

Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Strategi og Ledelse
Veileder: Amanuensis Tore B. Holmesland

MOTIVASJONSEFFEKTEN AV OPSJONER I KUNNSKAPSBEDRIFTER

Av

Marthe Seljeset Berg-Olsen

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

1. Innledning og motivasjon.....	3
1.1 Problemstilling	3
2. Lønn i kunnskapsbedrifter og it-bransjen.....	5
1.2 Belønning av talent.....	5
1.3 Kunnskap er makt.....	6
1.4 Den ustabile it-bransjen.....	8
1.5 Om aksjeopsjoner	9
3. Metodevalg.....	11
4. Økonomisk insentivteori	13
4.1 Prinsipal-agent teori	13
4.1.1 Utforming av kontrakter.....	14
4.1.2 Insentivintensitet	15
5. <i>Aksjeopsjoner som insentivinstrument for ledere under skiftende skatteregler (Osmundsen & Torgrimsen, 2000)</i>	17
6. <i>Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes (Bragelien, 2003)</i>	19
7. Kognitiv motivasjonsteori	21
7.1 Forventningsteori	21
7.2 Målsettingsteori	23
7.2.1 Målforpliktelse	24
7.2.2 Subjektiv mestringssevne	25
8. Intervju Ole Morten Settevik.....	26
8.1 Om Microsoft Norge	26
8.1.1 Om Microsofts opsjonsprogram.....	26
8.2. Om jobben og motivasjon	28
8.2.1 Om opsjoner	29
9. Intervju Rolf Assev	33
9.1 Om Opera Software.....	33
9.1.1 Om Operas opsjonsprogram.....	33
9.2 Om jobben og motivasjon	34
9.2.1 Rolf om opsjoner	36
10. Analysedelen	40
10.1 Ole Morten Settevik	40
10.1.1 Prinsipal-agent teori	40
10.1.2 <i>Aksjeopsjoner som insentivinstrument for ledere under skiftende skatteregler (Osmundsen & Torgrimsen, 2000)</i>	42
10.1.3 <i>Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes (Bragelien, 2003)</i>	44
10.1.4 Forventningsteori	45
10.1.5 Målsettingsteori	47
10.2 Rolf Assev	48
10.2.1 Prinsipal-agent teori	48
10.2.2 <i>Aksjeopsjoner som insentivinstrument for ledere under skiftende skatteregler (Osmundsen & Torgrimsen, 2000)</i>	49
10.2.3 <i>Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes (Bragelien, 2003)</i>	51
10.2.4 Forventningsteori	51
10.2.5 Målsettingsteori.....	54
11. Konklusjon	57
11.1 Refleksjonsnotat	58
12. Kildehenvisninger	60

1. Innledning og motivasjon

I likhet med mange andre har jeg fulgt med i debatten om topplederens opsjonspakker som har vært i media den siste tiden. Det toppet seg i fjor høst – blant annet med diskusjoner rundt Telenor-sjefen Jan Fredrik Baksaa og Yara-toppen Thorleif Engers enorme opsjonsutbetalinger. Staten, med næringsministeren i spissen, hev seg naturligvis inn i debatten, og la frem ”Eierskapsmeldingen” med føringer for hva slags holdninger staten skal ha til bruk av opsjoner i selskaper hvor de har eierandeler. Representanter fra fagbevegelsen har også uttalt seg sterkt negativt mot at ledere skal ha kraftigere lønnsutvikling enn mannen i gaten. Økonomiprofessorer blir ikke enige heller – noen mener at resultatlønn, som aksjeopsjoner, tiltrekker seg de aller mest motiverte medarbeiderne med vilje til å stå på for bedriften, mens andre igjen mener at det eneste en bedrift oppnår med å innføre slik insentivlønn, er at de får medarbeidere som bare tenker på penger.

I virvaret av forskjellige oppfatninger er det ikke lett å gjøre seg opp en mening om opsjoner i arbeidsforhold er bra eller ikke. Jeg bestemte meg for å dykke ned i materien i håp om å få bedre innsikt i opsjoners påvirkning på ansattes motivasjon, og forhåpentligvis gjøre meg opp en egen mening om anliggendet.

Én ting er i alle fall sikkert – alle bedrifter er avhengig av motiverte medarbeidere for å øke effektiviteten og produktiviteten. I sær er dette viktig i en bransje som programvarebransjen, hvor utviklingen skjer i et forrykende tempo, hvor de fleste selskapene har hele verden som tumleplass og hvor bedriftene er helt avhengige av å ha de riktige ansatte for å lykkes. Mange norske it-selskaper har brukt opsjoner for å stimulere de ansatte til innsats – deriblant Microsoft Norge og Opera Software, som jeg bruker som case i denne oppgaven.

1.1 Problemstilling

Jeg vil ta i bruk de erfaringene og innsikten som to norske it-ledere har gjort seg opp gjennom årene rundt bruk av opsjoner. Jeg ønsker å se på om hvorvidt opsjoner har den innvirkningen den er ment å ha – nemlig å motivere de ansatte i et selskap til å yte slik at verdien på selskapet vokser. I fjorårets årsberetning for Opera Software står det å lese at selskapet ønsker å bruke opsjoner til ansatte for å øke motivasjonen (Opera Software, 2007). Tidligere

administrerende direktør i Microsoft Norge, Ole Morten Settevik, forteller at konsernet innførte opsjoner for å skape fellesskapsfølelse og en motivert arbeidsstokk. Jeg skal finne ut om hvorvidt de lykkes med dette eller ikke, gjennom følgende hypotese:

- *Ansatte i programvarebransjen er mer motivert til å yte i jobben sin med opsjoner som del av lønnspakken enn uten opsjoner.*

Er det slik at aksjeopsjoner gir ansatte i it-selskaper incentiver til å yte mer enn vanlig? Finnes det eventuelt forhold som betinger denne hypotesen? Jeg vil belyse problemstillingen i lys av prinsippal-agent teori, kognitiv motivasjonsteori, økonomisk incentivteori anvendt på aksjeopsjoner og en artikkel som tar for seg alle fallgruvene det er lett å gå i ved bruk av opsjoner. Alle disse teoriene er godt egnet til å si noe om

Jeg har valgt å se på bruken av opsjoner i kunnskapsbedrifter, og da bedrifter innenfor programvareindustrien i it-bransjen, fordi dette er én av bransjene hvor opsjoner er mest utbredt, og fordi bransjen har hatt en ekstrem vekst de siste 20 årene til tross for opp- og nedturer. Kunnskapsbedrifter er også i særstilling i denne sammenhengen fordi de er så avhengige av de menneskene som jobber der.

2. Lønn i kunnskapsbedrifter og it-bransjen

Tenk på en familiebedrift. Det kan være en større nasjonal enhet, som familieeide FotoKnudsen, eller kebab-sjappa på hjørnet – prinsippet er det samme. I slike bedrifter er det uproblematisk for eierne å implementere ønskede strategier for bedriften, fordi eieren og lederen som oftest er den samme (Peng, 2006). I dagens selskaper er imidlertid eierskapet ofte fragmentert. Dette gjør at den langsiktige planleggingen blir mer usikker, fordi eiernes og ledernes interesser kan være forskjellige, og ingen aksjonær har makt eller ressurser til å disiplinere lederen alene (Berle og Means, 1932).

Berle og Means fremsatte i 1932 hypotesen om at forventet profitt i lederkontrollerte selskaper ville være signifikant dårligere enn tilfellet i eierkontrollerte selskaper. Hypotesen bygger på antagelsen om at ledelsen i lederkontrollerte selskaper vil opptre opportunistisk på eiernes bekostning. Forskerne fant imidlertid lite eller ingen empirisk støtte for hypotesen, og konkluderte med at lederkontrollerte selskaper disiplineres av kontrollmekanismer som aksjemarkedet, arbeidsmarkedet for ledere, konkurransen i produktmarkedet og forskjellige bonusprogrammer isteden. Mekanismene forener aksjonærenes og ledelsens interesser og hindrer ledelsen i å opptre opportunistisk, og dermed presterer de like godt som de eierkontrollerte selskapene.

Problemstillingen som diskutert over er kjernen i teorien om Corporate Governance, som defineres av OECD som: *regler og tiltak for å løse informasjons- og insentivproblemer knyttet til skillet mellom eierskap og kontroll i aksjeselskapet* (OECD, 2004). Kort oppsummert dreier teorien seg om hvordan eierne kan kontrollere og motivere ledelsen til å ta beslutninger som er i tråd med deres interesser (Peng, 2006). Resultatbasert lønn, som aksjeopsjoner, er et viktig styringsinstrument for å forene ledernes målsettinger med eiernes.

1.2 Belønning av talent

I USA tjente toppledere 41 ganger så mye som en industriarbeider i 2001 – dette er det landet som i størst grad rendyrker prinsippet om at talent skal belønnes (Bragelien, 2005). Samme forholdstall i Sverige var 15, i Nederland tjente de 22 ganger så mye, mens en norsk toppleder tjente kun 4 ganger så mye som en norsk industriarbeider i 2001. Norge har ikke tradisjon for å berømme talent slik som USA, særlig fordi det forutsetter individuelle lønnsforhandlinger,

mens vi i Norge har tradisjon for sentraliserte lønnsforhandlinger. Lederlønninger er ikke formelt sett en del av disse forhandlingene, men det har vært vanlig å vise moderasjon her for å unngå for høye lønnskrav i de sentraliserte forhandlingene. Men dette er i ferd med å endre seg.

Lønnsstatistikk fra SSB viser at norske lederlønninger øker betraktelig raskere sammenlignet med industriarbeidere (Statistisk Sentralbyrå, 2007). Fra 2005 til 2006 økte lederlønningene i selskaper med mer enn 250 ansatte med over 20 prosent, mens gjennomsnittet for alle arbeidstakere var 4,8 prosent (Statistisk Sentralbyrå, 2007). Tall fra Agderforskning viser at ledere i norske, børsnoterte selskaper har hatt en lønnsvekst på tre-fire ganger så mye som en industriarbeider i perioden 1999-2005 (Bjørnstad, 2007). Det er blant annet den økende bruken av opsjoner for toppledere som får skylden for lønnshoppet i børsselskapene.

Bragelien forklarer de økte forskjellene mellom ledere og resten med følgende (Bragelien, 2005):

- Arbeidslivet har endret seg – ikke alle faller inn under sentraliserte oppgjør lenger.
- Flere kunnskapsmedarbeidere krever individuelle oppgjør.
- Internasjonaliseringen – både i produkt- og kapitalmarkeder – fører til sterkere individualisering og konkurranse om talentene.
- Kulturell påvirkning som følge av internasjonaliseringen, fører også til at arbeidstakerorganisasjoner i større grad må godta individuelle forskjeller.

