller motverkar andra villkor eller "signaler" i organisationen varandra avseende t.ex. vad som förespråkar säkerhetsrelaterat beteende? Är det tydligt för individen vad som belöna? Är bonusnivån rimlig i förhållande till andra belöningar eller incitament?*

2.3 Värde- och förväntningsteorier

Sådana behovsmodeller som redovisats ovan har kritiserats för att ensidigt söka förklara motiv med hänvisning till medfödda eller inlärda behov och därmed förbise påverkan av situationella villkor. Så kallade förväntningsmodeller (Locke, 1976; Vroom, 1964) står för den kanske dominerande forskningsinriktningen rörande motivation i arbetet. I dessa modeller är kopplingen mellan motiv och beteenden mer indirekt och förmedlad av psykologiska mekanismer i form av subjektiva tolkningar, som styr individens informationshantering och som i sin tur genererar motiv att engagera sig i t.ex. en arbetsuppgift ("effort"). Dessa modeller liksom övriga dissonansmodeller kallas ibland för processmodeller. De har fått visst empiriskt stöd, men har också kritiserats för antaganden om att individen processar sina subjektiva kognitioner på ett rationellt sätt. Enligt teorierna blir människor motiverade när de förväntar sig att arbetet kan hjälpa dem att uppnå det de strävar efter. För att vara motiverad behöver individen dels tro att arbetet leder till ett resultat, dels tro att resultatet kommer att leda till belöning och dels uppleva belöningen som värdefull (Arnold, Cooper, Robertson, 1998). *Sett ur detta perspektiv kan ett bonussystems framgång tänkas vara beroende av tydligheten i dess struktur och administration. Bonussystemen kan med andra ord betraktas som funktionella om de anställda känner till vad som krävs av dem för att erhålla en belöning samt att belöningen är tillräckligt åtråvärd.*

2.3.1 Vrooms modell

Modellen bygger på tre komponenter, individens bedömning av rimligheten eller sannolikheten att en viss ansträngning, ett visst handlande leder till avsett resultat (förväntan), individens bild av om uppnåendet av detta resultat kan förmedla en belöning som individen önskar (instrumentalitet) samt individens värdering av denna belöning (value). Vad som här värderas kan vara av inre (intrinsic) eller yttre (extrinsic) karaktär (jfr Herzberg ovan). Modellen berör implicit monetära belöningars funktion som motiv för att anstränga sig i arbetsuppgiften (snarare än beteenden) så långt som sådana belöningar är instrumentella för att tillgodose mål hos individen. *Hur direkt är t.ex. en bonus kopplad till vad individen värderar. Är sambandet mellan arbetsinsats och bonusutfall tydligt?*

2.3.2 Porter & Lawler

Denna modell (Porter & Lawler, 1968) är en påbyggnad av Vrooms ovan där antagandet tilläggs att individens bild av vad som är en skälig belöning för arbetsinsatsen också måste stämma med vad man faktiskt får ut av den. *Är t.ex. ett visst bonussystem omtyckt? Vad förväntar man sig av sitt bonussystem? Vilken erfarenhet har man av att bonus faktiskt faller ut?*

2.3.3 Goal-setting theory

Enligt denna modell som är flitigt återopad och som har omfattande empiriskt stöd (Seo & Barrett, 2004) drivs människor av en strävan att uppnå mål som stämmer med deras värderingar. Målen kan härledas ur individens egna värderingar men också vara tilldelade av t.ex. arbetsgivaren. Så långt som de är accepterade av individen utgör de en stark drivkraft och källa till självreglering (self-regulation) av beteendet genom att påverka ”riktning, intensitet och uthållighet” i detta (Locke & Latham, 2002). Egenskaper hos satta mål liksom individens acceptans och engagemang för målen (commitment) är centrala. *Tillämpat på bonussystem handlar det här om valet av bonusgrundande mål, karaktäristika hos målen, hur de motsvarar de anställdas värderingar, och om den värdegrund (oavsett möjlighet till bonus) som målen vilar på delas av dem som berörs av bonussystemet.*

2.4. Förstärkningsmodeller

Dessa modeller representerar grundantagandet bakom de flesta belöningsystem nämligen att ju mer man belönas för visat beteende desto bättre presterar man. Ytterst bottnar dessa modeller i Skinners s.k. operant betingning enligt vilken belöning/bestrafning i anslutning till visat beteende förstärker eller försvagar beteendet. Där belöningen av tidigare förstärkt beteende upphör eller uteblir så försvagas eller utsläcks beteendet Till skillnad från sådana modeller som redovisats ovan vilka fokuserar på drivkrafter bakom presterande i arbetet så har förstärkningsmodeller mer direkt koppling till ett visst beteende varvid ett önskat handlingsalternativ förstärks och sannolikheten för andra (icke önskvärda) alternativ reduceras. Människors blir med andra ord motiverade i den utsträckning de upplever att ett visst beteende leder till en belöning (Logan & Wagner, 1966). Detta är en idag mycket omfattad inlärningspsykologisk modell som används i många sammanhang (t.ex. kognitiv beteendeterapi) och i olika utformningar för att modifiera beteenden. I tillämpning kan flera sådana metoder sägas representera tänkande i termer av ABC (Antecedents – Behavior - Consequences) där konsekvenserna av beteendet snarare än vad som föregår det (antecedents) är den parameter som används. Argumentet bakom detta är att även om bakomliggande värderingar, attityder, etc. samt situationen i sig styr beteendet, så är det dess konsekvenser som förstärker, vidmakthåller och försvagar det. Att påverka konsekvenserna anses här lättare och mer effektivt än att påverka antecedenterna. *Enligt detta tänkande skulle belöningar t.ex. bonus där den är tydligt betingad av t.ex. uppfyllda mål för säkerhetsrelaterat beteende kunna fungera som en förstärkare av önskat beteende där den utfaller (men också försvaga samma beteende där den inte faller ut).*

2.4.1 Behavior Based Safety (BBS)

BBS är en tillämpning av detta synsätt direkt applicerad på säkerhet. Det beteende som åsyftas (”target behavior”) identifieras, operationaliseras och registreras för att

kunna sättas i relation till uppställda mål och kriterier. Feedback ges och önskat beteende samt över tid ökad tillämpning av beteendet belönas (inte nödvändigtvis monetärt utan t.ex. med beröm, förmåner etc.). Al-Hemoud & Al-Asfoor (2006) redovisar i en översikt av utvärderingar av BBS-program goda resultat i flera olika arbetssammanhang. *Utöver belöningar spelar acceptans av mätmetoder och kriterier samt feedback en central roll för sådan framgång.*

3. Belöningsystem i ljuset av två olika organisationssynsätt

Inom organisationsteori står två delvis motstridiga synsätt mot varandra, ett s.k. systemsynsätt och ett så kallat rationalistiskt synsätt. Om belönings- eller bonussystem tolkas ur vardera synsättet hamnar fokus på delvis olika aspekter vad gäller var och hur eventuella effekter skulle kunna tänkas. Utan att ta ställning för det ena eller andra synsättet skall bägge användas här för att lyfta fram teoretiskt relevanta aspekter att beakta i intervjuer med personal på kärnkraftverken.

3.1 Systemperspektivet

Detta perspektiv som ofta tillskrivs Katz & Kahn (1978) fokuserar på hur organisationen betraktad som system omvandlar input till sådan output som efterfrågas av organisationens omvärld. Effektivitet och måluppfyllelse blir här beroende av dels hur väl olika delar inom organisationen samspelar och dels hur väl organisationen som sådan lyckas anpassa sig till sin omvärld. Denna omvärld kan t.ex. antas bestå av ett antal intressenter, t.ex. kunder, fordringsägare, anställda, marknad/samhälle, etc. där organisationens huvudman, eller ägare bara utgör en av flera. Organisationens existens och överlevnad blir ett mål i sig då alla system tenderar att på sikt att gå mot sin undergång (entropi). I denna ekvation blir måluppfyllelse och effektivitet en beroende variabel som speglar hur väl organisationen klarar av sin uppgift.

Individen i organisationen antas enligt detta synsätt dela organisationens målsättning och kunna anamma och acceptera den roll man tilldelas och de auktoritetsrelationer som gäller, och agera inom denna ram av eget intresse. Genom detta ”internaliserande” av organisationens normer kommer individens beteende att kunna vägledas (och förklaras) även av sådana inre motiv (intrinsic) som beskrivits i modellerna ovan förutom av yttre (extrinsic) motiv. Yttre belöningar t.ex. bonus är som motiv inte lika mycket i fokus enligt ett systemperspektiv som enligt ett rationalistiskt synsätt. Snarare kommer eventuella effekter på systemet som sådant och dess funktion i blickpunkten. *Eventuella effekter av belöningsystem bör då granskas med tanke på om samspelet och beroenden mellan funktioner och enheter inom organisationen påverkas och om organisationen som sådan kan balansera krav från olika intressenter t.ex. krav på produktion kontra krav på säkerhetshänsyn.* Kärnkraftverk är enligt Schulman (1993) ett typexempel på s.k. holistiska ”High Reliability Organizations” (HRO’s). Dessa karaktäriseras av komplexa system sammankopplade i en integrerad helhet där säkerhetsaspekter inte kan hanteras (analytiskt eller åtgärdsmissigt) genom att sinsemellan beroende delar frikopplas från varandra, de kräver ett ”system-wide perspective”. Mot den bakgrunden är det logiskt att tolka ev. effekter av bonussystem ur ett systemsynsätt på organisationen, närmare bestämt ur ett s.k. contingency-perspektiv. Stöds de mål som ett bonussystem tillämpar av den organisatoriska inramningen? Finns eventuellt andra motstridiga mål? *Utöver eventuella direkta effekter kommer här indirekta effekter via inverkan på beroenderelationer i fokus, d.v.s. vad av sådana relationer kan ha förstärkts, försvagats, tillkommit eller försvunnit som följd av ett bonussystem, och*

framförallt vilka socialpsykologiska eller motivationspsykologiska fenomen av relevans för säkerhet kan knytas till sådana eventuella förändringar?

3.2 Rationalistiskt organisationssynsätt: Agency Theory

Ett rationalistiskt synsätt företräds oftare av ekonomer än av beteendevetare. Det kan ursprungligen härledas från Max Weber. Organisationen ses här som ett medel för att uppnå huvudmannens mål, och organisationens aktiviteter styrs av detta mål (som alltså är en oberoende variabel i ekvationen). Huvudmannens mål bryts ner till successiva, och alltmer konkreta, delmål som fördelas på enheter och individer vertikalt över hierarkiska nivåer och horisontellt över skilda funktioner. Via samordning av sådana mål-medelkedjor antas huvudmannens mål kunna uppnås.

Individen i organisationen antas ytterst vara styrd av sina egna intressen och behöver förmås att verka i enlighet med av huvudmannen bestämda mål. Det sker genom att individen via förhandling, överenskommelse eller något kontrakt förbinder sig att frångå sina egna intressen i utbyte mot belöningar (t.ex. monetära). Enligt s.k. *agency theory* (Jensen & Meckling, 1976) blir belöningar huvudmannens parameter för att styra och kontrollera individens beteende. Så kallade inre motiv för handlande, vilka i motivationsmodeller ovan benämnts "intrinsic" eller som bygger på olika antagna behov, antas spela en perifer roll och en anställd antas inte kunna "internalisera" huvudmannens mål. Individens presterande i organisationen antas enligt *agency theory* vara helt styrt av yttre (extrinsic) belöningar och andra eventuella motiv antas kunna ersättas av sådana (Frey & Osterloh, 2005). *Beträffande eventuella motivationseffekter av t.ex. ett bonussystem väcks här frågan huruvida individen i sitt handlande förmår åsidosätta inre motiv till förmån för yttre, om bonusen är tillräcklig, och frågan om vilka beteenden som belönas och som kan styras på detta sätt, vilka omprioriteringar som görs etc.* Å andra sidan kan tänkandet bakom de flesta belöningsssystem i organisationer antas inspirerat av ekonomisk teori såsom mest näraliggande *agency theory*. Individen antas agera rationellt utifrån egna intressen och antas vilja prestera extra i enlighet med organisationens krav så länge han eller hon anser att den ansträngning (eller uppoffring) som marginellt krävs (marginalkostnad) uppvägs av belöningens storlek. I denna mening blir belöningsystem ett arbetsgivarens kontrollinstrument (Gagné & Forest, 2008). Dessutom skulle bara den rörliga delen av bonus- eller belöningsystem fungera motiverande, dvs. inte en fast (given) del av belöningen. *För att bedöma bonussystems eventuella effekter behöver man då veta hur stor rörlig del är och proportionen rörlig fast del.*

Av de motivationsteorier som behandlats ovan är det närmast så kallade förstärkningsteorier och förväntningsmodeller som är i linje med *agency theory*. Enligt de övriga modellerna skulle effekter av belöningsystem vara mer indirekta och eventuellt mindre omfattande. Centrala aspekter ur ett rationalistiskt synsätt är makt- och beroenderelationer, auktoritet, legitimitet, påverkansmöjligheter och eventuella intresse motsättningar. *Belönings- och bonussystem bör då granskas avseende t.ex. vem som bestämmer utformning, bonusstorlek och kriterier för att bonusen ska falla ut. Detsamma gäller beträffande vem som inkluderas eller inte i systemet, fördelning av bonus mellan organisatoriska nivåer och funktioner, samt*

anställdas uppfattning om, förtroende för, och acceptans av systemet i termer av rättvisa och i termer av möjligheter att via egna arbetsinsatser bidra till att bonus faller ut.

4. Belöningsystem och beteende

Detta avsnitt redovisar forskning som utvärderar eventuella effekter av belöningsystem på beteenden i allmänhet snarare än säkerhetsrelaterade beteenden i synnerhet. Belöningar kan här vara av olika slag men oftast avser forskningsresultaten monetära sådana. Fokus i framställningen gäller individens beteenden snarare än effekter ur organisatoriskt perspektiv, t.ex. lönsamhet. En stor andel av dagens företag använder sig av så kallade bonussystem för att motivera och uppmuntra sina anställda att prestera bättre (Patton, 2000). Det råder dock fortfarande oenighet angående bonussystemens verkliga effekt på prestation. Kohn (1993) refererar till en äldre metaanalys (Guzzo, Jette & Katzell, 1985) av 98 studier där inte statistiska belägg för effekter på produktivitet erhöles och kritiserar i en översiktsartikel "Why incentive plans cannot work" den behavioristiska grundsyn på vilken bonustänkande vilar och hävdar med hänvisning till Herzbergs motivationsmodell att yttre belöningar (extrinsic) inte kan mäta sig med inre (intrinsic) men att de kan konkurrera ut sådana. Tillfälliga effekter kan då uppnås men belöningarna tas snart för givna och långsiktiga effekter uteblir. Likaså hävdar Patton (2000) i en översikt "Why incentive plans fail" att program för chefsbonus misslyckas bl.a. på grund av problem att mäta beteenden rättvist. Den bild man får av vår begränsade genomgång är inte entydig men beskriver snarast måttliga, om några effekter av monetära belöningsystem på beteende allmänt sett. Dock, huruvida ett bonussystem kan tolkas som effektivt beror delvis på vilket teoretiskt perspektiv som intas vad gäller motivation.