Etter hvert som disse markedsimperfeksjonene svekkes videre, vil også speisalister og andre dyktige medarbeidere få økt lønn i forhold til resten, fordi betalingsviljen er høyere for personer med talent.

1.3 Kunnskap er makt

I likhet med Bragelien, har Sveiby og Risling observert at samfunnet vårt blir stadig mer avhengig av spesialisert kunnskap. I boken om kunnskapsbedrifter beskriver forfatterne hvordan spesialisert arbeidskraft har danket ut finanskapitalen som industriens viktigste ressurs (Sveiby & Risling, 1987). Skal du finansiere et industriprosjekt i dag, er det jakten på partnere som kan tilføre prosjektet kompetanse i form av kunnskap om markedskontrakter,

produksjonskunnskap og innsikt i ledelsesproblemer, som er utfordring nummer én.

Grunnlaget for industrisamfunnets oppbygging, er at de ansatte ikke har noen kunnskap og det er kapitaleierne som sitter på makten. I kunnskapsbedrifter er det annerledes – her er det de ansatte som har den reelle makten, fordi det er de som sitter på den spesialiserte kunnskapen.

En kunnskapsbedrift defineres av Sveiby og Risling som *en organisasjon som lever av å selge sin kunnskap til kunder som i sin tur produserer varer eller tjenester*. Kunnskapsbedrifter har store likhetstrekk med tjenestebedrifter, men skiller seg fra tjenestebedrifter ved at de løser mer innfløkte og spesialiserte problemer. Tjenestene som slike bedrifter leverer kjennetegnes ved at de er ikke-standardiserte, kreative, sterkt individavhengige og komplekst problemløsende. Kunnskapsbedrifter har høyt utdannet personale, mens tjenestebedrifter domineres av ikke-akademikere. Et eksempel på en slik kunnskapsbedrift, er Opera Software, som leverer internettbrowsere til ulike apparater (Opera Software ASA, 2007). I selskaper som Opera er mennesket selskapets ”maskin”, og den kunnskapen som personalet besitter avgjør hvor vellykket selskapet er (Sveiby & Risling, 1987).

En bedriftsleder i en kunnskapsbedrift kan ofte peke på et par ansatte som sitter inne med så mye verdifull kunnskap at bedriftens forretningsidé ville bli forandret dramatisk dersom de skulle finne på å slutte i bedriften. Slike personers verdi kan vanskelig måles i penger, og disse medarbeiderne vil dermed ha en makt i kraft av at selskapets inntekter er direkte relatert til deres talent (Engelstad, 2001). Kunnskap blir kilde til makt fordi den kontrolleres av arbeidstakeren og fordi andre har interesse av å bruke den.

I sin artikkel ”Hjernekraft får gjerne makt” beskriver Engelstad bedrifters rift om spesialisert og kunnskapsrik arbeidskraft (eller hjernekraft) som hovedårsaken til at de ansatte får økt makt. Han trekker frem it-bransjen som et eksempel. It- medarbeideres kompetanse er overførbart og kan like gjerne brukes i et annet selskap. Vedkommende kan dermed når som helst melde overgang til et konkurrerende selskap, og resultatet kan bli at arbeidsgiveren byr opp lønnen over gjennomsnittet i bransjen for å holde på vedkommende. Dermed vil presset på individuell avlønning og resultatbasert lønn blir stort.

De ansatte får dessuten særlig makt når det er vanskelig å vurdere effektiviteten i deres arbeid, og hvor skjønnsutøvelse er en viktig ingrediens i arbeidshverdagen. Slik oppstår prinsippal-agent problemer, fordi det er asymmetrisk informasjon knyttet til utførelsen av arbeidet. Grad

av innovasjon i bedriften bare forsterker den makten som arbeidstakeren har. Dette har ført til at det i it-bedrifter er blitt forholdsvis vanlig med avlønning gjennom aksjeopsjoner – både for å holde på de ansatte, som motivasjonsstimulans på grunn av manglende mulighet til å overvåke, og fordi bedriftene ikke klarer å bære det forventede lønnsnivået i bransjen og kompenseres med opsjoner. Dersom kunnskapskapitalen er en betydelig del av selskapets totale kapital, har dermed ansatte makt til å kreve en betydelig del av verdistigningen.

1.4 Den ustabile it-bransjen

Det er flere forståelsegjætere som har uttalt seg pessimistisk om den vestlige it-bransjen i det siste. Per Morten Hoff, sjef i IKT Norge, mener at den norske it-bransjen har mistet fart og at selskapene i større grad må tenke internasjonalt (Eriksen, 2007). Det samme mener analyseselskapet Gartner. De kritiserer bransjen for å sitte og vente på at andre skal utvikle løsninger framfor å få ut fingeren og gjøre det selv (Rossen, 2007). De er redd at it-bransjen står i fare for å bryte sammen av mangel på visjoner. Det er fantastisk gode tider for arbeidstakere med it-kompetanse (Brenna, 2007), men it-folket er for sedate, mener Steve Prentice i Gartner (Rossen, 2007). – It-bransjen treffer ikke de visjonære, de som har kraft og ærgjerrighet til å utfordre sedvanen gjennom fornyelser i teknologi eller forretningsprosesser. Toppsjefene er på jakt etter nye ideer. Mange av dem erfarer at it-avdelingene ikke har noen, sier Prentice. Tilstander som beskrevet her kan være noe av årsaken til at bransjen omfavner opsjoner som instrument for å motivere medarbeidere til å fokusere på resultater.

Er det tilstrekkelig tilgang på arbeidskraft som beskrevet i forrige avsnitt, er det bedriften som har makt over de ansatte, og ikke omvendt (Engelstad, 2001). Men slik er det ikke i it-bransjen i Norge i dag. I august i år vil den norske it-bedrifter trenge til sammen 7000 nye it-hoder (Dn.no, 2007). Cluet blir dermed – har du en gjeng med idérike ansatte, bør du gjøre hva du kan for å holde på dem (Engelstad, 2001). Rekrutteringsansvarlige i bransjen uttaler at det er merkbart vanskeligere å få tak i de rette folkene, og at det er årsaken til at lønningene til spesialiserte konsulenter har gått i været med 40 prosent det siste året (Teknisk Ukeblad, 2007). Samme problemstilling har du også for ledere – og da i enda større grad (Storesletten, 2006). Dagens utvikling i teknologi og globalisering stiller enorme krav til en kompetent ledelse – lederne må yte mye og ta de rette beslutningene. Eierne har brukt opsjoner og andre typer prestasjonslønn som middel for å få ledelsen til å yte mer for å øke verdien av selskapet.

At det går opp og ned i it-bransjen, det er det ingen tvil om. Ett eksempel på det er Opera-aksjen som, fra toppnotering 23. mars 2006 til 14. juni i år, har sunket med 65 prosent (Appendiks 2, 2007). Siden det har aksjen stablet seg på bena igjen og styrket seg med 25 prosent på en drøy måned. Ergo går det også opp og ned med lønningsposen til medarbeidere som lønnes med opsjoner. I oppgangstider som nå, kommer opsjonsutbetalingene som får folk til å reagere. Og da får man overskrifter som:

- "Næringsminister ut mot lederlønningene" (Lynum, 2007).
- "Orkla-opsjoner til himmels" (Lerø, 2007)
- "Raser mot Telenor-sjefens forsvarstale" (Krossli & Olaussen, 2006)
- "Vil forby opsjoner" (Dn.no, 2006)

Noen kaller det grådighetskultur (NTB, 2007), og det foreslås tak på bonus- og opsjonsordninger (Bergens Tidende, 2006). En del mener at prestisjen og spennende arbeidsoppgaver burde være interessant nok i seg selv for en toppleder (Krossli & Olaussen, 2006, Ulltveit-Moe, 2006). Andre igjen forbanner janteloven og synes de ansatte i et selskap fortjener å ta del i arbeidsplassens fremtidige verdistigning (Bergens Tidende, 2006). – Jeg har tross alt stått i front, er Telenor-sjefen, Jan Fredrik Baksaas, sitt forsvar (Skaalmo & Thrana, 2006)

1.5 Om aksjeopsjoner

Det finnes kjøpsopsjoner (call) og salgsoptionsjoner (put) (Brealey et al, 2006). En aksjeopsjon kan defineres som *en rett, men ikke en plikt, til å kjøpe eller selge en aksje til en på forhånd avtalt pris (innløsningspris), oftest på et bestemt tidspunkt (utøvelsetidspunktet)* (Osmundsen og Torgrimsen, 2000). I arbeidsforhold blir det kun relevant å se på kjøpsopsjoner, og derfor vil jeg konsentrere meg om dette i det følgende.

Ledere og andre ansatte i en bedrift kan bli tildelt kjøpsopsjoner på aksjene til bedriften hvor de jobber (Osmundsen og Torgrimsen, 2000). Er aksjekursen til selskapet høyere enn den kontraktfestede innløsningsprisen ved utøvelsetidspunktet, kan opsjonsholderen innløse sine opsjoner og få en gevinst. Gevinsten inntreffer først når den enkelte selger aksjene igjen til markedspris, og tilsvarer aksjeprisen når opsjonen utøves minus innløsningsprisen.

Opsjonen vil ikke utøves dersom kursen er lavere enn innløsningsprisen. Fordi opsjonen er en rett, men ikke en plikt, kan den aldri bli negativ. Den minste mulige verdien en kan oppnå, er når innløsningsprisen er lik aksjekursen (Brealey et al, 2006).

Opsjonsinnehaverens lønn vil altså stige hvis aksjekursen stiger, og vedkommende vil da ha insentiv til å øke eierens formue (Osmundsen og Torgrimsen, 2000). Opsjoner i arbeidsforhold blir også brukt som mekanisme for å rekruttere kompetente arbeidstakere som stimuleres av muligheten til å tjene penger gjennom å øke arbeidsinnsatsen (Opdal, 2001). Slike opsjoner har også en funksjon ved at de letter det enkelte selskapets likviditet, idet opsjonen ofte erstatter høy lønn eller lønnsforhøyelse. Aksjeopsjoner kan gis til alle ansatte i et selskap, også styremedlemmer.

3. Metodevalg

En metode defineres *en systematisk fremgangsmåte til innhenting, bearbeiding og vurdering av informasjon* (Zahl-Begnum & Begnum, 1985). Når man skal velge datainnsamlingsmetode, kan man i all hovedsak basere seg på enten kvantitativ eller kvalitativ metode. Jeg skal kort redegjøre for de to metodene og begrunne valget av metode i denne oppgaven.

Kvantitative metoder vil si at ett eller flere forhold settes i tallform. Etter at en datainnsamling har funnet sted, gjerne gjennom spørreundersøkelser, benyttes ofte statistiske metoder, som hypotesetesting, til å behandle dataene, generalisere og gi en representativ oversikt (Holme & Solvang, 1986). Enkelte problemer melder seg når man bruker kvantitative metoder; data kan manipuleres og misbrukes, intervjuobjektene kan oppfatte spørsmål forskjellig, og undersøkelsen kan ikke justeres underveis.

Disse ulempene er ikke fremtredende i **kvalitativ metode**. Gjennom uformelle og personlige intervjuer, kan man oppnå en helhetlig forståelse og analytisk beskrivelse av de forholdene man vil undersøke (Grønmo, 1983). Direkte observasjoner, direkte deltaking, informant- og respondentintervjuer og dokumentanalyse er vanlige teknikker. Metoden trenger ikke skille seg så voldsomt ut fra kvantitativ metode når det gjelder spørsmålsstilling, forståelsen og problemstillingen – ulikheten ligger i den mer grundige analysen man foretar gjennom hele den kvalitative undersøkelsen. Metoden er mer fleksibel enn den kvantitative og egne erfaringer får mer plass i prosessen (Holter & Kalleberg, 1996). Ulemper ved metoden er at forskeren, mer eller mindre bevisst, kan påvirke intervjuobjektet, og på den måten gjøre funnene mindre troverdige enn ved kvantitativ metode. Det er også vanskeligere å tolke resultatet av en kvalitativ undersøkelse.

Ingen av metodene er ”best”, men de egner seg til ulike typer problemstillinger. Jeg kunne nok ha kommet frem til en konklusjon på problemstillingen for denne oppgaven ved hjelp av begge metodene, men jeg tror bruk av kvalitativ metode vil gjøre analysen mer nyansert, og dermed også mer pålitelig. Jeg skal undersøke motivasjonseffekten av opsjoner i kunnskapsbedrifter, og i samtale med intervjuobjektene om deres erfaringer kan det ligge mye vesentlig informasjon i måten vedkommende ordlegger seg på, på kroppsspråk og i bisetninger. Slik informasjon kan lett mistes i en kvantitativ undersøkelse, jfr. ulempene ved denne metoden. Blant annet vil man miste muligheten til å respondere på utsagn som

objektene kommer med underveis i intervjuene, og på den måten også miste poenger som kunne belyse problemstillingen fra nye og muligens oppsiktsvekkende vinkler. Det var denne fleksibiliteten og muligheten til å være grundig jeg vektla mest i valget av analysemetode.

4. Økonomisk insentivteori

4.1 Prinsipal-agent teori

Hvordan utforme kontrakter som gir agenten insentiver til å ivareta prinsipalens interesser på en effisient måte?

Slik definerer Tom Colbjørnsen prinsipal-agent problemet, og forklarer begrepet ”effisiens” med størst mulig måloppnåelse (effectiveness) med minst mulig agentkostnader (kostnader knyttet til for eksempel ineffektivitet) (Colbjørnsen, 2006). Problemet oppstår i det eierskap og kontroll skilles, og prinsipalen – her; eierne representert ved styret – delegerer ivaretakelsen av sine interesser til agenten – her; ledelsen og andre ansatte. Prinsipal-agent teori bygger på kontraktsteori, som tar for seg samhandling mellom økonomiske aktører i og mellom organisasjoner (Fallan, 1991). Sammen med transaksjonsteori, gir agentteori nye muligheter til å anvende økonomiske modeller til å utvikle bedre insentiv- og overvåkingsstrukturer. Modellen forutsetter at begge parter er rasjonelle, nyttemaksimerende aktører – prinsipalen er risikonøytral og agenten risikoavers (Torsvik, 2003)

Den sentrale problemstillingen i prinsipal-agent teori er hvordan prinsipalen skal utforme belønningsstrukturen for agenten (Colbjørnsen, 2006). Det er særlig tre utfordringer som melder seg, ifølge Busch, Johnsen og Vanebo (1999) og Colbjørnsen (2006):

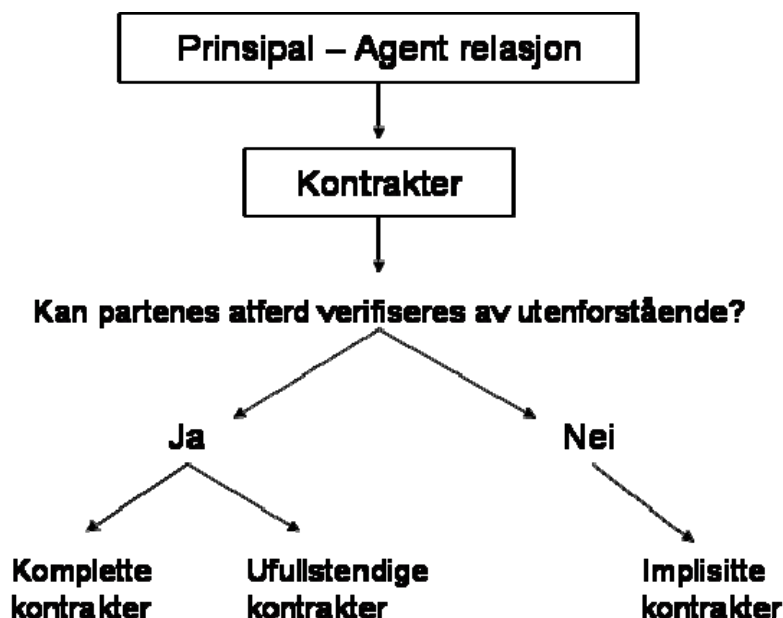
- Problemer med ulik målstruktur mellom prinsipal og agent. Agenten kan opptre opportunistisk og prioritere egne mål fremfor prinsipalens. Prinsipalen ønsker at agenten skal foreta beslutninger som maksimerer sin velferd – agenter skal altså forsøke å nå de mål som prinsipalen setter ved å ta avgjørelser på deres vegne.
- Problemer med ulik risikopreferanse mellom prinsipalen og agenten. Prinsipalen må prøve å designe kontrakter som på best mulig måte fører til at prinsipalens interesser blir ivaretatt.
- Problemer med asymmetrisk informasjon. Agenten har ofte bedre informasjon om selskapet ettersom han eller hun deltar i den daglige driften, og prinsipalen kan derfor ikke vite med sikkerhet om agenten handler i samsvar med den inngåtte kontrakten eller

ikke. Agenten kan holde tilbake eller manipulere informasjon. Prinsipalen har også begrenset mulighet til å kontrollere agenten.

4.1.1 Utforming av kontrakter

Det er visse mekanismer som prinsipalen kan iverksette for å gi agenten insentiv til å ta beslutninger som er i deres interesse, og dermed minimere prinsipal-agent problemet (Colbjørnsen, 2006). For å få ledelsen over på samme banehalvdel som styret, er insentiver et sentralt iverksettelsesverktøy. Insentiver kan både være økonomiske og sosiale, men det er de økonomiske som står i sentrum, og det er disse jeg skal konsentrere meg om i det følgende. Ledelsen gis en premie – for eksempel opsjoner – som kompensasjon for å ta risiko på eierens vegne. Det er ikke alltid at hardt arbeid gir den ønskede uttellingen, og dette kompenseres lederen for.

Man kan sette opp følgende figur som viser hva slags kontrakt en prinsipal bør ha med agenten, ut fra om kontrakten er så tydelig at en utenforstående, for eksempel rettsvesenet, kan forstå innholdet i den.



Figur. 1

Modellen forutsetter at agenten har selvvinnsikt, og at bonus eller opsjoner vil stimulere til selvutvelgelse. Tanken er at en person som tror at han eller hun ikke vil klare

arbeidsoppgavene som leder i et selskap, og som på denne måten ikke vil oppnå bonus heller, aldri vil ta jobben. Dette er med på å redusere agentkostnadene til prinsipalen.

Ved perfekt symmetrisk informasjon mellom prinsipalen og agenten, ikke-motstridende interesser mellom de to og hvis agenten er risikofri, kan relasjonen reguleres gjennom fullstendige kontrakter – såkalte ”First Best”-kontrakter. Lønnen fastsettes her ut fra klassisk markedsteori, og summen begrenses av seg selv ut fra hva agenten er villig til å akseptere for å ta jobben. Her kan alle forhold defineres i kontrakten, det er ikke behov for å innlemme insentivelementer overfor agenten, og kontrakten innebærer null agentkostnader for prinsipalen.

En slik situasjon er imidlertid aldri mulig når man skal utforme en lønnspakke for en leder i et selskap. Manglende informasjon om agentens handlinger, kunnskap og agentrisiko umuliggjør ”First best”-kontrakter, og prinsipalen må nøye seg med ”Second best”-kontrakter. I slike kontrakter kontraktsfestes det som *kan* kontraktsfestes, og dette medfører agentkostnader for prinsipalen.

4.1.2 Insentivintensitet

Prinsipal-agent teorien er en dels normativ teori som sier noe om hvordan insentivkontrakter bør utformes med insentiver og en overvåkingsstruktur som minimerer agentkostnadene. På grunn av usikkerhet i omgivelsene som forstyrrer overvåking av agentens prestasjoner, blir overvåkingen kostnadskreven for prinsipalen (Prendergast, 2002). Prinsipalen responderer da ofte med å tilby insentivordninger med resultatbaserte kontrakter.

Prinsipalen kan utforme agentens lønn på følgende måte: $W = A + BX$, hvor $X = I + e$ (Besanko et al., 2003). A er agentens fastlønn, mens X er den delen av lønnen som avhenger av agentens prestasjoner og resultater, som igjen avhenger av I – agentens innsats, og e – intern og ekstern støy utenfor agentens påvirkningsmulighet. Faktoren B står for insentivintensitet. Begrepet sier noe om hvor stor andel av lønnen som er knyttet til agentens prestasjoner, og dermed også grad av risiko som agenten må bære. Høy verdi av B innebærer høy innsats fra agenten sin side, samtidig som vedkommende bærer mer risiko. Agenten vil øke innsatsen, og dermed øke B , inntil marginalinnsatsen er lik marginalkostnadene.

Det er altså insentivintensiteten, og ikke lønnens størrelse, som er det avgjørende for den enkeltes innsats. Ut fra denne modellen er fastlønn et dårlig alternativ, fordi den ikke gir agenten insentiver til økt innsats (Torsvik 2003) Prinsipal-agent teorien anbefaler høy B og lav A. Høy B fører til høyere inntekter for prinsipalen, og det fører også til høyere lønn for agenten (Besanko et al., 2003). Prinsipalen må bestemme grad av insentivintensitet gjennom en avveining av ytelsesgevinsten opp mot kostnadene det vil gi i form av økt risikopremie til agenten. Dette er altså hoveddilemma i prinsipal-agent teori. Agentens insentivintensitet avhenger av en rekke forhold, som vil bli beskrevet i neste del.