Vissa studier visar att monetära belöningar såsom bonus har mindre betydelse för motivationen än t.ex. variation, ansvar och ett intresse för arbetsuppgifterna (t.ex. Herzberg, 1966). Senare studier har dock visat att monetära belöningar kan påverka motivationen positivt om belöningen tydligt ger individen information om hans eller hennes prestation och om belöningen kan jämföras med andras belöningar (Arnold, Cooper & Robertson, 1998).

Beträffande effekter av systemens utformning finns således vissa belägg för att kollektivt administrerade belöningar via bättre sammanhållning påverkar samarbetskulturen i organisationen. Individuella belöningar (merit based) skulle snarare skapa konkurrens och vara för beroende av subjektiva bedömningar (Lawler, 2000). Zenger & Marshall (2000) studerade s.k. "incentive intensity" i 663 gruppbaseade, kollektiva belöningsystem. Belöningsprogrammets intensitet mättes närmast som relationen mellan förväntat rörligt utfall och individens fasta lön. Studien visade på högre intensitet för program som belönade små arbetsgrupper snarare än stora, grupper på låg snarare än hög organisatorisk nivå, program som belönade kvantitativa snarare än kvalitativa mål, program med få snarare än många prestationsmål samt program som varit i bruk under längre tid. I denna studie mättes dock inte effekter på prestation.

Studier har också belagt effekter av såväl upplevd distributiv rättvisa som procedurrättvisa gällande systemkaraktäristika som t.ex. att få del av bonus, olika bonus inom organisationen (corporate vs divisional), upplevd objektivitet i beteenderegistreringar, relationen mellan rörlig och fast belöning (ju större rörlig del desto mer risktagande från individen och desto mer instrumentellt förhållningssätt till

uppgiften). Agency-teorier samt hypoteser grundade i sådan teori har erhållit empiriskt stöd inom ekonomisk forskning. Detta gäller särskilt hypoteser om varierande effekter beroende på utformningen av premiesystem som t.ex. individens möjlighet att påverka utfallskriterier, upplevd tillförlitlighet i mått på sådana kriterier, exempelvis formulerade i kvalitativa/kvantitativa termer, samt rättviseaspekter (Gagne & Forest, 2008; Patton, 2000). Patton (1972) anser även att typen av organisation, de formler som används för att beräkna bonus samt administrationens fungerande är av betydelse för ett bonusprogramms framgång.

Beträffande vilka beteenden som påverkas och hur det sker har vissa metaanalyser belagt positiva effekter i flera avseenden (Gerhart & Rynes, 2003), bl.a. säkerhetsbeteenden (Werner & Ward, 2004). Andra metaanalyser eller översikter pekar enligt Gagne & Forest (2008) på att monetära belöningar påverkar kvantitativa beteendenaspekter (som att prestera mer och fortare) snarare än kvalitativa och påverkar presterande i ”tråkiga” uppgifter men inte i ”intressanta”, samt uppgifter som kräver tillämpning av regler men inte uppgifter av mer flexibelt problemlösande art.

4.1 Belöningsystem och säkerhetsbeteende

Den forskning som finns kring bonussystem har främst fokuserat på prestationer vad gäller produktion eller effektivitet och mindre ofta på säkerhetsrelaterat beteende. En översiktlig genomgång av den begränsade forskning som finns på området tyder på att meningarna är delade om hur pass effektiva dessa bonussystem är i praktiken.

4.1.1 Systemens utformning

Goodrum och Gangwar (2004) studerade 165 företag med och utan säkerhetsbonussystem inom byggsektorn. Studien visade att de som hade bonussystem inriktade på belöning av säkerhetsrelaterat beteende hade en lägre olycksfrekvens. Annan forskning visar däremot att beroende på utformningen av programmet så kan belöningarna eventuellt ha motsatt effekt, d.v.s. leda till ökade risker. Detta kan t.ex. vara fallet då arbetsgrupper belönas för låga olycksfrekvenser, eftersom det kan leda till att man undviker att rapportera fel och olyckor. Det resulterar i att upptäckta problem döljs och därmed inte åtgärdas (Miozza & Wyld, 2002). Enligt Cooper (2001) är det största problemet med bonussystem som belönar säkerhetsbeteenden att de fokuserar på resultat (t.ex. antal inträffade incidenter) och inte på de beteenden som krävs för att undvika olyckor. Borbidge (2005) menar således att där faktiskt utfall framträder i efterhand t.ex. låg frekvens av kritiska händelser, skulle belönings-systemet i sig kunna bidra till riskbeteende genom underrapportering. En metod som föreslås i syfte att motverka underrapportering är att de anställda belönas för rapportering av ”nära-händelser”. Ledningen fokuserar därmed på att belöna önskvärda beteenden istället för resultat, vilket anses leda till att organisationen bättre kan dra lärdomar av misstagen (Cooper, 2001).

Många organisationer använder sig av bonussystem som ställer grupperns prestationer mot varandra i ett tävlingsbaserat upplägg. Forskning har visat att detta är ett olyckligt system, då det belönar en grupp på bekostnad av en annan. För att ett bonussystem som främjar säkerhet ska vara framgångsrikt bör det istället skapa en känsla av att alla vinner på att säkerheten prioriteras (Geller, 1996). Tävlingsmoment kritiserar även för att sända fel signaler eftersom fokus ofta hamnar på ett pris som

kan erhållas istället för programmets sanna syfte, d.v.s. att uppnå en säker miljö (Glendinning, 2001). Istället för tävlingsmoment bör ett bonussystem baseras på absoluta kriterier. Alla medarbetare som uppfyller vissa kriterier erhåller då en bonus (Goodrum, 2004). Detta system förutsätter att de beteenden som krävs för att uppnå bonusen är tydligt specificerade och upplevs som nåbara av medarbetarna (Geller, 1996). Det är viktigt att bonusen ses som meningsfull, lämplig i tiden samt rättvist administrerad (Miozza & Wyld, 2002). Goodrum och Gangwar (2004) visade i sin studie att företag som enbart använde sig av konkreta och materiella belöningar såsom kontanter, lotter och presenter uppnådde ett något bättre resultat i säkerhetsbeteende än de företag som använde sig av både konkreta och mer obestämbara och ogripbara belöningar såsom certifikat, ledig tid eller fester.

Studier visar att bonusprogram där en hel grupp bestraffas (genom indragen bonus) för en enskild gruppmedlems misstag skapar problem. Förutom en tendens att undvika olycksrapportering kan detta leda till en fientlig arbetsmiljö (Glendinning, 2001). Det har dessutom visat sig vara av betydelse hur bonusen blir utdelad. Belöningar i form av bonus ska ses som ett bevis på uppskattning och inte som ett sätt att kontrollera de anställdas beteende. Med tanke på detta anses det bättre att ett stort antal anställda erhåller små belöningar istället för att en enstaka person erhåller ett stort pris, vilket ofta är fallet där bonussystem bygger på att framgångsrika anställda får delta i ett lotteri (Geller, 1996).

En annan faktor som anses kunna påverka ett bonussystems effektivitet är hur länge det tillämpats. Även om mycket talar för att ett bonussystem ska vara en kontinuerlig och integrerad del av en organisations verksamhet snarare än ett tillfälligt projekt, så kan ett program som pågått en längre tid tendera att upplevas som förlegat och förlora sin motiverande funktion (O'Brien, 2000, refererat i Miozza & Wyld, 2002). De berörda kan också börja betrakta bonusen som en integrerad del av sin totala ersättning. Om bonusen sedan inte skulle falla ut kan det leda till känslan att ha blivit av med en del av sin lön, vilket troligtvis motverkar syftet med bonussystemet (Cooper, 2001). Många kritiker hävdar även att det är just detta som är det största problemet med bonussystem för säkerhetsbeteende. Det finns även forskning som visar att förbättringarna minskar eller till och med sjunker under de ursprungliga nivåerna så snart bonussystemet avslutas (Geller, 1996).

4.1.2 Delaktighet i utformning

Forskning har påvisat att anställdas deltagande i framtagandet av de mål som ska uppnås bidrar till en ökad nivå av observerat säkerhetsbeteende jämfört med arbetsgrupper som enbart blir tillsagda vilka säkerhetsmål de ska sträva efter. Människor blir med andra ord mer engagerade i att uppnå de mål som har satts upp om de har fått vara delaktiga i beslutsprocessen angående målen (Cooper, 2001). Krause (2000) hävdar att belöningar inte har effekt så länge de upplevs som "extrinsic" och att bättre effekt skulle kunna nås om belöningsprogram backas upp av åtgärder för att skapa engagemang och där de berörda är delaktiga i utformningen av programmen. Härigenom skulle belöningen kunna bli "intrinsic". Annan forskning visar att de mest framgångsrika säkerhetsprogrammen belönar de anställdas engagemang i säkerhetsrelaterade aktiviteter, såsom deltagande på möten om säkerhet och att aktivt identifiera faror och föreslå lämpliga åtgärder. Denna metod anses mer fördelaktig då den kan leda till ett ökat intresse och medvetenhet för säkerhetsfrågor (Lawrence & Flanders, 2000).

4.1.3 Bonussystems organisatoriska inramning

När det gäller bonussystem som har för avsikt att främja säkerhetsrelaterade beteenden är forskningen på området enig om att systemen bör utgöra en del av en mer omfattande säkerhetsstrategi från organisationens ledning. Denna strategi bör innefatta områden som kommunikation, utbildning, kontroller, aktivt deltagande och ansvarsfördelning (Glendinning, 2001). Borbidge (2005) menar att belönings-systemen inte bör vara "program" utan processer inordnade i säkerhetskulturen som proaktiva förhållningssätt. En liknande syn företräds av Navestad (2008). McLain & Jarell (2007) fann att den kompatibilitet mellan produktions- och säkerhetskrav som anställda upplever hade effekt på säkerhetsrelaterat beteende, och att sådan kompatibilitet förmedlades via förtroende för företagsledningens säkerhetstänkande. Belöningsystem och kriterier för utfall av bonus borde i enlighet med dessa resultat återspegla denna kompatibilitet. *Ett framgångsrikt bonussystem förutsätter enligt Cooper (2001) att ledningen visar ett engagemang i att nå uppsatta säkerhetsmål. Dessa resultat antyder att systemens inramning i det organisatoriska sammanhanget är av betydelse för deras effekter.*

5. Tolkningsram för pilotstudien

Den granskning som redovisats ovan är att betrakta som ett verktyg där olika motivationsmodeller använts för att vaska fram teoretiskt relevanta aspekter att beakta i intervjuer med personal på kärnkraftverken. Teoretiska modeller om motivation och om organisationer representerar här bara olika perspektiv eller synsätt. Vi har tolkat fenomenet monetära belöningar ur ett brett spektrum av sådana perspektiv. I vissa fall har resultatet blivit att samma eller likartade aspekter har accentuerats ur olika perspektiv och i andra fall har en aspekt accentuerats av någon enskild modell. I ett sammanhang där ett spektrum av modeller använts som verktyg har vi inte velat tillmäta någon framvaskad aspekt större eller mindre betydelse än andra. Vi har inte heller värderat olika modeller i termer av vetenskapligt belagd validitet eller förmåga att predicera beteende i allmänhet och säkerhetsrelaterat beteende i synnerhet. Syftet med intervjuerna är inte heller att validera eller bekräfta den ena eller andra modellen.

Den tolkningsram som används i denna pilotstudie skall appliceras på bonussystemens utformning (Bil. 4A: kartläggningsdelen) där syftet var att få fram bilder av faktiska förhållanden generellt, och särskilt i sådana beskrivningsdimensioner som enligt litteraturstudien kunde antas vara relevanta för att förstå eventuella effekter på säkerhetsrelaterade beteenden. Tolkningsramen skall också appliceras på de intervjuades upplevelser av tillämpade bonussystem (Bilaga 4B: upplevelsedelen). Tolkningsramen tar alltså generellt fasta på sådana teman som teoretiskt ansetts relevanta. Dessa har legat till grund för utformningen av de frågescheman som använts. Frågesvaren grupperades och analyserades enligt den mall som redovisas i bilaga tre i termer av dominerande svarsmönster (respektive avvikelser från mönster) och enligt följande övergripande teman:

- *Allmän acceptans, tillfredsställelse och meningsfullhet* – de anställdas acceptans och allmänna uppfattning om systemet, tillfredsställelse med systemets uppbyggnad, belöningsformer, vilka personer som ingår i systemet, fördelning av bonus, uppfattning om bonusens värde och meningsfullhet.
- *Inre och yttre drivkrafter* – en vilja att prestera som drivs främst av strävan efter känslan att ha gjort ett bra jobb, status, självkänsla, att utvecklas, få uppskattning, social samhörighet, självförverkligande eller en vilja att prestera som drivs främst av yttre belöningar, oftast i form av monetära ersättningar
- *Bonusens ev. inverkan på arbetsinsatsen* – uppfattningen om förändringar i det egna beteendet som är direkt eller indirekt orsakade av bonussystemet eller kännedom om möjligheten till bonus.
- *Delaktighet* - upplevelsen av delaktighet vad gäller möjligheten att påverka bonussystemets utformning och känslan av kontroll över möjligheten att påverka bonusutfallet genom att ändra, anpassa eller omprioritera sina handlingar.
- *Rättvisa* – upplevelsen av att systemet fungerar rättvist vad gäller vem som bestämmer utformningen, vilka som inkluderas i systemet, bonusstorlek, kriterier för att

bonus ska falla ut och fördelning av bonus mellan organisatoriska nivåer och funktioner.

- *Tydlighet, information och feedback* – upplevelsen av att systemets funktion och uppbyggnad är tydlig, att information om kriterier och utfall tydlig, att kännedomen om systemet är god och att feedback om resultat och den egna prestationen erhålls.
- *Relationer* – upplevelsen av motstridigheter eller överensstämmelse mellan bonusmål samt bonussystemets effekter på beroenden och relationer mellan enheter/funktioner/personer.

6. Metod och genomförande

Kontakt med kärnkraftverken togs genom den kontaktperson som utsetts på förfrågan från SSM (Bilaga 1) I ett brev (Bilaga 2) förklarades studiens syfte och upplägg och föreslogs personalkategorier att få intervjua samt tider för intervjuerna. Vi bad i brevet även om att erhålla beskrivande interndokumentation om systemen antingen i förväg eller i samband med intervjun. Sådan erhöles också. Syftet var att få fram bilder av faktiska förhållanden generellt, och särskilt i sådana beskrivningsdimensioner som enligt litteraturstudien kunde antas vara relevanta för att förstå eventuella effekter på säkerhetsrelaterade beteenden. Vi blev överallt mycket väl bemötta. Intervjuerna genomfördes på de intervjuades arbetstid. Vid varje kärnkraftverk började vi med att tillsammans intervjua vår kontaktperson. Första delen av denna intervju avsåg klarläggande diskutera utformningen av respektive bonussystem, den andra delen avsåg kontaktpersonens egna upplevelser av systemet. Övriga intervjuer avsåg enbart hur man upplevde bonussystemet och utfördes av en intervjuare. Totalt genomfördes under november-december 2008 15 intervjuer, 5 på varje kärnkraftverk, 7 med chefer 8 med personer inom drift el underhåll. Två av de intervjuade var kvinnor.