5. Aksjeopsjoner som insentivinstrument for ledere under skiftende skatteregler (Osmundsen & Torgrimsen, 2000)

Artikkelen tar for seg insentivegenskapene som aksjeopsjoner har ut fra eksisterende økonomisk insentivteori. Det meste av det som er skrevet innen slik teori, er skrevet for å gjelde resultatbasert lønn generelt, mens Osmundsen og Torgrimsen snevrer det inn til å gjelde opsjoner, og kun opsjoner i arbeidsforhold. Dermed er artikkelen svært relevant for oppgaven. Artikkelens hovedfokus er imidlertid på beskatning i sammenheng med opsjoner. Dette er ikke relevant, og jeg har dermed utelatt dette og fokusert på grunnprinsippene i teorien.

Eierne i et selskap ønsker aller helst å belønne ledere (og andre ansatte) direkte i henhold til deres innsats og kompetanse. Men innsats er vanskelig å isolere og å måle på grunn av påvirkningen som eksterne forhold har – som konjunkturer, reguleringsendringer, konkurrenters handlinger osv. Dermed kan ikke insentivlønn knyttes direkte til lederens innsats, men knyttes heller til en variabel som antas å samvariere med lederens innsats. I opsjonsprogrammer brukes aksjekursen til selskapet hvor vedkommende jobber som parameter for lederens innsats, og lederen får dermed insentiv til å øke aksjekursen. Dette kan sikre felles målsettinger mellom lederen og eierne.

Insentivlønn – her aksjeopsjoner – vil være gunstig og virke motiverende dersom følgende kriterier er oppfylte:

- **Lederen kan påvirke aksjekursen gjennom egen innsats.** Dermed er det først og fremst personer i sentrale, beslutningsfattende stillinger som bør få tilbud om aksjeopsjoner. Salgsledere bør for eksempel heller ha resultatlønn knyttet opp mot selskapets omsetning, som disse kan ha mer direkte innflytelse på, ifølge forfatterne.
- **Det er små målefeil.** Det er viktig at parametrene som insentivlønnen er knyttet til er objektivt målbar. For børsnoterte selskaper med opsjonsprogram, er ikke dette noe problem, det kan være mer problemfylt for mindre omsettelige aksjer.
- **Lederen påvirkes av økonomiske insentiver.** Dette kriteriet synes å være oppfylt i kommersielle organisasjoner, mener Osmundsen og Torgrimsen.
- **Det er ikke problemer med vridning av innsats bort fra viktig ikke-målbare aktivitet.** Denne problemstillingen er ikke så viktig når det gjelder opsjoner dersom man antar at eiernes mål er å maksimere avkastningen på sine investeringer. Dette kan for

eksempel være et problem i ideelle organisasjoner hvor man har sammensatte målsettinger.

- **Lederen er risikoavers.** Opsjoner innebærer mindre risiko enn aksjer, og er sånn sett mer egnet overfor risikoaverse ledere, fordi opsjoner kan føre til at lederen blir villig til å ta større risiko. Det kan være gunstig i situasjoner hvor ledere bør ta en sjanse, men hvor han eller hun ellers ville gått for den sikre løsningen i redsel for at en fiasko ville sette en effektiv stopper for karrieren.
- **Kontrakten gir kontinuerlige insentiver.** Insentivelementet i opsjoner faller bort når aksjekursen i et selskap faller mye, fordi opsjonsavtalen som ansatte har ikke blir verdt noe. I slike tilfeller blir ofte lønnsavtalen reforhandlet. Aksjer har derimot kontinuerlige insentiver, men disse kan ikke reforhandles.

Å utforme insentivkontrakter innebærer en balansering mellom å gi insentiver til den ansatte, og sørge for en optimal risikodeling mellom selskapet og vedkommende. Det vil si en balansering mellom henholdsvis insentivlønn som opsjoner, og fastlønn. Vanligvis vil eierne i bedriften være best utrustet til å bære risiko enn den ansatte (de har mulighet til å diversifisere) – ut fra risikohensyn betyr det dermed at ansatte ikke bør eie aksjer eller opsjoner i egen bedrift. Dette blir imidlertid annerledes i oppstartsbedrifter, hvor ansattes medeierskap kan være et godt instrument for å øke verdiskapningen til bedriften.

For ansatte som ikke direkte kan påvirke aksjekursen i selskapet hvor de jobber, vil ikke aksjeopsjoner være spesielt treffsikre som insentiv. Ordningen har imidlertid flere hensikter enn det – blant annet bruker mange opsjoner som middel for å få ansatte som identifiserer seg med bedriften og dens økonomiske mål. Om dette fungerer eller ikke, varierer fra person til person og også fra land til land. I tillegg kommer rekrutteringseffekten. Mange internasjonale selskaper med datterselskaper i Norge, har opsjonsprogrammer for de ansatte i Norge til tross for at datterselskapets lønnsomhet som regel har mikroskopisk effekt på aksjekursen til selskapet. Opsjonen har dermed ingen direkte insentivfunksjon. Opsjoner til ansatte brukes isteden som et lokkemiddel i en rekrutteringsprosess. Dette gjelder særlig i vekstbransjer hvor muligheten for avkastning på opsjonene er stor, og i bransjer hvor det er knapp tilgang på fagpersoner hvis kunnskap og innsats er avgjørende for selskapets suksess.

6. Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes (Bragelien, 2003)

Før jeg tar for meg to bedriftslederes erfaringer med opsjoner i arbeidslivet, vil jeg ta med en forskers observasjoner rundt slik insentivlønn. Iver Brageliens artikkel om de mange fallgruvene ved bruk av resultatbasert lønn er god i så måte, blant annet fordi den forsøker å forklare *hvorfor* så mange mislykkes. I likhet med Osmundsen og Torgrimsen (Osmundsen & Torgrimsen, 2000), baserer Bragelien sine argumenter på økonomisk teori. Jeg har utelatt artikkelens diskusjon av andre former for resultatbasert lønn, da dette ikke er relevant i henhold til problemstillingen.

Resultatbasert lønn er i ferd med å bli normen snarere enn unntaket i norsk næringsliv, og veksten i bruken av slik avlønning er dramatisk. Bragelien forklarer det med tre grunner:

- Motefenomen: ledere føler press fra eiere, kolleger og media til å innføre slike ledelsesprinsipper.
- Trender i arbeidslivet og samfunnet: Det er færre rutinepregede jobber i dagens arbeidsliv – stadig flere arbeidsoppgaver krever fleksibilitet og selvstendighet. Dermed blir det vanskeligere å styre de ansatte med instruksjon og overvåking, og belønning blir et viktig styringsinstrument.
- Eksperimentering: En del av insentivlønnordningene bærer preg av både vellykket og mislykket eksperimentering.

Bragelien forventer en viss flyktighet blant noen av avlønningsmetodene etter hvert som bedriftsledere ser at ordningene ikke fungerer slik de opprinnelig var tenkt. Bred bruk av opsjoner som insentivlønn i større selskaper er et eksempel på en metode som vil forsvinne, mener han. Bragelien hevder at aksjebaserte bonusordninger ikke kan klassifiseres som noen insentivordning, og bruker en ansatt i DnB (nå DnB Nor) som et beskrivende eksempel: ”Det er vanskelig å tro at en ansatt i DnB skulle stå på ekstra i en periode for å lande en stor kunde bare fordi hun har aksjer i selskapet. Hennes eierandel vil alltid være for liten til det.”

Det å tilegne aksjeopsjoner en insentiveffekt, når det iverksettes i store selskaper som DnB, er en fornærmelse mot de ansattes intelligens, hevder Bragelien. I slike tilfeller kan ikke selskapets ledelse annet enn å håpe på andre positive effekter, for noen insentiveffekt har den altså ikke. I beste fall kan opsjoner bedre de ansattes forståelse for betydningen av gode

økonomiske resultater, sørge for at de ansatte identifiserer seg med arbeidsplassen sin og skape en fellesskapsfølelse. Men slike sosiale effekter er langt mer usikre enn de direkte insentiveffektene, og dermed blir det også vanskelig for ledelsen å forutsi resultatet av innføringen av aksjebasert insentivavlønning. Man kan heller ikke se bort fra at en slik ordning kan virke mer negativt enn positivt. Dersom aksjekursen faller så mye at de ansattes aksjeopsjoner ikke har noen verdi, kan det resultere i at medarbeiderne mister troen på eget selskap. Dersom de ansatte oppfatter bonusordningen som urettferdig, kan den også virke direkte demotiverende.

På grunnlag av diskusjonen over, konkluderer Bragelien med at ledelsen i større selskaper bør være ytterst forsiktig med å innføre aksjebaserte ordninger. Han legger også vekt på at eierne i et selskap er bedre rustet til å ta risiko enn de ansatte. En medarbeider investerer sin humankapital i bedriften hvor han eller hun jobber. Dersom vedkommende i tillegg skal investere deler av sin personlige formue i bedriften, bør han eller hun kompenseres for det gjennom høyere fastlønn. Det kan forsvares å gi ansatte i større organisasjoner opsjoner på grunnlag av de sosiale effektene som nevnt over, men omfanget bør være beskjedent, mener Bragelien.

Når det gjelder toppledelsen, er saken en annen. Disse har større mulighet til å påvirke aksjekursens utvikling, og det kan derfor være naturlig å bruke opsjoner som del av lønns pakken for ledere. Problemene med manglende diversifisering gjør seg gjeldende også her, men toppledelsen har en bedre økonomisk plattform å bygge på, og vil derfor være villige til å ta større risiko. Også i mindre oppstartsbedrifter, kan insentiveffekten være sterk – særlig for nøkkelpersonell som jobber med utvikling av ny teknologi.

I konklusjonen poengterer Bragelien at resultatavhengig lønn må oppfattes positivt av de ansatte for at det skal virke motiverende. Resultatlønn kan også brukes med hell til å forsterke signalene som ledelsen ønsker å sende til de ansatte, hvis utformet fornuftig. Enkle ordninger som baseres på individuelle eller små gruppers resultater kan virke svært motiverende, mens virkningen av kollektive ordninger imidlertid er mer usikker. Bragelien vektlegger også ikke-økonomisk belønning, i form av for eksempel ros og sosiale arrangementer.

7. Kognitiv motivasjonsteori

Mennesker motiveres av ulike ting i jobben sin – noen drives av økonomisk belønning, andre motiveres av utfordrende arbeidsoppgaver eller anerkjennelsen som følger med gode prestasjoner (Vanebo & Busch, 1988). Selve ordet motivasjon kommer fra det latinske ”movere”, som betyr bevegelse. Motivasjon kan i stor grad forklare våre handlinger, og er et uttrykk for en persons behov eller indre drivkrefter.

Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.

Slik definerer Kaufmann og Kaufmann motivasjon (1998). De skiller mellom fire typer motivasjonsteorier: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller. Disse teoriene omhandler henholdsvis atferd utløst av grunnleggende behov, atferd utløst av forventninger om måloppnåelse samt evaluering av kilder til motivasjon, motivasjon basert på opplevelse av rettferdighet, og hvor motivasjonselementene ligger i selve jobben.