Intervjuerna kan beskrivas som halvstrukturerade. Frågorna följde de teman som redovisats ovan. Inför intervjun tillfrågades varje person om vi fick spela in intervjun som stöd för våra noteringar och konfidentiell behandling av materialet utlovades. Alla intervjuer spelades in på band utom en där tekniken fallerade. Misstaget upptäcktes och formuläret fylldes direkt efter intervjun på med kompletteringsanteckningar. Samtliga intervjuer transkriberades och materialet låg sedan till grund för analys och tolkningar styrda av ovan presenterade teman och bakomliggande teoretiska förlagor. Utifrån dessa teman sammanställdes således intervjuerna från varje enskilt kärnkraftverk för sig och de utskrivna intervjuvaren tolkades temavis avseende de mönster och avvikelser från mönster som framträdde. Mönstren tolkades sedan på tvärs över de tre kärnkraftverken ur ett jämförande perspektiv. Dessa två steg genomfördes av intervjuarna var för sig oberoende av varandra. Resultaten jämfördes sedan och visade generellt mycket god överensstämmelse. De redovisas nedan enligt samma struktur, d.v.s. först resultat för varje kärnkraftverk, sedan en övergripande tolkning ur ett jämförande perspektiv.

7. Resultat

I detta avsnitt redovisas resultatet vad gäller beskrivningen av bonussystemets uppbyggnad, de intervjuades upplevelser samt en tolkning av det tillämpade bonussystemet vid respektive kärnkraftverk.

7.1 Forsmarks Kraft AB (FKA)

7.1.1 Beskrivning av bonussystem vid FKA

Bonussystemet omfattar alla tillsvidareanställda enligt särskilda villkor för dem som slutar eller börjar sin anställning samt i relation till arbetad tid. Möjlig bonus är krontalsmaximerad till SEK 20 000 per år. En fjärdedel (25 %) av möjlig bonus baseras på uppnådda ekonomiska resultat uppdelat på koncerngemensamma 15 % (Vattenfall; max SEK 3000) och verksgemensamma mål 10 % (max SEK 2000; rörlig i proportion till uppnått kassaflödesmål).

Resterande 75 % av möjlig bonus (max SEK 15000) baseras på FKA-gemensamma s.k. kvalitetsmål som enligt interna dokument väsentligen innefattar/rör säkerhetsrelaterade mål: "För 2008 har speciell tyngd lagts på de säkerhetsrelaterade målen." Bonusgrundande kvalitetsmål (styrkortsdelen) rör övergripande: a. Forsmarks Säkerhetsindex (FSI) som avser: Anläggningens robusthet; Hantering av tekniken; Organisation, ledning och styrning; Säkerhetskultur. b. "Framdrift av åtgärder enligt framtagna plan efter SKI-föreläggande" avseende: Värdering och beslutsfattande; Underhållsprocessen; Ändringsprocessen; Säkerhetskultur c. Kompetensuppbyggnad/kompetensutveckling d. Utvecklingsplaner för personalen.

De övergripande kvalitetsmålen är i sin tur uppdelade i preciserade och mätbara delmål. Samtliga mål gäller dock FKA som helhet och ev. bonus faller ut lika för alla berörda, d.v.s. eventuella bonusutfall varierar inte inom företaget. Bonusen är dock i princip rörlig så att utfallet varierar årsvis beroende på hur många av styrkortsmålen som uppnås (krontal för delmål adderas). Bonusgrundande mål fastställs av VD efter beredning i resultatchefs- och ledningsgruppen. Val av bonusmål kan i princip inte påverkas av övriga berörda annat än ev. via personalorganisationerna. Kommunikation av mål och utfallskriterier sker avdelningsvis och via intranät. Informationen anses vara lättillgänglig för alla berörda. Uppföljning sker kvartalsvis och avdelningsvis och redovisas även på intranät. Allt som rör säkerhetsmål registreras löpande samt dokumenteras.

Systemet revideras löpande årsvis och bonusutfall utbetalas årsvis i efterhand. Utfallet varierar men någon bonus brukar alltid utgå. Nuvarande system med FKA-gemensamma kvalitetsmål och samma bonusutfall för alla har tillämpats de senaste "fem, sex" åren. Tyngdpunkten på kvalitetsmål (säkerhetsmål) innebär att någon bonus i princip kan falla ut även om alla reaktorer skulle stå stilla. Tidigare varianter av bonus premierade tillgänglighet och drift mer än dagens system: "Förut har det varit att de som jobbar på Forsmark 1, om de inte producerar där, då har de som varit mer knutna till driften blivit drabbade mer än de som jobbat på Forsmark 3 som har producerat fullt. Och det har varit lite diskussion om det för ofta har det ju varit lite parametrar som man inte kan påverka som individ på driften. Så att där tycker jag att det har blivit bra mycket mer jämspelt."

7.1.2 Upplevelser av bonussystem vid FKA

Fem intervjuer genomfördes varav två med personer i chefsställning och tre med personer inom skiftlag eller underhåll. Beträffande *tillfredsställelse* med bonussystemet är man i stort sett nöjd med möjligheten att kunna få bonus, men bonus är inget man räknar med, tänker på eller diskuterar i sitt dagliga arbete. Man jämför ofta med ett tidigare, mindre tillfredsställande system där någon enhet kunde få större bonusutfall än andra. Idag får alla lika mycket eller lite. Man tycker att det är bra att det inte gör så mycket för bonusutfallet om någon reaktor står stilla och man uppskattar att det idag tillämpade systemet lägger större vikt vid säkerhetsmål: "Vi har stått stilla länge" ... "Utfallet har varit dåligt men man förstår varför bonus inte faller ut" ... "I år får vi väl ett inbetalningskort".

Beträffande det *meningsfulla* i att ha systemet varierar omdömena från att bonussystemet "har bra styrvärde" ... "det är bra att jobba mot parametrar" till "så där" ... "det är inte helt fel" ... "personligen är jag ganska likgiltig till systemet". Bland dem som känner till upplägget på bonussystemet är uppfattningen att det är mer meningsfullt nu med de nya styrkort. Någon menar att bonusen eventuellt kan påverka att organisationen jobbar med rätt frågor. Bonusens kollektiva karaktär anses också kunna påverka att man anstränger sig mer eftersom det även påverkar många andra. De flesta anser dock varken att bonusen påverkar arbetsinsatsen eller att man själv har möjlighet att påverka bonusutfallet, men av rädsla för att bli av med den så håller man dessa funderingar för sig själv. Man ser främst bonusen som ett tecken på uppskattning och någonting som möjligtvis gör arbetsplatsen mer attraktiv att jobba på, d.v.s. en av flera förmåner som företaget erbjuder "om jag själv skulle förklara varför Forsmark är en bra arbetsplats, så skulle man kunna säga nämna som en av grejerna, att förutom allt det andra med trygghet och bra förmåner och allting, så är bonusen en av förmånerna." Mot bakgrund av dåligt utfall på senare tid redovisar flera intervjupersoner ändå ett ganska svalt intresse för systemet. Vad beträffar storleken på möjligt bonusutfall varierar svaren mellan att den är tillräcklig och att "maxbeloppet väl kunde vara högre".

På frågor som gäller *inre eller yttre personliga motiv* att prestera bra i arbetet anför samtliga intervjuade s.k. inre motiv som yrkesstolthet, uppskattning från arbetskamrater och chefer, att arbetet är intressant, karriärutveckling, trivsel, "min egen inre känsla av att ha gjort ett bra jobb" och "stolthet att arbeta med något som är viktigt för andra och för samhället". De inre drivkrafterna kan generellt ses som starkare bland de anställda än de yttre, med tanke på att man ofta fattar beslut eller handlar på ett visst sätt trots att det finns en medvetenhet om att det motverkar bonusen. Man hävdar att det framför allt är en känsla av hög moral som är drivkraften i dessa lägen. Vissa anser att bonusen skulle påverka motivationen mer om det fanns möjlighet att få en större summa och att utfallet var mer varierande från år till år beroende på hur väl man har presterat. Summan ses idag som obetydlig och ett par personer uppger att de lika gärna kan jobba en extra helg för att tjäna in samma summa pengar. Fler menar att bonusen var mer betydelsefull förut, dels p.g.a. att pengarna inte är lika välbehövda i och med att man får högre lön och dels p.g.a. att den nu upplevs mer som en självklarhet. Nyhetens behag har lagt sig och bonusen tas mer för given. Denna inställning har dock motverkats lite av att bonusen uteblivit helt något år.

Beträffande bonussystemets eventuella *påverkan på den egna arbetsinsatsen* ansåg ingen att någon sådan inverkan fanns. Bonusen är idag inget stort samtalsämne och de intervjuade menar att de vanligtvis inte ens tittar på vilka punkter man ska jobba med utan mest bara tittar på hur stort utfallet på bonusen till slut blir. Någon säger t.ex. ”jag vet vad jag ska göra när jag är på plats så att säga, sedan vad bonusen blir, det har jag ingen aning om”. Ingen ansåg att bonussystemet hade orsakat mer stress i arbetet. Ingen ansåg att systemet eller möjligheten till bonus skulle kunna leda till underrapportering av felhändelser. De intervjuade hävdar att de skulle arbeta på precis samma sätt utan möjligheten att få bonus. Flera personer ger exempel på situationer när beslut tagits trots medvetenheten att de försämrar möjligheten till bonus. Moralen att tänka på säkerheten väger betydligt tyngre för de intervjuade. Över huvud taget hänvisades till att man arbetade enligt kontroll- och driftorder och enligt devisen STARK (stanna upp, tänk efter, agera, reflektera och kommunicera) och att inga avsteg kunde betingas av möjliga effekter på bonusutfall. Någon menar att bonusen ändå kan ge ett slags kollektiv förstärkning av vissa frågor. Bonusen ses som en signal om vad som anses viktigt av ledningen, t.ex. fokus på säkerhetsfrågor.

På de frågor som rörde *delaktighet* i bonussystemets utformning, d.v.s. vem som bestämmer eller kan påverka valet av mål, utfallskriterier och mätsätt hänvisades i de flesta fall till verksamheten eller till att man inte visste vem som bestämde. Själv har man inte påverkat eller kunnat påverka dessa saker. Synpunkten framfördes dock att ”styrkortet borde formuleras så att man som individ kunde påverka uppfyllandet av styrkorts målen”... men att ”det skulle bli svårare att mäta då”. ”Idag kan man bara påverka utfallet genom att allmänt göra ett bra jobb.” Trots de små möjligheterna att påverka som enskild individ, har ändå vissa personer inställningen att man kan bidra till bonusen genom att vara en del av helheten och jobba på ett säkert och rätt sätt. Någon anser att bonusen förstärker beteendet genom känslan att indirekt vara delaktig i resultatet. Arbetssättet STARK (se ovan) är ett välkänt arbetssätt som de intervjuade menar betyder mer än bonus när man står inför en knepig situation. Det är ett sätt att förhålla sig i alla situationer, som alla kan känna sig delaktiga i på ett mer vardagligt plan.

Beträffande *rättvisa*, d.v.s. om man upplever val av mål, utfallskriterier och mätsätt som rättvisa gjorde samtliga intervjuade jämförelser med ett tidigare använt bonussystem som beskrevs som ”orättvist”. Förut fanns mer upplevelser av orättvisa när någon enhet kunde få mer än någon annan trots att det var frågor man inte kunde påverka alls på låg nivå. Det kunde t.ex. hända att ett block gick sämre flera år på rad utan att det var något man kunde styra över, medan andra fick mer för att deras block råkade fungera bra det året. Som förbättringar i det idag tillämpade systemet anfördes förutom att utfallet idag ”är lika för alla” även att man förut ”hade olika svåra mål”, att uppfyllandet av målen idag dokumenteras via säkerhetsindex och att detta innehåller få kriterier som bygger på ”bedömningar”. Huvudintrycket från intervjuerna är att dagens bonussystem bedöms som rättvist.

Svaren på de frågor som rörde temat *tydlighet, information och feedback* ger vid handen en ganska liten kännedom om och ett svalt intresse för bonussystemet. Det bör kanske ses mot bakgrund av ett lågt utfall på senare år: ”Ingen pratar om bonus för vi har fått så lite.” Information om ”styrkort, mätsätt och prognoser brukar jag inte lägga på minnet”... ”Kommer väl fram på något sätt via Kanalen eller

arbetskamrater.”...”Om man är intresserad så kan man nog ta fram...” Flertalet intervjuade ansåg detta vara tillräckligt även om en person ansåg att hemsidans information vad gällde prognoser var ”dålig” och att löpande feedback var otillräcklig ”för att man ska kunna bli bättre.” De flesta förefaller tro att det främst är resultatet på tillgänglighet och produktion som bestämmer utfallet på bonusen. Man uttrycker att man hoppas på att säkerheten beaktas i de mål som sätts upp, men att man samtidigt inte vet vare sig vad som krävs för att uppnå målen eller hur man mäter resultatet. De flesta är mest intresserade av att få veta slutsumman, eftersom måluppfyllelsen ändå inte anses vara någonting som man kan påverka själv.

Beträffande frågor om interna *relationer* ansåg samtliga intervjuade att verksledningens sätt att hantera frågor om säkerhet är bra och att balansen mellan säkerhetsyhållning och produktion är bra. Nuvarande ledning anses ha återinfört kulturen att säkerheten går före allt annat. Samtliga framhöll detta som en förbättring i förhållande till hur det varit tidigare, som ”ett framsteg”, som att ”säkerhetstänkandet har spridit sig nedåt.” etc. De flesta ansåg inte att bonussystemet (via dess utformning, kriterier, utfallsnivåer och mätsätt) har påverkat den egna arbetsinsatsens betydelse för andra eller betydelsen av andras arbetsinsatser för en själv. En person uppger dock att det har blivit mer vi-känsla i organisationen sedan det nya systemet infördes. I övrigt ansågs inte samarbetet mellan enheter ha påverkats av bonussystemet i form av konkurrens eller ”syndabockstänkande”. Återigen hänvisades förbättringar i förhållande till det tidigare systemet där friktioner mellan avdelningar kunde uppstå eftersom man upplevde det orättvist att vissa fick bonus och andra inte trots att man inte kunde påverka utfallet. En intervjuperson påpekade att samarbetet påverkades mer av ”organisationsfrågor” och en annan att detta särskilt gällde ”vid organisationsförändringar”.

7.1.3 Tolkning av bonussystem vid FKA

Nedan skall utformningen av det bonussystem som tillämpas på FKA liksom de intervjuades svar på hur man upplever systemet tolkas i grova drag utifrån de teoretiska förlagor som tidigare redovisats (med hänvisningar inom parentes till återopade teoriavsnitt).

Bland de intervjuade representerar systemet ett erfarenhetsmässigt lågt bonusutfall och starkt begränsade möjligheter för individen att påverka utformning och utfall. Detta svarar teoretiskt mot lågt ställda förväntningar på systemet (2.3; 2.3.2; 4.1.2). Systemet gör ingen direkt koppling till individuellt presterande och ingen tidsmässigt omedelbar koppling till kollektivt beteende. Detta talar för att *direkta* styreffekter på beteenden *allmänt sett* är små av bonussystemet *i sig* (2.4). De flesta intervjuade menar således att bonussystemet *i sig* inte påverkar deras sätt att arbeta. Ingen av de intervjuade tycker att systemet är orättvist. Svaren speglar dock ett svalt intresse för bonussystemet som sådant eller snarast ointresse (även om man är nöjd med möjligheten att kunna få någon bonus). Systemet *i sig* kan sägas ha låg ”incentive intensity” (3.2), vilket dock inte behöver vara fel i ett sammanhang där säkerhetsbeteende prioriteras på andra grunder.