I denne oppgaven vil jeg fokusere på kognitiv motivasjonsteori. Jeg kunne nok med fordel ha innlemmet elementer av de sosiale aspektene ved motivasjon, men jeg har valgt å snevre det inn for ikke å gape over for mye. Kognitiv motivasjonsteori fokuserer på individets handlinger som et resultat av bevisste og rasjonelle valg, og deles inn i forventningsteori og målsettingsteori (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Forventningsteori er relevant for oppgaven i forlengelse av det økonomisk insentivteoretiske dilemmaet om at prinsipalen ønsker å stimulere agenten ved å belønne resultater. Forventningsteori sier noe om agentens forventning om belønning i forhold til den innsatsen man legger ned i arbeidet. Målsettingsteori dreier seg om å sette mål som vil bidra til økt prestasjon, og hvordan agenten stimuleres av det. Teoriene vil altså i sum gi et bilde av hvordan en agent responderer til resultatbasert belønning.

7.1 Forventningsteori

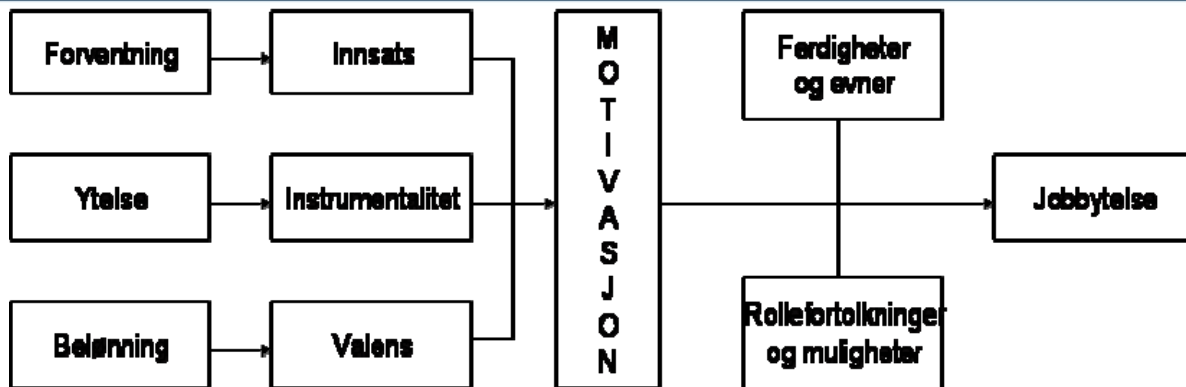
Forventningsteorien er den mest utbredte og allment aksepterte blant teoriene innenfor arbeidsmotivasjon (Porter and Lawler, 1968). Den karakteriseres som svært konkret utformet

og teorien gjør det enkelt å finne frem til virkemidler som vil stimulere en arbeidstakers motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 1998). I forventningsteorien understreker Victor Vroom at menneskers atferd styres ut fra forventninger om fremtidig belønning som konsekvens av innsats, og at individet forsøker å handle rasjonelt ut fra hvordan de opplever situasjonen (Lawler, 2000). Betegnelsen ”belønning” brukes i teorien både om ytre belønninger, som penger og materielle goder, og om indre tilfredsstillelse, som for eksempel aktelse og selvrealisering (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Forventningsteori foreslår at belønning bør være knyttet til arbeidstakernes bidrag til bedriftens strategiske mål, og at belønningen på denne måten kan motivere til økt prestasjon (Lawler 2000).

Bak medarbeiderens innsats og motivasjon ligger det, ifølge forventningsteorien, tre typer av forestillinger (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Disse er *subjektive forventninger*, *instrumentelle overveielser* og *valensvurderinger*:

- Subjektive forventninger vil si at arbeidstakeren har en forventning om at ens egen innsats vil gi resultater – altså at det er en sammenheng mellom egne prestasjoner og målevariabelen som belønningen er knyttet til.
- Instrumentalitet sier noe om sjansen for at jobbytelse vil resultere i ønsket belønning, og forklarer også den enkeltes oppfatning av forholdet mellom arbeidsresultat og belønning (Kaufmann & Kaufmann, 1998, Busch og Vanebo, 1997).
- Valens henviser til belønningens subjektive betydning for individet.

I sum betyr dette at når en person legger ned mye arbeid og krefter i jobben, så kan det være et resultat av en forventning om at anstrengelsen er verdt strevet (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Forholdet mellom disse tre forestillingene antas å være multiplikative. Hvis verdien er null på én av disse faktorene, hjelper det ikke om verdien på de andre to er høye. Det betyr i praksis at selv om en ansatt eller en leder belønnes ut fra hva slags innsats vedkommende legger i sitt arbeid, så trenger ikke det spore til økt motivasjon, så lenge vedkommende mener at belønningen er for liten sammenlignet med anstrengelsen.



Figur 2. Kognitiv motivasjonsteori (Kaufmann & Kaufmann, 1998)

Modellen oppsummerer forrige avsnitt, og inkluderer også flere elementer som spiller inn på den enkeltes arbeidsmotivasjon; *ferdigheter og evner, rollefortolkninger og muligheter*. Det er underforstått i modellen at medarbeidere må ha de evner som kreves og kunnskap om arbeidsoppgavene for å gjøre en tilfredsstillende jobb. I tillegg sier teorien at en arbeidstakers innsats og prestasjoner på jobb påvirkes av ens rolleforventninger – det vil si hva vedkommende tror er forventet av dem i jobben. Dermed blir det også viktig at styrets og lederens rolleforventninger stemmer overens.

7.2 Målsettingsteori

Ifølge denne teorien er intensjonen om å arbeide mot bestemte mål en helt sentral motivasjonskraft (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Målet forteller oss hvor vi skal og hva vi må gjøre for å komme dit. Det viktigste teorien fremmer er at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn mer generelle mål, og at så lenge man mener at man skal klare å nå et mål, så har vanskelige mål en større motiverende effekt enn enklere mål. I tillegg sier teorien at mennesker som blir tatt med i målsettingsprosessen ofte har større aksept for målene enn de som ikke har vært med på å sette målet.

Det er to forhold som nyanserer de generelle prinsippene over. For det første er det viktig å sikre at medarbeiderne føler seg forpliktet til å jobbe mot målene som blir satt. Den andre viktige modererende faktoren er den enkeltes subjektive mestringsevne. Dette vil jeg utdype i det følgende.

7.2.1 Målforpliktelse

Teorien om målsetting ble først utviklet av Edwin Locke, og siden videreutviklet i samarbeid med Gary P. Latham. De to definerer målforpliktelse som *individets grad av tilknytning til – eller fasthet i arbeidet mot (commitment) – et mål, uavhengig om målet er gitt av en organisasjon eller om det er et personlig mål* (Locke & Latham 1988). Høy grad av målforpliktelse innebærer dermed at den ansatte ikke vil endre eller forlate den gitte målsettingen underveis (Locke og Latham 1990). Både forventningsteori og sosiale læringsteorier støtter opp om ideen om at målforpliktelse er påvirket av insentiver og belønninger.

Locke og Latham har gjennomført eksperimentelle studier som undersøker effekten av økonomiske insentiver på prestasjoner. Resultatene varierer. Rundt halvparten av studiene viser at en innføring av insentiver knyttet til måloppnåelse har positiv effekt på prestasjoner, mens de resterende konkluderer med liten, ingen eller negativ effekt. Forskerne har to mulige forklaringer på de sprikende utfallene, dog ingen kan fastsettes med sikkerhet og forklaringene er ikke gjensidig utelukkende:

- Forklaring 1: Prestasjonen avhenger av størrelsen på insentivene. I studiene hvor det ble påvist positive utfall av insentiver knyttet til prestasjonene, var belønningene vesentlig høyere enn i studiene hvor man ikke fant noen positiv effekt av insentivene.
- Forklaring 2: Prestasjonen avhenger av målets vanskelighetsgrad i kombinasjon med insentiver. En mulig forklaring er at når medarbeidere blir stilt overfor særlig krevende mål, mister de troen på at de skal klare å nå målene og dermed oppnå bonus ved måloppnåelsen. Dermed føler de seg ikke forpliktet til å nå målene. Dette gjelder i de situasjoner hvor bonusen er knyttet til selve måloppnåelsen, og hvor man ikke blir belønnet for å komme et stykke på vei.

Locke og Latham konkluderer videre med at målforpliktelsen knyttet til krevende mål vil være større ved bruk av akkordsystemer istedenfor målbasert bonus, eller ingen bruk av bonus i det hele tatt.

7.2.2 Subjektiv mestringsevne

For å sikre høy motivasjon må den ansatte, foruten å føle ”commitment” til målet, også ha troen på at han eller hun vil klare den bestemte oppgaven (Bandura, 1997). En person som har høy subjektiv mestringsevne (SME) oppfatter seg selv som kompetent og dyktig nok til å klare jobben sin, mens de med lav oppfatning av egen mestringsevne tviler på egen kompetanse og oppgavedyktighet (Kaufmann & Kaufmann, 1998). En viktig forskjell mellom personer med henholdsvis høy og lav SME, er at de med høy SME reagerer positivt og offensivt på negative tilbakemeldinger, mens personer i den andre enden av skalaen gjerne reagerer negativt og defensivt. Dersom en bedrift iverksetter metoder i arbeidshverdagen med sikte på å øke motivasjonen hos medarbeiderne, kan dermed ett og samme virkemiddel slå svært ulikt ut blant de ansatte alt ettersom hvor høy SME de har. Det er også viktig å merke seg at oppfatningen av egen mestringsevne ofte er mer utslagsgivende for en persons prestasjoner enn vedkommendes objektivt målbare evner.

8. Intervju Ole Morten Settevik

I intervjuet med Ole Morten Settevik har jeg fokusert på Setteviks tidligere jobb som administrerende direktør i Microsoft Norge fra 1995-2002. Grunnen til at dette er spesielt interessant, er at han tjente til sammen rundt 45 millioner kroner på opsjonsprogrammet som it-giganten hadde, og fordi det kan være interessant å sette dette caset opp mot Rolf Assevs erfaringer fra oppstartsselskapet Opera Software. Jeg vil også komme innom erfaringer med opsjoner som Settevik har hatt fra jobber både før og etter Microsoft – blant annet fra hans nåværende stilling som administrerende direktør i programvareselskapet Bluegarden. Det meste av informasjonen er hentet fra et dybdeintervju med Settevik, men jeg har også hentet informasjon fra nyhetsartikler og Microsofts hjemmesider.

8.1 Om Microsoft Norge

Microsoft ble grunnlagt av Bill Gates og Paul Allen i 1975. Selskapet har siden da gått fra å dreie seg to menneskers sysling i garasjen, til å generere over 44 milliarder dollar i året (Microsoft Corporation, 2007), ha datterselskaper i 102 land (Wikipedia, 2007) og til å være det tredje mest kjente merkenavnet i verden (Millward Brown, 2007). Det begynte med operativsystemet MS-DOS i 1981. Fire år senere ble operativsystemet Windows lansert, og oppdateringer har fulgt siden – blant annet selskapets megasuksess Windows 95, som for alvor fikk ballen til å rulle for selskapet. I mellomtiden ble det også etablert et datterselskap i Norge (1990). I 1997 var internett begynt å bli allemannseie, og i dette året ble også Internet Explorer 4.0 sluppet (Microsoft Norge, 2005). Microsoft har i den senere tid hatt stor suksess med Windows Vista, og har også beveget seg inn på nye områder, som hjemmeunderholdning og internett til mobiltelefoner (Wikipedia, 2007).

I dag har Microsoft Norge mer enn 2000 samarbeidspartnere som selger selskapets produkter og utvikler sine egne løsninger på Microsofts plattform. Disse partnerne omsetter årlig Microsoft-produkter for 1,5 milliarder kroner i det norske markedet (Microsoft Norge, 2007).

8.1.1 Om Microsofts opsjonsprogram

Microsofts opsjonsprogram for selskapets ansatte har skapt ikke mindre enn 12.000 dollarmillionærer og fire dollarmilliardærer siden aksjeopsjoner ble en del av lønnspakken. Årsaken er Microsoft-aksjens formidable utvikling på 90-tallet. Da selskapet ble notert på den

amerikanske it-børsen, NASDAQ ,i 1986, var aksjekursen 21 amerikanske dollar. Aksjen nådde toppen i 1999 på 119 dollar. Justert for splitter i aksjen tilsvarer dette en verdi på 60.928 dollar, og en vekst på 2901 prosent siden noteringsdato. I 2003 begynte imidlertid aksjekursen å synke, mens den siden slutten av 2006 har begynt å klatre igjen (Wikipedia, 2007).

I 2003 gikk Microsoft vekk fra ordningen med aksjeopsjoner til sine ansatte. Isteden vil de bli tildelt aksjer, og medarbeiderne er på denne måten sikret en gevinst som følge av eierskapet selv om aksjekursen skulle falle. Ledelsen håper at dette vil være en mer rettferdig kompensasjonsordning, og føre til at selskapet klarer å tiltrekke seg og beholde talentene (Norris, 2003).

I perioden hvor Ole Morten Settevik satt som administrerende direktør i Microsoft Norge, hadde alle ansatte i selskapet opsjoner – uansett om man var sjef eller resepsjonist. Antallet aksjeopsjoner man fikk kom an på stillingenes ansvar og omfang. Hvert år fikk de ansatte en porsjon med opsjoner som gikk over syv år. Opsjonsinnehaveren kunne ikke foreta seg noe med opsjonene før det var gått ett år. Etter det kunne man foreta kjøp av én tolvtedel av potten hvert halvår i seks år. Ordningen fikk et midlertidig opphold mot slutten av 90-tallet, grunnet regjeringens begrensende lovendring som blant annet gikk på beskatning av opsjonsgevinster. Frem til bestemmelsene igjen ble endret, hadde Microsoft en ordning hvor de ansatte fikk aksjer, men de *måtte* selge dem på en bestemt dato. Den eventuelle gevinsten ble regnet som bonus.

Da Settevik begynte i Microsoft, fikk han utdelt en pott på 10.000 opsjoner til en verdi av fem dollar stykke. Siste del av denne potten, kunne han dermed selge i 2002. Siden fikk han en mindre pott hvert år. I bunn hadde Settevik en fastlønn på rundt én million kroner, og med mulighet til å oppnå halvparten av dette i bonus. Bonusen var basert på en helhetsvurdering av Setteviks prestasjoner i det inneværende år. Ifølge han selv, tjente han til sammen oppunder 60 millioner kroner som sjef i Microsoft Norge. Høyeste lønnsutbetaling hadde han i 1999, hvor han tok ut til sammen 20 millioner lønn, hvorav rundt 18 millioner var en opsjonsgevinst.

8.2. Om jobben og motivasjon

Stillingen som administrerende direktør for Microsoft Norge var en landsjefsrolle, og Ole Morten Settevik var også en del av det nordiske lederteamet i selskapet. Settevik hadde ansvaret for å operasjonalisere og tilpasse planene som ble lagt ved selskapets hovedkontor i Seattle til det norske markedet. All strategi-, forretnings- og produktutvikling skjedde i Seattle, og Microsoft Norge var et salgs- og markedsføringselskap (Farbrot, 2002). Rollen innebar også en ambassadørfunksjon for Microsoft utad i det norske markedet.

– Det var absolutt den kuleste jobben du kunne ha i it-bransjen i Norge på den tiden. Jeg visste at det toget bare så vidt hadde kjørt fra stasjonen, og at det ville oppnå ganske stor hastighet etter hvert. Jeg kunne bare forestille meg hvordan det kom til å bli, og det ble jo et sirkus med fantastiske salgstall og med en aksjekurs som gikk rett opp, sier Settevik.

Det var Microsofts konsernledelsen som satte målene for organisasjonen i Norge. Settevik ble målt ut fra et score card bestående av 30-40 forskjellige parametere, som markedsandeler, omsetningstall, marginer, medarbeider- og kundetilfredshet. – Men jeg var alltid med på forberedelsene, og målene var basert på våre planer og innspill. Målene jeg fikk, distribuerte jeg videre til mine folk og kjørte månedlige og årlige ”reviews” på dem. Så fikk de enten bonus eller opsjoner basert på det de hadde gjort, eller de fikk sparken. Det hendte det og, sier han.

Konsernledelsen bestemte også hvor mange folk han kunne ansette og hvor mye penger han fikk til markedsføring. (Microsoft Norge fikk i snitt 50-60 millioner kroner til markedsføring hvert år.) To ganger i året ble han kalt inn på teppet til krevende ”business reviews” hos sjefene Bill Gates og Steve Ballmer. Her la han frem 40-50 slides fulle av forholdstall fra det norske markedet fra året som var gått, og måtte svare for seg overfor ledelsen, 15-20 mann med kalkulatorer og 100-150 tilhørere. – Seansen kunne ta fra to til ti timer, avhengig av hvor god du var eller hvor få problemer du hadde. Jeg har aldri vært borti tilsvarende før eller siden. I forkant av reviewet hadde jeg opp til to måneder med tunge forberedelser, forteller Settevik. Konsernledelsens forventninger til Settevik var krystallklare, ifølge han selv.

– Microsoft er ekstremt målstyrt og prestasjonsstyrt. Greier du ikke å nå målene dine, får du sparken. Du får kanskje én eller to sjanser, men etter det er du ferdig – så enkelt er det. Det var ikke noen ”nice guy”-mentalitet der. Men når du har disse målpunktene hvert år hvor du

må prestere overfor toppledelsen, så følger du jo opp! Den pulsen som er i Microsoft gjør at du flytter deg fremover hele tiden. Det er ikke noe hyggelig å komme inn i disse business reviewene når du ikke har gjort jobben din. Hadde du truffet Gates og Ballmer, hadde du skjønt hva jeg snakker om, sier Settevik.

En topplederstilling i Microsoft er ikke noen 9-4-stilling, forteller. – At jeg var på jobb fra åtte om morgenen til ti-elleve på kvelden, det var greit. Sånn jobber jeg enda. Det var mye reising, mye aktiviteter osv. – og det var stort sett morsomt. Pluss at jeg tjente bra med penger.

Settevik innrømmer at jobben var anstrengende til tider. Med til sammen 60 millioner kroner i lønn for åtte år som administrerende direktør i Microsoft, syns han imidlertid at han fikk lønn for strevet. Han legger ikke skjul på at **lønnen var en viktig motivasjonsfaktor** ved jobben også. – Jo mer penger, desto bedre, sier han.

Ansvar og synligheten som følger med topplederstillinger, virker motiverende på Settevik. – Jeg er glad i å vise meg frem og å snakke til masse folk. Jeg liker å ta beslutninger og å bli utfordret. For at jeg skal ta en jobb, må jeg se tydelige utfordringer ved stillingen. Det må være noe som er tøft å ta tak i, som enten består i at du skal kjøpe noe, selge noe eller nedbemanne – det vil si en vesentlig endring i måten selskapet opererer på. Også må jeg ha et team rundt meg som jeg får lov til å bygge selv, og som jeg kan ha det ålreit sammen med, sier han.

8.2.1 Om opsjoner

Da Settevik begynte som administrerende direktør i Microsoft i 1995, fikk han en stor opsjonspakke istedenfor høy fastlønn. – Opsjonene kunne bli verdt mye penger, eller ingenting, og jeg måtte gjøre et veddemål med meg selv på om jeg trodde at Microsoft-aksjen kom til å ha en økning i verdi totalt sett eller ikke, sier han.

Formidable salgstall, både i Norge og i resten av verden, sendte Microsoft-aksjen til himmels – Settevik traff altså planke. Han har ingen problemer med å innrømme at han **hadde flaks**. – Jeg hadde flaks med at jeg fikk jobben, og jeg hadde flaks med timingen.

I et intervju med Økonomisk Rapport i 2002 svarer han på spørsmålet om han synes han har gjort seg fortjent til vel 50 millioner i lønn fra Microsoft: – Jeg har ikke dårlig samvittighet, og har en god følelse for den jobben jeg har gjort. Vi har løftet Microsoft Norge fra 200 millioner kroner til 1,3 milliarder kroner i omsetning. Vi har gått fra 16-17 ansatte til rundt 100 ansatte. Vi har heller ikke hatt behov for å nedbemanne som andre it-bedrifter, og vi har nesten ikke hatt turnover (kun 1,5 prosent i snitt) (Farbrot, 2002).

Settevik syns ikke at flakskomponenten som ligger i aksjeopsjoner er en ulempe ved ordningen. – Er du med på å skape noe og investerer veldig mye av din tid og energi i det, og du i tillegg er inne i en oppgangsperiode som vi er i nå og får en uttelling på grunn av det, så vær så god! Uansett om jeg hadde hatt flaks i Microsoft eller ikke, så måtte jeg fortsatt levere. Hvis for eksempel Microsoft hadde hatt en vekst i omsetning på 50 prosent i Danmark og Sverige, og jeg bare kunne vise til en 25-30 prosents vekst i Norge, så hadde konsernledelsen tatt meg bort ganske fort, sier han.