Detta beror möjligen på att man enligt intervjuaren drivs att prestera väl av s.k. inre motiv (2.1.3; 4) och inget har framkommit som tyder på att yttre belöningar såsom ev. aktuell bonus skulle kunna ”tränga ut” sådana inre motiv (2.1.4). Ev. bonusutfall ses närmast som erkänsla från företaget för bra utfört arbete. Där

innebörden av ”gott presterande”, oavsett vad som är bonusgrundande, så påtagligt som på FKA avser säkerhetsbefrämjande agerande bör rimligen också inre motiv gagna säkerhetsrelaterat beteende i bemärkelsen ”kontrollerad motivation” (2.1.4). Detta utöver att FKA-specifika bonusgrundande mål nästan uteslutande premierar säkerhet. Som bonussystemet är utformat inramas det således av övergripande säkerhetskänslighet inom FKA (4.1.3).

Intervjuerna speglar god tilltro till ledningens säkerhetstänkande samt uppfattningen att bonussystemet representerar en god balans mellan produktions- och säkerhetsmål. Interna beroenderelationer anses inte ha påverkats av bonussystemet *i sig*, snarare då av organisationsförändringar (3.1). Utifrån vad som framkommit via dokument och intervjuer kan inga slutsatser dras om att bonussystemet via dess utformning eller effekter på beteenden skulle påverka säkerhetsrelaterat beteende negativt t.ex. via ökat risktagande, underrapportering och dylikt. I den mån som bonussystemet i sig medfört någon effekt på säkerhetsrelaterat beteende så är det snarare i positiv mening. Några intervjuade uttryckte således uppskattning över att jobba mot (bonusgrundande) arbetsmål. (Besvarandet av den årliga s.k. ”Säkerhetskulturenkäten” är ett sådant mål vilket i sig förefaller oss tveksamt. Av dokument framgår dock att resultaten följs upp i en åtgärdsfas.) Generellt kan sägas att i den mån man önskar mer effekt av bonussystemet betraktat som styrparameter så kan detta möjligen uppnås via åtgärder som befrämjar tydlighet, engagemang och delaktighet för de berörda.

7.2 Ringhals AB

7.2.1 Beskrivning av bonussystem vid Ringhals

Bonussystemet omfattar alla tillsvidareanställda (utom VD och vVd) enligt särskilda villkor för dem som slutar eller börjar sin anställning samt i relation till arbetad tid. Möjlig bonus är krontalsmaximerad till SEK 20 000 per år. Hälften (50 %) av möjlig bonus baseras på uppnådda ekonomiska resultat uppdelat på 40 % koncern-gemensamma (Vattenfall; max SEK 4000) och 10 % verksgemensamma mål (max SEK 2000; rörlig i proportion till uppnått kassaflödesmål).

Resterande 50 % av möjlig bonus (max SEK 10000) baseras på s.k. kvalitetsmål som (enligt interna dokument) väsentligen innefattar/rör säkerhetsrelaterade mål. Möjlig bonus hänförlig till kvalitetsmål är fördelad med 70 % på verksgemensamma sådana (max SEK 7000) och 30 % på avdelningsvisa mål (max SEK 3000). För år 2008 fokuserar programmet ”på säker och stabil drift, investeringsprogrammen samt kompetens- och resurssäkring.”

Bonusgrundande kvalitetsmål är huvudsakligen uppdelade i fyra huvudkategorier: a. Kund och Omvärld; b. Medarbetare; c. Process; d. Utveckling & Förnyelse. Inom dessa kategorier formuleras, preciseras mätbart och krontalsätts bonusgrundande mål nedbrutet till och avdelnings- och enhetsvisa mål med utfallsmöjligheter inom de ekonomiska ramar som angetts ovan. Sådana mål avses spegla vad som prioriteras inom respektive avdelnings och enhets konkreta verklighet. Mål och kriterier kommuniceras (obligatoriskt) till alla enheter och skift och antas vara kända av alla berörda. Tillämpade mål fastläggs på chefsnivå i samråd där enhetsvisa förslag har möjlighet att beaktas. Uppföljning i relation till övergripande mål sker löpande, och för avdelningsvisa mål publiceras prognoser i Ringhals-interna media t.ex. ”Insidan”

ibland markerade från rött (ej uppfyllt; kan ev. ej nås) via gult (ej uppfyllt; kan uppnås) till grönt (i princip uppfyllt). Resultat av den årliga s.k. "Säkerhets-kulturenkäten" är inte bonusgrundande.

Storleken av eventuellt bonusutfall beror på kollektivt uppnådda resultat, men varierar inom Ringhals enhets-/avdelningsvis beroende på hur många specifika delmål som uppnås (krontalspotter för respektive delmål adderas). Bonussystemet är nytt för 2008 och bonus har således inte kunnat falla ut än. Eventuell bonus utbetalas årsvis i efterhand. I intervjuerna framkom att det idag tillämpade bonussystemet föregicks av ett annat system som förhållandevis mer gynnade produktion/lönsamhet. I detta system var det svårt att få premier, "så det var rätt meningslöst, det var det många som tyckte, men nu har det blivit mycket mer realistiskt". "Det nya systemet speglar ett mycket mer konservativt tänkande: Vi ska liksom inte leta efter möjligheter att köra utan tänka tvärt om: finns det någon risk med detta? Har vi tillräckligt med marginaler?"

7.2.2 Upplevelser av bonussystem vid Ringhals

Fem intervjuer genomfördes varav tre med personer i chefsställning och två inom skiftlag respektive underhåll. Beträffande *tillfredsställelse* med bonussystemet är man i stort sett nöjd med det system som tillämpas idag, ofta med hänvisning till att det är bättre än ett tidigare system som mer premierade ekonomiska mål och där målen upplevdes som "omöjliga att uppnå". Tidigare fanns även säkerhetsenkäten inbyggd i bonuskriterierna, vilket man ansåg blev väldigt missvisande. Idag tillämpat system "är mer realistiskt", "skapar intresse för vad som står på styrkortet", "ger tyngd åt styrkortet", "stimulerar visioner". Samtliga intervjuade menade dock att det monetära utfallet hade liten betydelse: "trevligt, men inget man personligen räknar med." Möjligheten att få bonus och utfallen bonus ses som tecken på "uppskattning", "erkänsla för bra utfört arbete". Det maximalt möjliga bonusutfallet ansågs som "rimligt", de flesta antydde dock att det kunde vara större med tanke på "vad Ringhals betyder för Vattenfall."

Det *meningsfulla* i dagens system ansågs vara att det via styrkortet kan lyfta fram avdelningsvisa (och avdelningsrelevanta) Ringhalsmål som särskilt rör säkerhetsaspekter. Här framkom dock en del kritiska synpunkter på styrkortets *inhåll* (valda bonusmål) och förslag på mål att välja framöver, t.ex. "management in the field borde väljas nästa år", systemets *funktion* som att "kriterier på bonusutfall påverkas av tidigare kvardröjande händelser", "vi har ju eftersläpning på vissa värden som det tar ett helt år att få bort" och målens *konstruktion* "det är för många punkter på styrkortet, vilket gör att man inte ens kommer ihåg de olika målen... och just dom punkterna som valts kunde inte påverkas", "Jag kommer inte ens ihåg alla punkter, det var för många punkter, och då tappar man lite av... det är inte riktigt bra". De flesta pekade på att systemet behöver utvecklas och bli "skarpere": "Jag vill att styrkortet ska ner på individnivå, idag är dom på gruppnivå."

På frågor som gäller *inre eller yttre personliga motiv* att prestera bra i arbetet anförde samtliga så kallade inre motiv såsom "att kunna hantera ett tungt ansvar", egen kompetensutveckling, trivsel med arbetskamrater, "stolthet i att göra ett bra jobb", "att utveckla människor" och "uppskattning från arbetskamrater och chefer". Någon uppger att löneutveckling och målsamtal har en mer motiverande påverkan än bonusen. Bonusen ses som ett uppskattat tillskott även om den är liten, men någon

anser att den borde kompletteras med mer direkt återkoppling på den egna nivån. Flera tror att bonusen skulle påverka motivationen mer om maxbeloppet var högre och om detta belopp var rimligt att uppnå. Samtidigt anser någon att beloppet inte är betydelsefullt, eftersom hur mycket man jobbar oftast är oberoende av hur mycket man får i lön och bonus. Personen ger som exempel att man på en tidigare arbetsplats kunde få betydligt mer i bonus men att ingen jobbade mer eller hårdare för det. Man uppger att bonusen var mer betydelsefullt förr när den egna inkomsten var sämre, men att den ändå påverkade motivationen lika lite då.

Ingen ansåg att bonussystemet eller möjligheten till bonus hade någon *påverkan på den egna arbetsinsatsen*. Upplevelsen är att det finns så mycket annat som är skarpare, snabbare och viktigare i den dagliga driften. Säkerhetskulturen och upplevelsen av trivsel på arbetsplatsen anses påverka arbetsinsatsen mer. Däremot ansåg de flesta att systemet med styrkort hade effekter på deras sätt att arbeta via "prioriteringar" och "att man blir mån om att saker och ting blir gjorda". "Systemet gör det tydligare att man ska ta den tid man behöver för att göra ett bra jobb", "oavsett bonusutfall är huvudmålet säker drift". Ingen anförde att bonussystemet skulle ha medfört mer stress i arbetet, dock "jag hade inte lagt ner så mycket arbete på att ta fram styrkort om de inte varit bonusgrundande." Ingen anförde heller att möjligheten till bonus skulle kunna bidra till underrapportering av felhandlingar: "Systemet skulle i princip kunna påverka, men bonus är inte en premiss för beslut." Att man skulle undvika felrapporteringar p.g.a. bonusen uppges som otänkbart och rapporteringsviljan anses generellt vara hög. Tidigare fanns en tendens att dra ner på rapporteringen p.g.a. formuleringen av målkriterier i bonussystemet. Idag har systemet ändrats så att rapportering istället uppmuntras i styrkortet. Eftersläpningen i de värden som bonusen baseras på uppges eventuellt bidra till att effekten på motivationen inte blir så stor som den skulle kunna vara: "När det är jobbiga år och vi gör mycket och anstränger oss, då har vi ofta en låg produktion. Då slår det tillbaka lite". En generell uppfattning är att bonusen främst påverkar genom att stärka säkerhetskulturen genom att visa på vad som är viktigast.

På de frågor som rörde *delaktighet* i bonussystemets utformning, d.v.s. vem som bestämmer eller kan påverka valet av mål, utfallskriterier och mätsätt anser cheferna bland de intervjuade att de kan påverka preciseringen av avdelningsvisa mål och storleken på bonusutfall via uppföljning: "jag har tagit beslut som inneburit att bonus inte fallit ut, ingen klagade, istället fick jag beröm för att ha varit modig." Övriga menade att möjligheten att påverka utformningen av styrkortet är liten eller indirekt: "Delaktigheten ligger i säkerhetstänket, inte i bonus.", "man kan påverka indirekt genom att hålla anläggningen välskött." "Ja, det är ju alltid roligt att man har varit med och påverkat, och att man får en liten extra utbetalning, även om det inte blir så mycket...". Inställningen är att får man bonus så får man. Om man inte får någon bonus så anser man att det oftast beror på någonting som man ändå inte hade kunnat påverka. Trots brister i känslan av delaktighet i dagens bonussystem, så uppger fler av de intervjuade att målen ändå känns mer realistiska idag eftersom man upplever att det finns en möjlighet att påverka och att uppnå målen. Systemet ansågs vara rörigare förr och det var svårt att sätta sig in i hur bonusen blev.

Beträffande *rättvisa*, d.v.s. om man upplever val av mål, utfallskriterier och mätsätt som rättvisa skiljde sig uppfattningarna åt. Jämfört med ett tidigare tillämpat system anser man dock det nuvarande systemet vara mer rättvist avseende den del av bonus

”som ligger på Ringhals”. ”Dagens system speglar enhetens verklighet och är rättvist så länge man kommer överens ... beträffande mätningen av kriterier är det ibland svårt att bedöma.” ”Kriteriemåtten är ibland grova men förfinas successivt till mer tillförlitliga.” Eftersom kriterierna för de avdelningsvisa målen kan vara svåra att jämföra sinsemellan, läggs ofta ribban olika högt, vilket kan upplevas som orättvist. Ett citat tar fasta på just avdelningarnas möjlighet att påverka styrkortens utfallsnivåer för bonus och storleken på bonusutfall: ”det är rätt så stor skillnad på hur högt man lägger ribban inom avdelningarna. En del vill vara duktiga... och en del glider med lite grann... VD har bestämt att det ska rättas till.” Följande citat speglar andra tveksamheter avseende om bonussystemet fungerar tillräckligt rättvist: ”Ibland diskuteras det rättvisa i att vissa ombyggnadsprogram som dragit ut på tiden kan få mer bonus än andra” eller ”ibland diskuteras varför dom som inte arbetar med drift ska få lika mycket.” Det upplevs även som orättvist att någon enhet får lägre bonus när det har varit låg produktion på grund av t.ex. tekniska fel, trots att man då anser sig ha arbetat hårdare under den perioden. Att bonusen är så pass liten med tanke på de stora summor pengar som Ringhals och Vattenfall drar in är en annan faktor som nämns.

Beträffande svaren på de frågor som rörde temat *tydlighet, information och feedback* jämför man med ett förut tillämpat ”svårbegripligt” system. Medarbetarna är inte formellt delaktiga i framtagandet av mål, utan blir informerade om vilka som mål som gäller. Samtliga intervjuade säger sig känna till den egna avdelningens mål samt i stort också vilka kriterier som gäller och prognoser för styrkortet som uppdateras löpande och kan följas via anslag och personaltidningen. Flera av de intervjuade känner dock inte till vad bonuskriterierna egentligen innebär, hur premiemallen är utformad eller vilka gränsvärden som gäller. Flera personer har uppfattningen att bonusen helt eller huvudsakligen beror på resultatet på tillgänglighet och produktion. De intervjuades allmänna uppfattningar om huruvida informationen når ut till samtliga anställda är mindre klar: ”Vill man ha info så finns den ju tillgänglig... men hur man tar den till sig varierar.” Man uppger att det i perioder kan köras mycket information om mål och kriterier, vilket de som är intresserade kan ta till sig. Vanligtvis brukar man dock glömma bort detta snabbt. Reglerna är ingenting de flesta sätter sig in i, utan som en av de intervjuade uttryckte sig: ”Blir det pengar så blir det”. Informationen om hur mycket utfallet blir anses vara både tillräcklig, tydligt och relativt snabb. Hur mycket man får brukar spridas rätt så snabbt av sig självt.