I Bluegarden, hvor Settevik har jobbet siden januar i år, har han ikke opsjoner, men han har gitt klart uttrykk overfor ledelsen om at han forventer at en slik ordning er på vei. – Det er krav fra min side til styret om at det kommer opsjoner, og det kommer. Min anbefaling til styret er at vi skal gi opsjoner til så mange som mulig i selskapet. I første omgang så vil alle på min linje og linjen under få. Det betyr at omtrent 70 stykker av 400 får opsjoner. Jeg **har problemer med å holde på mine**. Jeg har for eksempel en økonomidirektør på 35 år, som antageligvis er en av de beste guttene i sin klasse, og som helt klart drives av muligheten til å tjene store penger. Alle er utsatt for forespørsler og nye fristelser, og da blir opsjoner et viktig instrument for å ha kontinuitet i arbeidsstokken, slik at vi kan bestemme hvem som får være med og hvem som ikke får det, sier han.

Bonus fungerer ikke like godt som opsjoner i så måte, ifølge Settevik, fordi opsjonene er knyttet til hele selskapets utvikling og prestasjoner, mens bonus ofte kun gjelder for den enkeltes utvikling og prestasjoner.

Opsjonsprogrammer bør gis til så mange som mulig i et selskap – uansett om man er vaktmester eller administrerende direktør, mener Settevik. Også kan man heller gjøre forskjell på folk gjennom antallet opsjoner som den enkelte får. Han legger blant annet stor vekt på at

alle som jobber mot og med kunder skal ha opsjoner. Det er viktig at flere – og ikke bare lederen, får muligheten til å være med å ta del i selskapets vekst, mener han.

Da Brundtland-regjeringen satte midlertidige begrensninger for opsjonsordninger i Norge på slutten av 90-tallet, merket Settevik det på organisasjonen. Han brukte mye tid i Stortinget og skrev kronikker i norske aviser for å få de folkevalgte på bedre tanker. – Det gjorde at Microsoft fungerte dårligere i Norge enn i resten av verden, hvor de hadde mulighet til å stimulere organisasjonen med aksjeopsjoner til de ansatte. Jeg mener at **målstyring skaper prestasjonskultur**. Jeg er veldig avhengig av og opptatt av at man skal ha en slik kultur i et selskap. Incentivavlønning – enten det er opsjoner eller bonus – er viktige instrumenter som man kan bruke for å oppnå det, sier Settevik.

Han merker stor forskjell på måten han tenker og jobber på med og uten opsjoner. – Jeg **blir mye mer kortsiktig i min tankegang uten opsjoner**. Hvis det kommer noen og legger noe på pulten min som jeg synes er større og bedre der og da, er jeg klar til å flytte på meg. Jeg blir nesten litt horebukk. Hadde jeg vært i et opsjonsprogram, og hadde mål som kanskje var to eller tre år frem i tid, så ville jeg vært mer utholden og fokusert på de langsiktige målene, sier Settevik.

Settevik mener han ser igjen den kortsiktigheten i måten Bluegarden har drevet på i de senere årene. – De har blant annet hatt en større turnover på ledelsessiden enn hva som er normalt. Jeg tolker det som et tegn på at de ansatte har blitt utsatt for fristelser og valgt å slutte fordi de fikk bedre betingelser et annet sted, sier han, og trekker paralleller til folk som velger å forlate offentlig sektor på grunn av lite insitamenter som opsjoner og bonus.

I Microsoft hadde de en turnover på bare 1,5 prosent i året på 90-tallet. Settevik tror det er lettere for styret og ledelsen å kommunisere med de ansatte når de alle er på "equal terms". Dessuten er det med på å **bygge et godt fellesskap**. – Bill Gates innførte opsjoner helt klart for å bygge team. Alle de ansatte ble en del av den suksessen som Microsoft hadde, og det ble en utrolig bra gjeng av det til slutt, sier han.

Ole Morten Settevik er styreleder- og medlem i flere norske selskaper. Blant annet er han styreleder i Intellisearch. – Det er **billigere å dra i gang et nytt selskap med opsjonsordninger enn med høy fastlønn**. I selskapene jeg er inne i som styremedlem eller

styreleder i dag, er dette hovedargumentet for bruk av opsjoner. Uten opsjonsordninger ville vi hatt lønnskostnader som var 30-40 prosent høyere – spesielt med tanke på det arbeidsmarkedet vi har nå, sier Settevik. – Og på denne måten får de ansatte også være med på oppsiden hvis det går bra, legger han til.

Det har ikke alltid godt så bra med Settevik sine aksjeopsjoner. I ECSOFT – selskapet hvor han var før Microsoft – satset han og tapte alt. – Jeg kjøpte 60.000 opsjoner til 1 krone stykke i ECSOFT. Selskapet gikk konkurs, og jeg tapte alt. 60.000 kroner var mye for meg på den tiden. Jeg tror ikke jeg ble demotivert av det, jeg ble bare forbanna fordi vi ikke greide det, sier han. Han hadde opsjonsavtale i jobben som administrerende direktør i Ementor også. – Der fikk jeg opsjoner i hundretusener, men de ble jo aldri verdt noe. Verken konsernsjefen, styreleder eller vi andre gjorde jobben vår, og da fortjente vi heller ikke noe, sier han.

Ementors aksjekurs peaket i februar 2004 på 58,50 kroner, og falt deretter ned til 13 kroner på drøye halvannet år. I dag ligger aksjeverdien oppunder der hvor den var i februar 2004.

Ole Morten Settevik oppsummerer de fire viktigste fordelene ved opsjonsordninger, som diskutert ovenfor:

1. Det er motivasjonsbyggende når de ansatte får være med å ta eierskap i selskapet hvor de jobber.
2. Du får en ansvarliggjøring av de ansatte som er positiv.
3. Du kan lettere holde på de ansatte når de har opsjoner.
4. Opsjoner holder lønnskostnadene nede. Dette er spesielt positivt i et lite selskap.

– Fordelene ved opsjonsordninger for ansatte overskygger de ulempene det måtte ha, sier Settevik. – Den største ulempen er folks misunnelse. Jeg skjønner jo at folk reagerer når guttunger i Pareto får utdelt bonuser på 15 millioner kroner, men jeg synes det er dumt hvis slike outrerte forhold skal ødelegge mulighetene for å bruke gode instrumenter som opsjoner er, sier han.

9. Intervju Rolf Assev

I likehet med delen om Ole Morten Settevik, er det meste av informasjonen bygget på et dybdeintervju med Assev, men jeg også har hentet informasjon fra selskapets årsrapport for 2006 og nyhetsartikler. Før jeg tar for meg Rolf Assevs syn på, og erfaringer med, opsjoner, skal jeg kort gå gjennom litt om Opera, selskapets opsjonsprogram og Assevs viktigste ansvar i jobben.

9.1 Om Opera Software

Opera Software startet som et prosjekt i Telenor i 1994 av gründerne Jon. S. von Tetzchner og Geir Ivarsøy (Høie & Risbakken, 2007). Året etter ble prosjektet et eget selskap, og har siden oppstart vært pionerer på sitt felt – nemlig nettlesere til en rekke apparater som pc, mobiltelefon og spillkonsoller (Opera Software ASA, 2007). Noe av suksessen ligger i at nettleseren er lett skalerbar til de fleste plattformer og produkter, og kan derfor raskt taes i bruk på nye produkter (Høie & Risbakken, 2007). I 2004 ble selskapet notert på Oslo Børs. Den gangen ble selskapet verdsatt til nesten én milliard kroner (Haugnes, 2004), i dag er antatt verdi av selskapet lik nesten to milliarder (Oslo Børs, 2007). Opera karakteriseres som det mest profilerte norske it-selskapet i utlandet (Haugnes, 2007).

I den senere tid har selskapet blant annet hatt stor suksess med sin internettløsning til mobiler, Opera Mini, som ble lansert i fjor. Nettleseren er gratis for brukerne, mens selskapet får royalties gjennom lisensavtaler som de gjør med mobilleverandører eller avtaler med tjenesteleverandører som Google og Ebay. Selskapet leverer løsninger blant annet til T-Mobile, Vodafone, samt Nokia og Sony Ericsson sine mobiltelefoner. Opera har vokst raskt på kort tid. I fjor fikk selskapet et omsetningshopp på 60 millioner kroner, fra 154 millioner kroner i 2005 til 213,8 millioner i 2006. Kostnadene økte imidlertid enda mer, og resulterte i et underskudd på litt over 20 millioner kroner. Hovedårsaken til de økte kostnadene, var økte personalkostnader som følge av en vekst i organisasjonen fra 264 til 374 ansatte (Opera Software ASA, 2007).

9.1.1 Om Operas opsjonsprogram

Samme år som Opera ble børsnotert, begynte selskapets opsjonsprogram. Programmet står forklart på følgende måte i Operas årsrapport for 2006:

Nøkkelpersoner i selskapet, inkludert ledelsen og styret, får et bestemt antall aksjeopsjoner hvert fjerde år. Opsjonsavtalen går over fire år, hvor 20 prosent kan innløses etter henholdsvis tolv og 24 måneder. Deretter kan 30 prosent innløses etter henholdsvis 36 og 48 måneder. Dersom man velger å *ikke* innløse opsjonene ett år, mister man disse. Det samme gjelder dersom man slutter i selskapet. Prisen på én aksjeopsjon fastsettes til estimert verdi av Opera-aksjen den dagen opsjonene deles ut. Antallet opsjoner som de ansatte får fastsettes ut fra grad av ansvar og individuell performance. Styrets begrunnelse for å gi opsjoner er at de vil tiltrekke seg, motivere og beholde de riktige ansatte, og sørge for at ledelsens og aksjonærenes interesser er de samme.

I 2006 innkasserte Assev nærmere 3,2 millioner kroner på opsjoner på toppen av en fastlønn på 890.000 kroner. I tillegg sitter han på ytterligere 420.000 aksjeopsjoner pr. 31.12.2006. Verdien av disse er beregnet til 1,475 millioner kroner samme tidspunkt, når innløsningsverdi er trukket fra markedsverdien (Årsrapport 2006). Assev har også 392.820 aksjer i Opera, og ytterligere 574.000 aksjer gjennom investeringselskapet Bjørnvold Invest, som han eier 100 prosent sammen med familien (www.opera.com).

9.2 Om jobben og motivasjon

Rolf Assev har vært ansatt som salgs- og markedssjef siden han begynte i Opera i 1999. Den gangen var han én av 16 ansatte. I dag er det nærmere 400 ansatte i selskapet, og ca 80 rapporterer til han.

Slik beskriver Assev sine viktigste arbeidsoppgaver: – I utgangspunktet er det å finne ut hva markedet er ute etter, ta de ønskene og kravene som markedene måtte ha og gi tilbakemelding til utviklerne og produktfolket, slik at de lager de produktene som markedet vil ha. Jeg skal finne riktig pris på produktene og selge. Selge – det betyr at vi skal finne de riktige kundene og forhandle de beste avtalene. Opera er et teknisk tungt selskap med mye innovasjon og kompetanse blant de 400 ansatte. Veldig ofte vil derfor nye produkter komme ut av egne utviklingsprosesser, og da består jobben i å pakke inn denne teknologien og lage produkter av disse. Opera Mini er et godt eksempel på et produkt som ikke var etterspurt, men som ble utviklet internt i Opera for deretter å bli pakket inn og markedsført.