På frågorna som rör interna *relationer* anför samtliga intervjuade att de ser mycket positivt på ledningens sätt att hantera säkerhetsfrågor och (bl.a. med hänvisning till ett tidigare använt system) att nuvarande bonussystem speglar en bra balans mellan säkerhets- och produktionsmål. De intervjuade cheferna som ju är involverade i framtagande och utformning av avdelningsvisa bonusgrundande mål anser att deras arbete därigenom blivit viktigare för andra personer. Betydelsen av vad andra åstadkommer för det egna arbetet ligger indirekt i de Ringhalsgemensamma delarna av bonussystemet. I det nya systemet upplever man sig mer beroende av varandras prestationer och man ser sig mer som ”en stor familj” som är mån om att helheten ska fungera. Dagens system anses av flera intervjuade ha medfört ”mindre revirtänkande” och konkurrens mellan enheter inom Ringhals. En person berättade att det tidigare systemet kunde innebära att avdelningar påverkade varandras bonus negativt: ”Om underhåll gjorde ett arbete så att en enhet stod still så fick inte det

blocket bonus medan underhåll däremot, som gjort ett dåligt jobb, fick bonus”. Detta anses ha korrigerats i det nya systemet. Däremot anfördes från ett håll att det långsiktiga arbetet med Ringhals interna förbättringsmål, oavsett om de är bonusgrundande eller inte, ibland konkurrerade med behov att kortsiktigt tillgodose myndighetskrav utifrån: ”Vi vill gärna övertolka allt som myndigheterna säger och gå ett snäpp extra, vilket kan vara positivt, men det kan ta bort fokus från mer långsiktigt jobb om man jobbar för mycket med det.”

7.2.3 Tolkning av bonussystem vid Ringhals

Nedan skall utformningen av det bonussystem som tillämpas på Ringhals liksom de intervjuades svar på hur man upplever systemet tolkas i grova drag utifrån de teoretiska förlagor som tidigare redovisats (med hänvisningar inom parentes till återopade teoriavsnitt).

Bonussystemet är nytt för året och någon erfarenhet av eventuellt bonusutfall finns inte. Möjligheterna för individen att påverka utformning och utfall är små, däremot finns vissa möjligheter på enhets- eller avdelningsnivå inom ramen för vad företagsledningen bestämt. Detta svarar teoretiskt mot ganska lågt ställda förväntningar på systemet (2.3; 2.3.2; 4.1.2). Systemet gör ingen direkt koppling till individuellt presterande och ingen tidsmässigt omedelbar koppling till kollektivt beteende. Däremot är de belöningar som bonussystemet möjliggör kollektivt knutna till avdelningsvisa mål/styrkort, d.v.s. eventuella bonusutfall kan variera mellan avdelningar. Detta skulle kunna betyda att möjligheten till bonusutfall *i sig* skulle kunna ha *direkta* styreffekter på beteenden *allmänt sett* (2.4). De flesta intervjuade menar dock att möjligheten till bonus inte påverkar deras sätt att arbeta, däremot att styrkortet gör detta via prioriteringar bland avdelningsmål (2.3.3). Det är detta som enligt flera intervjuer gör systemet meningsfullt. Upplevd delaktighet i bonussystemet förmedlas snarast via engagemang i att uppnå avdelningsmål. Systemet som sådant kan därför sägas ha ganska god ”incentive intensity” så länge som avdelningsvisa styrkortsmål upplevs som relevanta och realistiska av dem som berörs (2.3.3; 3.2) och så länge systemet upplevs som rättvist. På den senare punkten var dock meningarna delade avseende hur mål och kriterier sätts och möjligheter till utfall, detta främst i ett jämförande perspektiv mellan avdelningar samt med tanke på vissa ”eftersläpande kriterier” (s.k. lagging indicators; 4.1.1).

Man är dock i stora drag nöjd med dagens bonussystem och anser i stort sett att nivån på möjligt bonusutfall är rimlig. Enligt intervjuvaren drivs man att prestera bra av s.k. inre motiv (2.1.3; 4) och inget har framkommit som tyder på att yttre belöningar såsom eventuell aktuell bonus skulle kunna ”tränga ut” sådana inre motiv (2.1.4). Eventuellt bonusutfall ses närmast som erkänsla från företaget för bra utfört arbete. Många bonusgrundande mål rör dessutom direkt eller indirekt säkerhetsfrågor. Därför bör rimligen också inre motiv gagna säkerhetsrelaterat beteende i bemärkelsen ”kontrollerad motivation” (2.1.4). Bonussystemet som det är utformat inramas således av övergripande säkerhetshänsyn inom Ringhals (4.1.3).

Intervjuerna speglar god tilltro till ledningens säkerhetstänkande samt uppfattningen att bonussystemet representerar en god balans mellan produktions- och säkerhetsmål. Interna beroenderelationer anses ha stärkts, dock inte av bonusmöjligheten i sig, utan av kollektiva mål för Ringhals och för avdelningar (3.1). Utifrån vad som framkommit via dokument och intervjuer kan inga slutsatser dras om att

bonussystemet via dess utformning eller effekter på beteenden skulle påverka säkerhetsrelaterat beteende negativt, t.ex. via ökat risktagande, underrapportering och dylikt. I den mån som bonussystemet medfört någon effekt på säkerhetsrelaterat beteende så är det snarare i positiv mening genom att lyfta fram säkerhetsaspekter via styrkortet. Generellt kan sägas att i den mån man önskar mer effekt av bonussystemet betraktat som styrparameter så kan detta möjligen uppnås genom fortsatt förfining avseende val av mål och kriterier för avdelningar, avstämning av sådana mellan avdelningar samt med berörda inom avdelningar.

7.3 OKG AB

7.3.1 Beskrivning av bonussystem vid OKG

OKG tillämpar ett koncernomspännande (E.ON) incitamentsprogram med maximerat utfall i procent av årslön för olika personalkategorier (Grupp A: 30 %; Grupp B: 15 %; Grupp C: 10 %). Grupp A och B innehåller befattningar som är nyckelbefattningar eller befattningar i ledande ställning. Flertalet av alla befattningar inom koncernen finns i grupp C. Storleken på möjlig bonus varierar alltså mellan befattningsnivåer. För alla gäller dock att ”Maxincitamentet faller ut då måluppfyllelsen är 110 %”. Bonussystemet omfattar alla tillsvidareanställda enligt särskilda villkor för dem som slutar eller börjar sin anställning samt i relation till arbetad tid. Koncernövergripande ekonomisk del av möjlig bonus utgör 20 %, resterande del är uppdelad på OKG-gemensamma mål rörande energitillgänglighet (elproduktion) och säkerhet, tillsammans 40 % samt individuella mål 40 %. Säkerhetsmålen omfattar (och mäts via) dels OKG Säkerhetsindex som ”är ett övergripande mått på konsekvensen av otillgänglighet hos system och komponenter vars driftklarhet erfordras” eller ”ett mått på hur effektivt man kan göra korrigerande åtgärder och sköta förebyggande underhåll.”

De individuella målen baseras för 2008 på ”en kombination av housekeeping (”ordning och reda”) samt en premiering av önskvärda beteenden inom säkerhetsmedvetenhet som medverkar till säker drift”. Ett sådant beteende kan vara ”att följa alla säkerhetsregler som finns” eller att påtala för ”någon annan när något inte stämmer eller avviker”. Individuella mål ”kan vara både på individnivå och på teamnivå”. Det senare gäller t.ex. skiftlagspersonal. Målen sätts av närmaste chef i samråd med individen i utvecklingssamtal. Målen skall vara specificerade, mätbara, accepterade, relevanta och tidsatta (”SMART”). Överenskomna mål registreras via en programvara (E.ON HR-portal) där allt som läggs in är tillgängligt bara för de personer som berörs. Måluppfyllelsen av E.ON- och OKG-gemensamma mål kan följas på respektive hemsidor. Uppföljningssamtal där individuell måluppfyllelse utvärderas skall ske minst en gång per år. Skiftlagen har en annorlunda utformning med andra kriterier och utan individuella uppföljningssamtal. Skalan för att utvärdera prestation avseende önskvärda beteenden är: ”Visar aldrig beteendet” ger 0 %; ”Visar sällan beteendet” ger 90 %; ”Visar ofta beteendet” ger 100 %; ”Visar alltid beteendet” ger 110 %. Eventuell bonus faller ut årsvis i efterhand i de delar där målen uppnåtts och i proportion till hur väl de uppnåtts (90-110 %).

Bonussystemet har varit i bruk sedan 2005 (innehåll och mål revideras årsvis). ”Några år har det blivit utbetalningar och några inte... det har aldrig inträffat vad jag känner till att det har varit full pott på alla bitar. Men det har varit full pott på något område.” Den allmänna inställningen till bonussystemet beskrivs som att det inte är

något ”folk går med framför ögonen” och ”mer som ett konstaterande i efterhand att så här blev det det här året.” De individuella målen beskrivs vara de man är ”mest intresserad av”. Systemet ses närmast som ett ”vinstdelningssystem”.

7.3.2 Upplevelser av bonussystem vid OKG

Fem intervjuer genomfördes varav två med personer i chefsställning, övriga inom skiftlag respektive underhåll. Beträffande *tillfredsställelse* med bonussystemet ger de intervjuade en blandad bild av det system som tillämpas. Några anför att det är bra att det finns ”något” bonussystem. Erfarenheten är att ”ibland faller det ut något men sällan 100 %.” Det man får (eller kan få) uppskattas som ”lite extrapengar”, ”trevligt när den kommer”, ”att få uppskattning triggas”. En person var generellt ambivalent till bonussystemet ”Det är inte bra om man drivs av personliga ekonomiska mål istället för sakens skull.” En annan menade att ”Nuvarande system är acceptabelt men jag skulle hellre vilja ha lite högre lön.” De flesta ansåg att det möjliga monetära bonusutfallet var tillräckligt stort. Bonussystemet ansågs *meningsfullt* i så måtto att det ”ger inslag av delaktighet i verksamheten”. En chef uppger att bonusen känns meningsfull för att den tillför verksamheten något i och med att man måste anstränga sig och hitta på bra mål. Samtidigt uttrycks att det är så pass bökigt att ta fram bra och mätbara mål att det närmast upplevs som att det skulle vara bättre om man tog bort systemet: ”jag skulle helst se att vi inte hade något bonusprogram, åtminstone inte på individnivå... men jag har inget emot lite påslag.” Med andra ord tycker de flesta att det är ett uppskattat och välkommet tillskott, men några ifrågasätter om det är värt besväret som det innebär som chef. Cheferna är också negativa till systemet med 110 procent, eftersom det är otydligt vad de 10 procenten över 100 procent egentligen innebär och hur de ska tolkas.

På frågor som gäller *inre eller yttre personliga motiv* att prestera bra i arbetet ansåg ingen att bonussystemet (eller möjlighet till bonus) påverkade deras motivation. De flesta är tacksamma för de pengar de får, men anser inte att beloppet är tillräckligt stort för att i sig motivera, eftersom ”man lika gärna kan jobba övertid”. Istället anfördes s.k. inre motiv som ”delaktighet i en viktig verksamhet”, ”kamratskap i ett bra skiftlag”, att man ”hela tiden lär sig något nytt”, uppskattning, bekräftelse för ett bra jobb, roliga arbetsuppgifter, utveckling av sig själv och sin kompetens, arbetskamrater samt yrkesheder. Flera uppger även att det är viktigt för motivationen att vara på en arbetsplats med gott rykte (genom t.ex. IAEA-rapporter), d.v.s. att kunna känna en stolthet för att vara anställd på just det företaget. Bonus och pengar i allmänhet uppges motivera främst i bemärkelsen att företaget uppskattar sin personal och ses som en attraktiv arbetsgivare i regionen. Man uppger dock att det även beror på personlig läggning huruvida man kan känna sig nöjd med det man får eller om man ständigt måste jämföra sig med dem som får ännu mer. Någon person uttryckte missnöje med att man som chef får en roll att ”hålla nere procenten” så att den inte blir för hög jämfört med andra företag inom koncernen, vilket motverkar den motiverande effekten. Man uttrycker besvikelse över att full bonus aldrig har erhållit och det har hänt att det har blivit starka reaktioner i gruppen när bonusen har helt har uteblivit.

Beträffande de frågor som rörde om bonussystemet eller möjligheten till bonus hade någon *inverkan på den egna arbetsinsatsen* så framhöll cheferna som har att diskutera fram individuella, personliga mål med sina medarbetare och följa upp dessa mål att ”systemet är bökigt” och ”tar mycket tid”. Som det är utformat påverkar bonussystemet individens ”prioriteringar för att nå dessa mål”: ”Det sker inte inom

ramen för ordinarie arbete utan utöver det. Kriteriet för utfall ligger på 110 % ” vilket anses ”konstigt och svårsmåbart, det blir ett litet lotteri.” Målen varierar över åren och innebär ibland omprioriteringar i enlighet med krav ”utifrån”. Medarbetare på övriga nivåer uppger att bonusen inte fungerar så mycket som ett incitament eftersom den inte är någonting man tänker så mycket på i sin vardag. Den anses inte tas i beaktande i arbetet eller i fattandet av beslut. Bonusen är inte heller någonting man diskuterar särskilt mycket, förutom möjligtvis precis när den kommer i lönekuvertet. Någon anser att bonusen möjligtvis påverkar arbetet genom att den skapar en känsla av delaktighet i företaget. Generellt anses inte bonussystemet ha inneburit anmärkningsvärt mer stress i arbetet. En person menar dock att det kan innebära mer stress i och med att man blir tvungen att plocka bort uppgifter från det ordinarie arbetet för att hinna med de bonusgrundande uppgifterna. En annan person som arbetar på ett ställe där de ”individuella” målen är gruppbaseade, uppger att det kan förekomma upplevelser av stress om man känner att man förstör ett grupp mål. Man anser inte att systemet skulle kunna påverka rapportering av händelser. Man framhöll genomgående säkerhetsmentaliteten inom OKG: ”Att arbeta på ett kärnkraftverk är regelstyrt.” ”Vi är strikt uppfostrade här”, ”När något oväntat inträffar så tar säkerhetsvärderingarna vid.” ”Här är människan den viktigaste barriären.”

På de frågor som rörde **delaktighet** i bonussystemets utformning, d.v.s. vem som bestämmer eller kan påverka valet av mål, utfallskriterier och mätsätt erhöles bilden att sådana övergripande mål som rör tillgänglighet (produktion) och säkerhet bestämdes av ledningen. Dessa delar ses mest som ett vinstdelningssystem där kriterier och utfall bestäms på så hög nivå att det är svårt att påverka i vardagen. Formulering och uppnåendet av egna individuella mål som diskuteras med närmaste chef kan däremot påverkas ”men inte till 110 % ”. Medarbetare i skiftlagen anser dock inte heller att de har någon större inverkan på det ”individuella” bonusutfallet, då de har grupp mål även där. Även om flera önskar att målen låg närmre dem själva och att möjligheten att påverka utfallet skulle vara större, ser många det ändå som ett bra system i och med att det skapar en känsla av delaktighet i företagens framgångar. De flesta känner sig dock inte alls delaktiga i utformningen av systemet och de mål som sätts. Uppföljningen av utfallet sker genom samtal med varje individ, vilket uppges skapa viss delaktighet eftersom tanken är att det ska finnas en kontinuerlig dialog och konsensus mellan chef och medarbetare. Vissa anser dock att de mest får reda på chefens uppfattning i ett återkopplingsamtal och att det inte blir mycket till delaktighet i diskussionen utan mer bara en kvittens på hur mycket man får.

Beträffande **rättvisa** pekar de intervjuade på flera element av orättvisa i det tillämpade systemet. Det gäller dels att möjlig bonus utgår i procent av lönen, dels att bonusutfallet kan bli ”paradoxalt orättvist” i relationen mellan drift och underhåll i den del som rör eltillgänglighet: ”När något fel inträffar så jobbar vi extra men får mindre bonus” samt dels att systemet via tillgänglighetskriteriet slår orättvist mellan reaktorer ”Om O3 står stilla så får O3’s personal mindre bonus än dom på O1 och O2”, ”Systemet är orättvist om man arbetar på fel reaktor.” Man menar att detta kan ge fel signaler och skapa en bitterhet gentemot systemet hos de anställda. Inom skiftlagen på reaktorerna har man valt att tillämpa grupp mål som är lika för alla avseende utfall (men som är skrivna på individnivå) vilket anses rättvist. I något fall rör det här ett enda mål: ”att anmäla sig till rotationstjänst.” Även om det ofta blir samma personer som tar på sig tjänsten flera gånger så uppfattas det ändå som ett bra mål: ”Det finns ju alltid de som visar framfötterna och är intresserade av pengar och

de som inte är lika intresserade av det. Så att det får man ta". Flera intervjuade uttryckte även tveksamhet rörande relevans och mätbarhet av de individuella målen, särskilt s.k. beteendemål. Skillnader i bedömningar av chefer skulle här kunna uppfattas som orättvisa av medarbetarna samt påverka chefers bedömningar i syfte att undvika orättvisa: "Vi har fått kritik för att vi rapporterar för många mål uppfyllda till 110 procent." Detta för att det anses otydligt vad 100 respektive 110 procent egentligen står för. Osäkerheten kring de 110 procenten kan även innebära att cheferna upplever orättvisa när de försökt att följa systemets regler och ändå får motta besvikelse och bitterhet från medarbetare som jämfört sig med andra som arbetar under mer "generösa" chefer. Det kan också upplevas som orättvist när man har lagt mycket kraft och energi på att utveckla den ordinarie verksamheten och därmed blir bestraffad för att man inte har prioriterat bonusmålen, som anses mer triviala.

Beträffande *tydlighet, information och feedback* i bonussystemet ansågs de övergripande målen som rör tillgänglighet och säkerhet som tydliga och prognoser kan löpande följas via intranätet. Det finns en medvetenhet om var man kan finna information om bonussystemet. Beträffande individmålen tydlighet finns olika uppfattningar. Flera av de intervjuade anser att de mål som ska uppnås kan vara otydliga. Någon anser att informationen om vad man har uppnått bör bli bättre, d.v.s. att det bör bli tydligare vad som ingått i bedömningen. Cheferna tycker ofta att det är oklart vad som ska värderas och hur högt nivån ska sättas. Detta gäller särskilt angående skillnaden mellan en prestation värd 100 procent och 110 procent. Företagsledningen anses dessutom ibland vara sen med att komma ut med vilka direktiv som gäller i nästa års utformning, d.v.s. vad man ska inrikta sig på. Det kan hända att man som mellanchef blir klämd i och med att man redan har tänkt ut lämpliga mål som med nya direktiv omkullkastats i sista stund. När företagsledningen talar om vilka mål som ska uppnås måste de även tala om hur det ska mätas, vilket en av de intervjuade anser att de har brustit i. De individuella målen ska följas upp i slutet av året men bör stämmas av successivt. För att få feedback behöver man dock ibland "vänta på avstämningsdagen".

Beträffande interna *relationer* anser samtliga intervjuade att bonussystemet speglar en god balans mellan produktion och säkerhet samt att ledningen representerar en bra och "seriös" syn på säkerhet. De individuella bonusmålen ligger medvetet utanför ordinarie arbetsuppgifter så att "de inte på något sätt riskerar eller ifrågasätter säkerheten". Några svar speglade dock en motsättning mellan mål i det ordinarie arbetet och ambitionen att nå "110 procent" i individuella bonusmål. Man uppgav att det kan hända att ordinarie uppgifter prioriteras bort för att få tid att hinna med bonusmålen: "Så för att få fokusera på incitamenten, min individuella del, så kanske jag får plocka bort någonting från det jag gjort i vanliga fall". Viss motsättning i målen anses även kunna uppstå då man t.ex. presterar bra inom ett projekt i det ordinarie arbetet men får mindre bonus p.g.a. att man inte hinner uppnå sina individuella bonusmål. Bonussystemet anses inte ha påverkat samarbetet vare sig generellt eller i säkerhetsfrågor. I stort sett anser man inte att det finns någon konkurrens mellan enheter som skulle kunna hänföras till bonussystemet även om någon påpekade att mål teoretiskt skulle kunna vara motstridiga. En respondent gav exempel på detta från ett tidigare tillämpat bonussystem gällande relationen mellan drift och underhåll. Detta förhållande åtgärdades på initiativ av de berörda enheterna. Beträffande skiftlagen som idag har gemensamma mål nämner någon att grupp målen

kan medföra en press på individen eftersom den egna arbetsinsatsen även påverkar arbetskamraternas bonusutfall.

7.3.3 Tolkning av bonussystem vid OKG

Nedan skall utformningen av det bonussystem som tillämpas på OKG liksom de intervjuades svar på hur man upplever systemet tolkas i grova drag utifrån de teoretiska förslagor som tidigare redovisats (med hänvisningar inom parentes till åberopade teoriavsnitt).

Bonussystemet som i sin grundläggande utformning tillämpas för E.ON-koncernen som helhet har använts vid OKG sedan 2005. Utfallet har varierat, men någon bonus brukar utgå. Möjligheten för de flesta berörda att påverka systemets utformning är små. Däremot ger systemet vissa möjligheter att påverka val av individuella mål och även individuella bonusutfall. Sådana individuella mål väger tungt avseende möjligt bonusutfall. De utgörs väsentligen av beteendemål som förutsätter personliga bedömningar från chefers sida. Målen rör i mångt och mycket säkerhetsrelaterade beteenden. Systemet gör beträffande de övergripande OKG-gemensamma mål som rör tillgänglighet och säkerhet ingen direkt koppling till individuellt presterande, dock i den mån som individuella mål löpande följs upp (relationen individ – chef) finns en sådan koppling. Även om förväntningar på bonusutfall förefaller ganska lågt ställda (2.3; 2.3.2; 4.1.2) så bör systemet ha vissa *direkta* styreffekter på beteenden *allmänt sett* (2.4). De flesta intervjuade menar dock att möjligheten till bonus inte påverkar deras sätt att utföra sitt arbete (detta utöver vad cheferna lägger ner på att formulera individuella bonusmål). Dock vittnar flera intervjuutsagor om att individuella bonusmål påverkar prioriteringar. Vad som gör bonussystemet meningsfullt är enligt de intervjuade att systemet förmedlar en känsla av delaktighet i företagets framgång. Systemet kan teoretiskt sett antas ha ganska god ”incentive intensity” så länge som individuella mål upplevs som relevanta, realistiska och rättvisa (2.3.3; 3.2).

Beträffande rättviseaspekter på systemet framkom dock kritiska synpunkter på flera håll. Sådana gällde, utöver att möjlig bonusstorlek var hierarkiskt kopplad till lön och position, att tillgänglighetsdelen i bonussystemet kunde skapa orättvisa skillnader i utfall mellan reaktorer och mellan drift och underhåll. Särskilt gällde dock de kritiska synpunkterna tillämpningen av kriteriet 110 procent rörande bonusutfall på beteendemål där sådana dessutom avgjordes via bedömningar. Några svar speglade således en motsättning mellan mål i det ordinarie arbetet och ambitionen att nå ”110 procent” i individuella bonusmål. Den tanke bakom kriteriet som anfördes var att man önskar belöna prestation utöver ordinarie arbete. Teoretiskt är möjligen förslagan till ett sådant kriterium vad som brukar benämnas ”Organizational Citizenship Behavior” (OCB) ibland definierat som ”extra-role behavior” (jf. LePine, Erez & Johnson 2002). Eftersom individuella bonusmål formaliseras, registreras och följs upp i relationen mellan chef och underställd så inkluderas i praktiken den prestation som avser måluppnående i det ordinarie arbetet. Härigenom sänder bonussystemet via ett sådant kriterium ett dubbelt budskap ung.: ”Detta ingår inte i ditt jobb men det ingår ändå.” Det innebär, som belagts i intervjuerna, en målkonflikt mellan mål i det ordinarie arbetet och ambitioner att uppnå individuella mål i vad man tror ryms inom spannet från 100 – 110 procent. Denna motsättning bör med tanke på att det gäller individuella mål upplevas som relevant på ett personligt plan och skapar dessutom ett

dilemma för den chef som står för uppföljning och bedömning enligt den tillämpade skalan. Utöver den problematik avseende objektivitet, jämförbarhet och rättvisa som i sig följer av ett sådant kriterium så bidrar det till otydlighet och upplevd nyckfullhet i systemet för både individer och chefer.

Intervjuerna gav således vid handen ett visst missnöje med dagens bonussystem, främst i de avseenden som redovisats ovan. Flertalet ville dock inte vara utan möjlighet till bonus och systemet angavs förmedla en känsla av delaktighet i företaget. Enligt intervjusvaren drivs man att prestera bra av s.k. inre motiv t.ex. yrkesstolthet (2.1.3; 4) och inget har framkommit som tyder på att yttre belöningar såsom eventuell aktuell bonus skulle kunna "tränga ut" sådana inre motiv (2.1.4). Eventuellt bonusutfall ses närmast som tecken på uppskattning från företagets sida. Många bonusgrundande mål rör dessutom direkt eller indirekt säkerhetsfrågor såsom t.ex. "house-keeping". Därför bör rimligen också inre motiv gagna säkerhetsrelaterat beteende i bemärkelsen "kontrollerad motivation" (2.1.4). Bonussystemet eller möjlighet till bonus anses inte av någon intervjuad kunna påverka beteende i säkerhetsfrågor. Systemet stöder istället genom val av bonusgrundande mål övergripande säkerhetshänsyn inom OKG (4.1.3).

Intervjuerna speglar god tilltro till ledningens säkerhetstänkande samt uppfattningen att bonussystemet representerar en god balans mellan produktions- och säkerhetsmål. Internt samarbete anses inte ha påverkats, inte heller interna beroenderelationer i daglig verksamhet. Teoretiskt skulle dock sådana beroenden kunna härledas ur bonussystemets utformning vad gäller tillgänglighetsdelen av bonus samt möjligen vad gäller en eventuell målkonflikt mellan ordinarie arbete och individuella bonusmål (3.1). Dock, med tanke på att individuella mål ytterst rör sådant som gynnar säkerhet och mot bakgrund av den marginella roll som bonussystemet tycks spela i de berördas vardag kan sådana eventuella effekter antas vara små.

Utifrån vad som framkommit via dokument och intervjuer kan inga slutsatser dras om att bonussystemet via dess utformning eller effekter på beteenden skulle påverka säkerhetsrelaterat beteende negativt t.ex. via ökat risktagande, underrapportering och dylikt. I den mån som systemet medför någon effekt på säkerhetsrelaterat beteende så är det snarare i positiv mening genom att lyfta fram säkerhetsaspekter. Generellt kan sägas att i den mån man önskar mer effekt av bonussystemet betraktat som styrparameter så bör systemet ses över avseende ovan anförda synpunkter på rättvisa, tydlighet och bedömningskriterier för beteendemål.

8. Övergripande tolkning och slutsatser

Vi har i denna intervjustudie inte funnit något som pekar på att de tillämpade bonussystemen skulle kunna påverka *säkerhetsrelaterat beteende* i negativ mening, vare sig via systemens utformning, val av bonusgrundande mål och kriterier för sådana, möjligheten för de berörda att få bonus, eller storleken på möjlig bonus. I den mån som systemen överhuvudtaget påverkar säkerhetsbeteende så bör sådana effekter vara positiva och förmedlas, direkt genom att bonusgrundande mål knyts till säkerhet och indirekt genom att systemen inramas av ett utpräglat säkerhetstänkande i de studerade företagen (4.1.2). I psykologisk mening skulle bonussystemen här kunna stödja så kallat ”internaliserande” av säkerhetsnormer bland berörda (2.1.4) och i organisationsteoretisk mening skulle de kunna bidra till att sådana normer ”institutionaliseras” (Selznick, 1957) i den s.k. säkerhetskulturen.

Rent allmänt åsyftar belöningsystem i organisationer att stimulera önskade beteenden, en annan fråga är om de förmår förmedla sådana effekter. Mot bakgrund av att vår begränsade genomgång av forskning inom området (4; 4.1) ger en mindre entydig bild på denna punkt skall vi övergripande granska de tillämpade bonussystemen i termer av vilket styrvärde de kan tänkas ha på *beteende allmänt* sett, detta i ljuset av de teoretiska förlagor som använts. Då bör först konstateras att även om de tillämpade systemen kan kallas för bonussystem så är de egentligen i väsentliga delar snarare ”vinstdelningssystem”. Sådana har rimligen begränsat styrvärde även om de indirekt kan förmedla stimulans, upplevelse av delaktighet, uppskattning och erkänsla till dem som berörs. Tillämpade system och f.ö. våra resultat bör därför inte förstås i termer av s.k. förstärkningsteorier (2.4) som förutsätter en mer direkt koppling till valt beteende, tidsmässigt och på annat sätt. Enligt s.k. värde- och förväntningsteorier (2.3.1; 2.3.2) och enligt s.k. agency theory (3.2) bör också de system som tillämpas i de studerade företagen ha ganska låg motivationseffekt i vardagen eller s.k. ”incentive intensity”. Detta talar för att systemens effekter på beteenden allmänt sett är små. De resultat som framkommit är i linje med detta och stöds också av bilden att man på kärnkraftverken drivs av ”inre motiv” att prestera väl snarare än av yttre som t.ex. monetära incitament (2.1). Så långt som sådana inre motiv är i linje med av bonussystemet belönade beteenden, eller kan förmås att stödja sådana beteenden genom att organisationens och individens mål och värderingar delas så kan effekter av belöningsystem antas bli större (jf. 2.1.4; 2.3.3). För att uppnå detta behöver dock belöningsystem kunna uppfattas som rättvisa (2.2.2) samt ge viss delaktighet i utformning åt dem som berörs (4.1.2). Det är bl.a. mot denna bakgrund som studiens resultat talar om begränsade effekter av bonussystemen, men också om positiva effekter på säkerhetsrelaterat beteende.

Å andra sidan bör man fråga sig om vi med den metod som vi använt, halvstrukturerade intervjuer, skulle ha kunnat få ett annat resultat än det vi fick. Oavsett eventuella effekter på beteende i allmänhet och säkerhetsrelaterat beteende i synnerhet så uppskattar man möjligheten att få någon bonus, åtminstone ”som ett välkommet tillskott”. Det ligger då i sakens natur att man som svar på frågor t.ex. om bonusens eventuella påverkan på det egna sättet att arbeta förringar sådan möjlig

inverkan. De intervjuade var informerade om att studien gjordes på uppdrag av tillsynsmyndigheten SSM. (Någon intervjuperson sade sig vara orolig att möjligheten till bonus skulle tas bort.) Vi själva som forskare hade dessutom begränsad kontroll över vilka personer som tillfrågades om att bli intervjuade utöver att vi bad att få kontakt med personer inom vissa funktioner. Vi kan givetvis inte hävda att sådana svarseffekter som vi här talar om inte kan ha påverkat resultaten. Å andra sidan är vårt huvudintryck att man på de flesta intervjufrågor svarade öppet utifrån sin uppfattning. Många kritiska synpunkter mot systemens utformning och fungerande framkom således, ofta i form av exempel från vardagen. Slutligen bör man som forskare fråga sig om det med det valda upplägget av studien skulle kunnat gå att vetenskapligt belägga någon eventuell orsakskoppling mellan effekter av bonussystem och säkerhetsrelaterat beteende. Svaret är givetvis nej, en sådan uppgift har inte ingått i studiens syfte. Däremot har studien givit en inblick i hur tre i grunden ganska olika bonussystem fungerar i termer av upplevelser hos dem som berörs. Detta ska kort diskuteras nedan.

De tre bonussystemen är alla i tillämpad utformning resultat av utprövning och korrigerings över tid och de omprövas löpande. Dagens utformning av systemen speglar delvis verkens aktuella situation och verklighet. Systemen uppvisar således skillnader sinsemellan i vissa centrala avseenden. Ur ett jämförande perspektiv gäller detta grovt sett i vilken utsträckning som möjlig bonus beror av produktion i bemärkelsen eltillgänglighet där så är minst fallet för FKA och mest för OKG (med tillgänglighet avses här inte att sådan skulle strida mot säkerhetsaspekter). Vidare skiljer sig verken åt i dimensionen kollektiv vs individuell möjlig bonus på så sätt att FKA tillämpar kollektiv och verksgemensamt lika bonus för alla, Ringhals tillämpar kollektivt och avdelningsvis lika bonus, medan OKG har en stor del individuellt anpassad möjlig bonus. Likaså skiljer sig de intervjuades uppfattningar mellan verken beträffande möjlighet att påverka val av mål, kriterier för måluppfyllelse samt eget bonusutfall på så sätt att den upplevs som minst på FKA, något större för Ringhals avdelningsvisa mål, och störst på OKG. Å andra sidan uppfattas bonussystemet på FKA som jämförelsevis mest rättvist, det på Ringhals som jämförelsevis mindre, och det på OKG som minst rättvist.

I den mån som man för vardera av de tillämpade bonussystemen och baserat på denna pilotstudies resultat kan peka på problematiska aspekter vad gäller systemens styrvärde så hamnar fokus lite olika. På FKA handlar det om systemets tydlighet och de berördas engagemang och intresse. På Ringhals handlar det om val av mål och kriterier på avdelningsnivå. På OKG handlar det om hur man uppfattar systemet i termer av rättvisa samt om kriterier för bedömning av beteendemål. På alla kärnkraftverken förefaller respektive problematisk aspekt vara mer uttalad på lägre organisationsnivåer. Mot bakgrund av olikheterna i utformning av de tre bonussystemen skulle dessa skillnader kunna spegla ett generellt dilemma i konstruktion av bonussystem. Vi kan inte i stort, baserat på denna pilotstudie, hävda att något av systemen egentligen fungerar dåligt. Beträffande säkerhetsbeteende förefaller de snarare stödja sådant. De tillämpade systemen utvecklas fortgående. Ur ett forskningsperspektiv vore det intressant att mer ingående än vad denna pilotstudie kunnat göra, studera vad som mer specifikt kan bidra till förfining av belöningsystem tillämpade i så kallade High Reliability Organizations (HRO). De skillnader i utformning av systemen och i mottagande bland de berörda som finns mellan de svenska kärnkraftverken erbjuder här en bra undersökningsdesign.

Vi forskare som genomfört studien önskar framföra ett stort tack till alla dem på kärnkraftverken som ställt upp och låtit sig intervjuas och särskilt till kontaktpersonerna på verken som beredvilligt introducerat oss i bonussystemen och givit oss ett utmärkt bemötande.

9. Referenslista

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. I L. Berkowitz (Red.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, 267-299. New York: Academic Press.
- Al-Hemoud, A. & Al-Asfoor, M. (2006) A behavior based safety approach at a Kuwait research institution. *Journal of Safety Research*, 37, 201-206.
- Arnold, J., Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (1998). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Harlow, Enland: Financial Times Prentice Hall.
- Borbidge, D.J. (2005) Positive reinforcement. *Industrial Safety & Hygiene News*, 2005:08:01
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Yee Ng, K. (2001) Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 425-445
- Cooper, D. (2001). Treating Safety as a Value. *Professional Safety*, vol. 46, 2, 17-21.
- Festinger, L (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Frey, B. & Osterloh, M. (2005) Yes, managers should be payed like bureaucrats. *Journal of Management Inquiry*, 14, 96-111.
- Furnham, A. (1987). The social psychology of working situations. I A. Gale & B. Christie (Red.), *Psychophysiology and the electronic workplace* (sid. 89-111).
- Furnham, A. (2008). *The psychology of behavior at work*. New York: Psychology Press.
- Gagné, M. & Forest, J. (2008) The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225-232.
- Geller, E.S. (1996). The truth about safety incentives. *Professional Safety*, 41, 10, 34-39.
- Gerhart, B & Rynes, S. (2003) *Compensation: Theory, evidence and strategic implications*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Glendinning, P.M. (2001). Employee safety incentives: A best practice Survey of human resources practitioners. *Safety Management*, 46, 2, 22-24.
- Goodrum, P.M & Gangwar, M. (2004). Safety Incentives. A study of their effectiveness in construction. *Professional Safety*, July, 24-34.

- Hackman, J. & Oldham, G. (1976) Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hayes, S., Barnes-Holmes, D. & Roche, B. (Eds.) (2001) *Relational Frame Theory: A post-Skinnerian account of human language and cognition*. New York, Plenum Press.
- Hertzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Katsva, M. & Condrey, S. (2005) Motivating personnel at Russian nuclear plants: A case study of motivation theory application. *Public Personnel Management*, 34(4), 343-355.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978) *The Social Psychology of Organizations*. New York, Wiley.
- Kohn, A. (1993) Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, Sept-Oct. 54-63.
- Korman, A. (1970) Towards a hypothesis of work behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 54, 31-41.
- Krause, T. (2000) Motivating employees for safety success. *Professional safety*, March, 22-25.
- Lawler, E. (2000) *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, T.W. & Flanders, M.E. (2000). *Safety Culture and Effective Safety Management, Incentives for Safety*. Chicago, IL: NSC Press.
- LePine, J., Erez, A. & Johnson, D. (2002) The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M.Dunette (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (sid 1297-1349). Chicago, IL: Rand-McNally.
- Locke, E. & Latham, G. (2002) What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Logan, A. & Wagner, A.R. (1966). *Reward and Punishment*. Boston: Allyn and Bacon.

McLain, D. & Jarell, K. (2007) The perceived compatibility of safety and production expectations in hazardous occupations. *Journal of Safety Research*, 38, 299-309.

Miozza, M.L. & Wyld, D.C. (2002). The Carrot or the Soft Stick? The Perspective of American Safety Professionals on Behaviour and Incentive-Based Protection Programmes. *Management Research News*, vol. 25, 11, 23-41.

Navestad, T. (2008) safety cultural preconditions for organizational learning in high risk organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), 154-163.

Patton, A. (1972). Why incentive plans fail. *Harvard Business Review*, May-June, 58-66.

Patton, A. (2000) Why incentive plans fail. *Harvard Business Review*, May-June, 58-66.

Ryan, R. & Deci, E. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Porter, L. & Lawler, E. (1968) *Managerial attitudes and performance*. Homewood Illinois, Dorsey.

Schulman, P.R. (1993) "The analysis of high reliability organizations: A comparative framework." In K. Roberts (Ed.) , *New challenges to understanding organizations*. New York, Macmillan.

Selznick, P. (1957) *Leadership in administration*. New York, Harper & Row.

Seo, M-G., Feldman Barret, L. & Bartunek, J. (2004) The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 423-439.

Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*, New York, Wiley.

Werner, S & Ward, S. (2004) Recent compensation research: An eclectic review. *Human Research Management Review*, 14, 201-227.

Zenger, T. & Marshall, C. (2000) Determinants of incentive intensity in groupbased rewards. *Academy of Management Journal*, 43(2), 149-163.

Bilaga 1

Begäran om kontaktperson samt information om ett SSM initierat forskningsuppdrag om "Bonussystem och dess inverkan på säkerheten"

Strålsäkerhetsmyndigheten (SSM) avser att under hösten 2008 genomföra en studie om bonussystem hos tillståndshavarna för kärnkraftverken dvs. OKG Aktiebolag, Ringhals AB och Forsmarks Kraftgrupp AB.

Projektet kommer att genomföras av professor Ingemar Torbiörn och hans medarbetare Malin Mattson. Ingemar Torbiörn är professor i psykologi med inriktning mot social- och organisationspsykologi. Ingemar är verksam vid Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet. Från och med halvårsskiftet 2008 har dessutom Strålsäkerhetsmyndigheten ett avtal med Stockholms universitet, Psykologiska institutionen som innebär bl.a. att myndigheten delfinansierar Ingemars professur. Tjänsten avser dels forskning kring psykologiska aspekter på samspelet mellan människa, teknik och organisation med relevans för kärnkraftsäkerhet dels utveckla och leda undervisning på mastersnivå inom MTO området.

Uppdragets, syfte, inriktning och omfattning

Det övergripande syftet med studien är att kartlägga och analysera hur de bonussystem som tillämpas vid de svenska kärnkraftverken påverkar säkerheten och de eventuella risker som kan finnas.

Studien innefattar *en översiktlig litteraturgenomgång* av de faktorer som påverkar arbetsmotivation och prestation. Bonussystemen analyseras mot denna bakgrund och med avseende på hur dess olika delar är kopplade mot mål som gynnar säkerheten eller att det finns inslag som kan äventyra säkerheten.

Befintliga bonussystem för både chefer och medarbetare ingår i kartläggningen och analysen.

Studien omfattar också *intervjuer med personal från olika verksamhetsdelar och nivåer i organisationen*, vid respektive kärnkraftverk. En central fråga att belysa är om chefer och medarbetare i de olika verksamhetsdelarna kan påverka de mål som sätts och nivån i valda prestationsmått för att erhålla bonus. En annan fråga att få besvarad är hur man på olika nivåer och inom olika verksamhetsdelar uppfattar att bonussystemen bidrar till att upprätthålla säkerheten och säkerhetskulturen och de eventuella risker som kan identifieras.

Tidplan

Studien genomförs under hösten 2008 och beräknas vara avslutad vid årsskiftet. Lämplig tidpunkt för genomförande av intervjuer vid Ringhals, Oskarshamn och Forsmark bestäms i samråd med utsedda kontaktpersoner från respektive tillståndshavare, så att de inte påverkar arbetet vid anläggningarna på ett negativt sätt.

Begäran om kontaktperson hos respektive tillståndshavare

Strålsäkerhetsmyndigheten önskar få en kontaktperson från vardera tillståndshavare som stöd vid planeringen av intervjuer mm. Namnuppgifter på kontaktpersoner önskas med e-post till perolof.sanden@ssm.se senast 2008-09-30.

STRÅLSÄKERHETSMYNDIGHETEN

Per-Olof Sandén, Enheten för Människa-Teknik-Organisation

Bilaga 2

Bonussystem och dess inverkan på säkerheten (SSM Projnr: 1123)

På uppdrag av Strålsäkerhetsmyndigheten (SSM) genomför vi, undertecknade forskare vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet, en Pilotstudie avseende Bonussystems eventuella effekter på säkerhetsrelaterat beteende vid de svenska kärnkraftverken. Studien genomförs i tre delar:

- A. En översiktlig litteraturstudie avseende forskning inom området.
- B. En översiktlig kartläggning av tillämpade bonussystems utformning.
- C. Intervjuer avseende hur personal vid kärnkraftverken upplever tillämpade bonussystem. (Totalt 15 intervjuer, 5 vid varje kärnkraftverk, skall genomföras. Intervjuerna beräknas ta max en timme och 15 min. Det är önskvärt att intervjuerna kan få spelas in. Inspelningarna kommer att behandlas konfidentiellt och bara användas som backup till förda anteckningar varefter de raderas.)

Du har enligt SSM utsetts till kontaktperson på XXX för pilotstudien. Tack för att du ställer upp! Vi undrar nu om du skulle vilja hjälpa oss med följande:

- Låta oss intervju dig om hur du själv ser på bonussystemet.
- Före intervjun el. i samband med denna förse oss med ev. dokumentation som vi kan få ta del av som beskriver ert bonussystem, helst sådan information som förmedlats till anställda.
- Före intervjun i grova drag beskriva hur bonussystemet fungerar hos er via e-post eller telefon (se bifogad fil: SSM-SU Kartläggning.doc med 20 frågor).
- Välja ut och vidtala ytterligare 4 personer på XXX (gärna någon av dem en kvinna) som kan ställa upp och intervjuas avseende hur de, för egen del, ser på bonussystemet. (Betr.våra önskemål om intervjupersoner samt förslag på tider, se nedan.)
- Anvisa oss två lokaler/utrymmen för att parallellt kunna genomföra dessa intervjuer och dit intervjupersonerna har möjlighet att komma vid de tider som avtalas.

Vi planerar att vara i XXX den NN november och skulle helst vilja börja med att tillsammans intervju dig och därefter dela upp intervjuerna mellan oss enligt nedanstående förslag på tider och typer av befattningar:

dag. NN November: kl 10.30 Kontaktperson
kl 13.00 Någon i mellanposition drift kl 15.00 Någon i skiftlag
1-7
kl 13.00 Någon inom underhåll kl 15.00 Någon i skiftlag 1-7

Stort tack på förhand,

Ingemar Torbiörn / Projektansvarig (persnr)
Professor Social – och Organisationspsykologi
Psykologiska institutionen, SU
Tel: 08975428 / 0739991496
Email: itn@psychology.su.se

Malin Mattson (persnr)
Forskningsassistent
Psykologiska institutionen, SU
Tel: 0739356789
Email: mattsonmalin@hotmail.com

Bilaga 3

Analys av upplevelsedelen

- **Allmän acceptans, tillfredsställelse och meningsfullhet** – de anställdas acceptans och allmänna uppfattning om systemet, tillfredsställelse med systemets uppbyggnad, belöningsformer, vilka personer som ingår i systemet, fördelning av bonus, uppfattning om bonusens värde och meningsfullhet.

- Behovsteorier 2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.4; 2.1.5
- Värde teorier 2.3.1; 2.3.2
- Rationalistisk organisationssyn 3.2

Frågor

- 2. Har du möjlighet att ta del av det system för bonus som ni har här?
 - 3. Brukar du få bonus?
 - 5. Vad betyder det för dig personligen att få bonus?
 - 7. Påverkar möjligheten till bonus ditt sätt att arbeta?
 - 8. Skulle det göra någon skillnad för dig i ditt arbete om du inte hade möjlighet att få bonus?
 - 9. Är du på det hela taget nöjd med det system för bonus som ni har här?
 - 10. Vad är ditt intryck att den allmänna uppfattningen är om bonussystemet som ni har?
 - 11. Tror du att det råder enighet i företaget om ifall bonussystemet är bra eller dåligt?
 - 31. Betyder möjligheten till bonus lika mycket för dig i ditt arbete idag som när det var nytt för dig
- **Inre drivkrafter** – en vilja att prestera som drivs främst av strävan efter känslan att ha gjort ett bra jobb, status, självkänsla, att utvecklas, få uppskattning, social samhörighet, självförverkligande.
- Behovsteorier 2.1.1; 2.1.2; 2.1.3; 2.1.4; 2.1.5
 - Balansmodeller 2.2.1

Frågor

- 5. Vad betyder det för dig personligen att få bonus?
 - 7. Påverkar möjligheten att få bonus ditt sätt att arbeta?
 - 8. Skulle det göra någon skillnad för dig i ditt arbete om du inte hade möjlighet att få bonus?
 - 33. Vad är det som främst driver dig att prestera bra i arbetet?
- **Yttre drivkrafter** – en vilja att prestera som drivs främst av yttre belöningar, oftast i form av monetära ersättningar
- Förstärkningsteorier 2.4
 - Rationalistisk organisationssyn 3.2
 - Behovsteorier (omvänt) 2.1.3; 2.1.4
 - Värde teorier 2.3.1; 2.3.2

Frågor

- 4. Har det hänt att bonusen inte fallit ut för din del? (+ följdfrågor)
- 5. Vad betyder det för dig personligen att få bonus?
- 6. Tycker du att den bonus ni har möjlighet att få är tillräcklig?
- 7. Påverkar möjligheten att få bonus ditt sätt att arbeta?
- 9. Är du på det hela taget nöjd med det system för bonus som ni har här?
- 14. Tycker du själv att du kan bidra till att bonusen faller ut?
- 20. Hur ser du på bonussystemets kriterier vad gäller balans mellan produktionsmål och säkerhetsmål?
- 21. Hur ser du på sätten att mäta eller registrera de resultat som bonus grundas på?
- 22. På vilket sätt får du reda på om resultatmålen enligt kriterierna har uppnåtts?
- 33. Vad är det som främst driver dig att prestera bra i jobbet?

- **Bonusens inverkan på arbetsinsatsen** – uppfattningen om förändringar i det egna beteendet som är direkt eller indirekt orsakade av kännedomen om möjligheten till bonus.

- Förstärkningsteorier 2.4
- Värde och förväntningsteorier 2.3.1

Frågor

- 5. Vad betyder det för dig personligen att få bonus?
- 7. Påverkar möjligheten till bonus ditt sätt att arbeta?
- 8. Skulle det göra någon skillnad för dig i ditt arbete om du inte hade möjlighet att få bonus?
- 14. Tycker du själv att du kan bidra till att bonusen faller ut?
- 15. Vad av sådant som du kan påverka i ditt jobb skulle kunna leda till att bonus inte faller ut?
- 26. Tror du att bonussystemet på något sätt har inneburit mer stress i jobbet?
Om ja, hur?

- **Delaktighet** - upplevelsen av delaktighet vad gäller möjligheten att påverka bonussystemets uppbyggnad och känslan av kontroll över möjligheten att påverka bonusutfallet genom att ändra, anpassa eller omprioritera sina handlingar.

- Värde- och förväntningsteorier 2.3.1; 2.3.2
- Förstärkningsteorier 2.4
- Rationalistisk organisationssyn 3.2
- (Behovsteorier 2.1.5)
- (Balansteorier 2.2.2)

Frågor

- 4. Har det hänt att bonusen inte fallit ut för din del? (+följdfrågor)
- 7. Påverkar möjligheten att få bonus ditt sätt att arbeta?

- 8. Skulle det göra någon skillnad för dig i ditt arbete om du inte hade möjlighet att få bonus?
 - 13. Har du själv kunnat vara med och påverka bonussystemets utformning?
 - 14. Tycker du själv att du kan bidra till att bonusen faller ut?
 - 15. Vad av sådant som du kan påverka i ditt jobb skulle kunna leda till att bonus inte faller ut?
 - 16. Vad av sådant som ligger utanför din kontroll skulle kunna leda till att bonus inte faller ut?
 - 17. Vem bestämmer hur stor bonus (i kronor) som det kan bli om målen uppfylls?
 - 18. Vem bestämmer hur högt resultatmålen sätts för att bonus ska falla ut? (+ följdfrågor)
 - 19. Vem bestämmer vilka kriterier (resultatmål) som bonus ska grundas på? (+ följdfrågor).
 - 22. På vilket sätt får du reda på om resultatmålen enligt kriterierna har uppnåtts?
- **Rättvisa** – Upplevelsen av att systemet fungerar rättvist vad gäller vem som bestämmer utformningen, vilka som inkluderas i systemet, bonusstorlek, kriterier för att bonus ska falla ut och fördelning av bonus mellan organisatoriska nivåer och funktioner.

- Balansteorier 2.2.2

Frågor

- 9. Är du på det hela taget nöjd med det system för bonus som ni har här?
 - 12. Tycker du att bonussystemet fungerar rättvist?
 - 21. Hur ser du på sätten att mäta eller registrera de resultat som bonus grundas på? (+ följdfråga om rättvisa)
- **Tydlighet, information och feedback** – upplevelsen av att systemets funktion och uppbyggnad är tydlig, att information om kriterier och utfall tydlig, att kännedomen om systemet är god och att feedback om resultat och den egna prestationen erhålls.
- Behovsteorier 2.1
 - Värde- och förväntningsteorier 2.3
 - Förstärkningsteorier 2.4
 - Rationalistisk organisationssyn 3.2
- Frågor*
- 4. Har det hänt att bonusen inte fallit ut för din del? (+ följdfråga om anledningen till utebliven bonus)
 - 17. Vem bestämmer hur stor bonus (i kronor) som det kan bli om målen uppfylls?
 - 18. Vem bestämmer hur högt resultatmålen sätts för att bonus ska falla ut? (+ följdfråga om tydlighet)
 - 19. Vem bestämmer vilka kriterier (resultatmål) som bonus ska grundas på? (+ följdfråga om kännedom om kriterier)

- 21. Hur ser du på sätten att mäta eller registrera de resultat som bonus grundar sig på?
 - 22. På vilket sätt får du reda på om resultatmålen enligt kriterierna har uppnåtts? (+ följdfrågor om informationen, dess tydlighet och snabbhet)
- **Relationer** – Upplevelsen av motstridigheter eller överensstämmelse mellan bonusmål samt bonussystemets effekter på beroenden och relationer mellan enheter/funktioner/personer.
- Systemteorier 3.1; 4.1.3; 2.2.3
- Frågor*
- 20. Hur ser du på bonussystemets kriterier vad gäller balans mellan produktionsmål och säkerhetsmål? (+ följdfrågor)
 - 24. Har bonussystemet medfört att det som andra personer åstadkommer i jobbet har blivit viktigare för dig?
 - 25. Har bonussystemet medfört att din egen arbetsinsats har blivit viktigare för andra här på företaget?
 - 27. Har bonussystemet enligt din uppfattning medfört att samarbetet mellan olika enheter (funktioner) i företaget har förändrats?
 - 28. Rådet det enligt din uppfattning någon konkurrens mellan olika enheter (funktioner) i företaget för att bäst uppfylla bonusmålen?
 - 30. Kan bonussystemet enligt din mening leda till att man skulle dra sig för att rapportera misstag, incidenter eller felhandlingar?
 - 31. Vad anser du i stort om organisationens och ledningens sätt att hantera säkerhetsfrågor?

Psykologiska institutionen
Stockholms universitet

SU Proj: 2434001
SSM proj: 1123

Frågeschema I : Översiktlig kartläggning av bonussystem vid svenska kärnkraftverk

Finns det någon dokumentation som vi kan få ta del av som beskriver det bonussystem som ni har här och som visar hur det är uppbyggt och fungerar?

A. *Bonussystemet: allmänna karakteristik*

A 1: Hur länge har bonussystemet i nuvarande utformning tillämpats?

= Pågår systemet tills vidare eller planeras det att avslutas eller förändras vid någon viss tidpunkt?

A.2 Hur ofta har bonus fallit ut hittills?

A.3 Faller ev. bonus ut baserat på *kollektivt uppnådda resultat* (eller individuellt satt bonus)?

A.4 Har *alla* anställda på företaget möjlighet att få bonus? Ja..... Nej.....

= Om inte alla: Vilka (funktioner/enheter/nivåer) kan få bonus och vilka omfattas ev. inte?

A.5. Innefattar bonussystemet även belöningar som *inte är monetära*? (t.ex. ledig tid, mer ansvar eller gemensamma fester)

A.6. Varierar *storleken* på ev. bonus *inom företaget*? Ja..... Nej.....

= Om ja: Vilka (funktioner/enheter/nivåer) kan få mer och vilka kan få mindre?

A.7. I vilken form faller eventuell bonus ut, som *fast eller rörlig* belöning?

= Bara som fast påslag på lönen (maximalt... %)

= Fast del + rörlig del beroende på hur mycket bonusmål överträffats?

Om fast+rörlig: Proportion mellan fast och rörlig del?

= Enbart rörlig bonus?

A.8. Hur faller ev. bonus ut *tidsmässigt*? Årsvis..... Annan periodisering?

.....

Frågeschema I: Översiktlig kartläggning av bonussystem

B. Kriterier för utfall av bonus

B.1: Vilka typer av verksamhetsmål (resultat eller beteenden) belönas i bonussystemet?

(Vilken typ av kriterier/nyckeltal gäller?)

B.2 Är verksamhetsmålen (nyckeltalen) för att kunna få bonus desamma för alla i företaget ?

= Om inte: Hur skiljer de sig åt (över funktioner/enheter/nivåer)?

= Vilka verksamhetsmål tillämpas olika för olika funktioner?

B.3 Väger verksamhetsmålen sammantaget lika tungt för att bonus ska kunna falla ut?

= Om olika: vad väger tyngst / lättast ?

B.4 Hur fastställs vilka *typer av verksamhetsmål* som bonus ska baseras på?

= Vem fastställer målen?

B.5 Hur avgörs vid vilken nivå inom fastställda verksamhetsmål som bonus ska falla ut?

B.6 Kan de som är berättigade till ev. bonus påverka vid vilken nivå som bonus kan falla ut?

B.6.b. Hur kommuniceras de verksamhetsmål som utgör kriterier för att erhålla bonus?

B.7 Kan verksamhetsmål och nivåer för bonusutfall antas vara kända av alla som berörs?

B. 8 Hur förmedlas resultat avseende om målen uppnåtts eller inte till dem som berörs?

B. 9 Vilka verksamhetsmål som rör säkerhet tillämpas i bonussystemet?
(Vilka kriterier/nyckeltal gäller?)

B.10 Hur registreras de utfall rörande säkerhet som ev. bonus baseras på?

11. Tror du att det råder enighet i företaget om ifall bonussystemet är bra eller dåligt?
(3.2; 2.3.2)

12. Tycker du att bonussystemet fungerar rättvist?
(2.2.2; 3.2; SB-teorier s. 3)
= Om nej: på vilket sätt är det orättvist? Ge gärna exempel.

13. Har du själv kunnat vara med och påverka bonussystemets utformning?
(4.1; 2.1.5; SB-teorier s. 4)

14. Tycker du att du själv kan bidra till att bonusen faller ut?
(2.3.1; 2.4; 2.1.5; SB-teorier s. 3)

= Om ja, på vilket sätt ? Ge exempel.

15. Vad av sånt som *du kan påverka* i ditt jobb skulle kunna leda till att bonus inte faller ut?
(3.2; 2.1.5)

16. Vad av sånt som ligger *utanför din egen kontroll* skulle kunna leda till att bonus inte faller ut?
(3.2; 2.1.5)

17. Vem bestämmer hur stor bonus (i kronor) som det kan bli om målen uppfylls?
(3.2)

18. Vem bestämmer hur högt resultatmålen sätts för att bonus ska falla ut?
(3.2)

= Är nivåerna rimliga enligt din mening?

= Är det tydligt för dig vad som krävs för att bonusen ska falla ut?)

19. Vem bestämmer vilka kriterier (resultatmål) som bonus ska grundas på?
(2.4; 3.2; 2.3.1)

= Känner du till vad kriterierna (resultatmålen) avser?

= Är kriterierna rimliga enligt din mening?

20. Hur ser du på bonussystemets kriterier vad gäller balans mellan produktionsmål och

säkerhetsmål?
(4.1; 2.4; 3.1)

= Behövs ytterligare eller andra kriterier?

= Kompletterar kriterierna varandra eller står dom i motsättning till varandra?

= Beaktar bonussystemet säkerhetsmålen tillräckligt?

21. Hur ser du på sätten att mäta eller registrera de resultat som bonus grundas på?
(2.4.1; 2.2.2; 3.2)

= Är mätmetoderna tillförlitliga?

= Är mätmetoderna rättvisa?

= Kan de förbättras och i så fall hur?

22. På vilket sätt får du reda på om resultatmålen enligt kriterierna har uppnåtts?
(2.4; 2.1.5)

= Är informationen tillräcklig, kan den förbättras?

= Tillräckligt tydlig?

= Tillräckligt snabb?

23. Var du med på den tiden då bonussystem inte fanns här på företaget?
OM JA, ställ FRÅGOR 24 – 27.
OM NEJ, gå till fråga 28!
24. Har bonussystemet medfört att det som andra personer åstadkommer i jobbet har blivit viktigare för Dig?
(3.2; 3.1)
25. Har bonussystemet medfört att din egen arbetsinsats har blivit viktigare för andra här på företaget?
(3.1)
26. Tror du att bonussystemet på något sätt har inneburit mer stress i jobbet? Om ja, Hur?
27. Har bonussystemet enligt din uppfattning medfört att samarbetet mellan olika enheter (funktioner) i företaget har förändrats?
(3.1)
= om ja: på vilket sätt? Ge gärna exempel.
28. Råder det enligt din uppfattning någon konkurrens mellan olika enheter (funktioner) i företaget för att bäst uppfylla bonusmålen?
(3.1; SB-teorier s. 3)
29. Får alla här samma bonus (lika mycket)?
30. Kan bonussystemet enligt din mening leda till att man skulle dra sig för att rapportera misstag, incidenter eller felhandlingar?
(3.2; 4.1; SB-teorier)

31. Hur många år har du haft möjlighet till bonus som anställd här på företaget?
(SB-teorier s 4)

=Betyder möjligheten till bonus lika mycket för dig i ditt arbete idag som när det var nytt för dig?

32. Vad anser du i stort om organisationens och ledningens sätt att hantera säkerhetsfrågor?
(3.2; SB-teorier s. 3)

33. Vad är det som främst driver dig att prestera bra i jobbet?
(T.ex. Utvecklingsmöjligheter, karriär, lön, ekonomisk trygghet, arbetskamrater, uppskattning, att göra något viktigt och meningsfullt, etc.)

34. Är det något i övrigt som rör bonussystemet som du vill tillägga?

STORT TACK FÖR ATT DU VILLE STÄLLA UPP OCH SVARA PÅ FRÅGORNA!

Övr. noteringar:



Strålsäkerhetsmyndigheten
Swedish Radiation Safety Authority

SE-171 16 Stockholm
Solna strandväg 96

Tel: +46 8 799 40 00
Fax: +46 8 799 40 10

E-post: registrator@ssm.se
Webb: stralsakerhetsmyndigheten.se