I øyeblikket er oppgaven med å bygge opp organisasjonen som har førsteprioritet. I år skal hele 90 personer ansettes i Opera i Oslo og ved de åtte regionskontorene som selskapet har rundt om i verden. Det betyr et par nye ansatte i uken for selskapet. Tidligere har det meste vært organisert ut fra hovedkontoret i Oslo, men etter hvert skal mer og mer ansvar delegeres til regionskontorene – både salg og utvikling skal foregå her. Gjennom de ansvarsområdene som Assev har i kraft av sin stilling i Opera, så mener han selv at han kan påvirke aksjekursen, og påvirke den mye. Det er likevel ikke noe han tenker på og drives av i det daglige – hvordan han kan sørge for at selskapets aksjeverdi stiger. Han er opptatt av å levere og å selge.

Det blir en del lange dager på jobb for Assev – spesielt når han er ute og reiser. Han beskriver reisingen som anstrengende. – Det er mindre anstrengende når det går bra, og mer anstrengende når du føler at du har motgang. Det er oppturer og nedturer. Vi lanserte et nytt produkt for to dager siden som har hatt en kjempemottagelse – CNN og New York Times skriver om det – og det er opptur. Også er det nedturer når du mister kontrakter osv., sier han.

Selv om jobben til tider er anstrengende, så er det miljøet i Opera, bransjen, morsomme arbeidsoppgaver og når hardt arbeid gir resultater, som driver Assev videre. – Det er ingen andre selskaper i Norge i dag som får lov til å snakke med så mange spennende it-selskaper rundt omkring i verden som oss. Det er morsomt å jobbe med internasjonale mennesker, vi har 42 nasjoner i Opera. Også er det morsomt når jeg ser at vi er på riktig vei og at man hver dag beveger seg mot det målet som man har satt seg, sier Assev.

Før tenkte han alltid at han skulle bli leder, men nå er han ikke så sikker lenger. – Mine ambisjoner for karriere er veldig begrenset. Mine ambisjoner nå er å ha et bra liv og at vi faktisk lykkes med Opera. Det er kanskje fordi at jeg er i en heldig posisjon hvor jeg har tjent masse penger og har råd til å tenke sånn, men samtidig så ser jeg at veldig mange av mine venner på min alder fortsatt tenker karriere. Det gjør ikke jeg. Det er fordi jeg føler at jeg har fått gjort ganske mye hittil, økonomisk sett har jeg ikke behov for det, og så synes jeg det er ganske viktig å bruke tid sammen med familien.

Lønnen er ikke det viktigste for Assev. Før han tok jobben som salgs- og markedsdirektør i Opera var han i en kort periode inne som administrerende direktør for Spaceworld-kjeden. – Jeg tok jobben på grunn av lønnen. Det var ikke en type jobb som jeg burde ha tatt – det var

helt feil. Det var en jobb som jeg egentlig ikke brant for. Det var veldig lokalt orientert og et lite spennende miljø, men hvor jeg var forespeilet av styreformannen at jeg ville komme til å tjene masse penger, sier han.

Etter fem måneder sluttet han og begynte i Opera, og tok samtidig til takke med en lønn som var en fjerdedel av den i han hadde hatt i tidligere jobber. – Jeg tok jobben fordi det var en kjempeutfordring og fordi det var en jobb som jeg hadde lyst på, sier Assev.

Da han begynte i Opera fikk Assev mulighet til å kjøpe en del aksjer i selskapet. ”Kanskje jeg er heldig og tjener masse penger på det – kanskje ikke”, tenkte han. Uansett innebar det en risk, og Assev forteller at han er ganske risikovillig som person.

Alle som er ansatt i Opera har både kortsiktige og langsiktige mål som de evalueres opp mot – inkludert Rolf Assev. Målene følges opp med medarbeidersamtaler i løpet av perioden, og i salgs- og markedsavdelingen belønnes de ansatte med bonus dersom de klarer sine personlige mål og holder seg innenfor budsjettene. Bonus er noe Opera har startet opp med i de senere år, etter ønske fra salgsavdelingen. Et godt bonussystem krever klare målsettinger både på selskaps og individnivå, mener Assev. Problemet i Opera er at målene som oftest endres underveis, så ledelsen må være fleksibel. Assev skulle helst sett at det var blitt formalisert noen måte å endre målene på underveis, slik at de ikke fikk trøbbel med avvik.

Rolf Assev setter sine egne mål, men har også forventninger fra styret. – Styret setter jo mål og gir ledelsen i Opera oppgaver, men det er ingen som sier ”Rolf, du skulle gjort det og det innen februar – hvorfor gjorde du ikke det?”.

9.2.1 Rolf om opsjoner

Siden Rolf Assev fikk opsjoner i Opera i 2004, har han solgt med både stor og ikke fullt så stor fortjeneste. – Jeg har stort sett kjøpt mine opsjoner. Jeg kjøpte akkurat 150.000 aksjer til en strikeprice på 10 kroner mens kursen var 13,70 kroner. Da tjente jeg 3,70 kroner pr. aksje som jeg blir skattet av. Den eneste tabben jeg har gjort, var da jeg solgte aksjeopsjoner til kroner 8,70 pr. stykk og hvor prisen var rundt 7,50. Det tjente jeg veldig lite på, men på den tiden hadde jeg ikke så god råd så jeg var nesten tvunget til å selge, sier han.

Den fremste fordel med opsjonspakker, ifølge Assev, er **eierskapet** som de ansatte får i selskapet hvor de jobber.

– Hvorfor skal ikke de menneskene som har gjort jobben og stått på døgnet rundt få ta del i verdistigningen når eierne gjør det? Hadde jeg eid et selskap og fått med meg tre andre ledere som var viktige for selskapet, så ville jeg gjerne at de hadde eid en del. Om de fikk opsjoner, fikk kjøpe seg inn tidlig, fikk aksjer osv. – det spiller ingen trille – men eierskap er viktig for nøkkelpersoner. Opera gir for eksempel opsjoner til noen av dem som sitter på regionskontorene, og som vi ikke har råd til å miste, sier Assev. Ett eksempel er lederen for Operas kontor i Kina – Martin. Etter at han ble ansatt i selskapet, har Opera virkelig fått fart på satsningen i det asiatiske landet, forteller Assev til Dagens Næringsliv (KILDE!).

Og med eierskap, flytter de ansattes perspektiv seg fra kortsiktig til langsiktig. – Når jeg skal ansette selgere som jeg ønsker skal være **fokusert på mer langsiktige resultater**, enn bare å tenke på neste kvartal og deretter slutte fordi de får et bedre tilbud, da ønsker jeg å legge opp til en lønnspakke som sier: *vet du hva – du skal stå på! Får du gode resultater skal du få en betydelig bonuspakke, men de pengene får du ikke før her.* Og det er da i form av cash og opsjoner. Slik får du et langsiktig forhold til folk, sier Assev.

Selgere er den ”rasen” som i størst grad drives av muligheten til å tjene penger, mener han. – For de som er selgere med stor S, er bonuspakken det eneste de tenker på. Vi har aldri hatt slike folk i Opera før inntil nylig. Det er en helt annen kultur, sier han. Bonus er noe Opera har startet opp med for første gang i år, etter ønske fra salgsavdelingen.

Det å **holde på verdifull kompetanse**, er altså en annen fordel ved opsjonsordninger som Rolf Assev verdsetter. Assev har hatt et par styreverv i andre selskaper tidligere, og har dermed vært med på å designe lønnspakker for ledere. Da var det viktig for han at sjefen skulle ha en oppside, men også en nedside. – Jeg ser gjerne at vedkommende tar opp 100.000 kroner i lån for å kjøpe aksjer i selskapet. Hvis alt skjærer seg, så vil han eller hun miste de 100.000 kronene. Det skal svi dersom det går feil.

Toppledere skal altså ha opsjoner, ifølge Assev, blant annet fordi de **fortjener å ha en oppside** dersom det går bra, men oppsiden bør være innenfor rimelighetens grenser. – Det har sin pris å være personen alt stormer rundt – men om den prisen er én, ti eller 200 millioner,

det er det vanskelig å si noe om. Toppledere må ha samme vurdering av hva som er bra for selskapet som aksjonærene har. Og har de opsjoner, så har de ofte det, sier Assev.

Det er imidlertid **forskjell på hva som er hensiktsmessig i store og mindre selskaper**, mener han. – I store, internasjonale selskaper bør lønnsprogrammene deles ut etter hva som skal til for at vedkommende skal bli i selskapet. Om Helge Lund har opsjoner eller ikke i Statoil, det spiller ingen rolle for den jobben han gjør, tror jeg. Han er drevet av noe annet enn akkurat den lønnen. Men skal du få dyktige seniormennesker, som Helge Lund, til å gå fra en sikker arbeidsplass til et mindre oppstartsselskap som Opera, så må du gi vedkommende en god del av oppsiden. Den oppsiden gir du i form av opsjoner. Men i et selskap på 4-500 ansatte, da er det andre ting som ofte er viktigere for folk enn opsjoner, sier Assev.

Opera var én av få norske it-selskaper som klarte å jobbe seg gjennom dot.com-krisen for fem-seks år siden. Og det takket være at alle de ansatte fikk aksjer i begynnelsen, og ikke høy lønn, ifølge Assev. I mindre selskaper kan altså aksjeopsjoner brukes som middel til å **holde kostnadsnivået nede**.

Assev er ikke udelt positiv til opsjonsordninger for ansatte i bedrifter. Han tror blant annet at aksjeopsjoner kan **virke mot sin hensikt dersom det ikke går så bra økonomisk med selskapet** det er snakk om. Opsjoner er veldig positivt i selskaper hvor alt peker oppover, men opsjoner er nesten negativt når kursen går nedover, mener han. Går det dårlig med selskapet man jobber i, begynner de ansatte å tenke at noe må være galt. Så begynner de å tenke på aksjene sine, og da er det lett for mange å slutte. Det har Assev selv erfart i Opera. – De ansatte reagerer jo på at vi taper penger år etter år.

Men **penger er ikke alt**. I alle fall ikke for Rolf Assev. – Det viktigste for folk i en jobb, det er å være med på å ”make a difference”. For folk flest, for eksempel for utviklere eller ansatte i salg og marked, så er ikke opsjoner noe viktig eller interessant lenger. Det er ikke sånn at de blir i Opera på grunn av opsjoner. Jeg tror folk først og fremst blir et sted fordi de har det morsomt, fordi de ser at jobben de gjør gir resultater, og fordi de har en god leder som drar deg gjennom og oppover, sier han.

Opsjoner kan ha en bivirkning. Assev forteller om folk som har vært ansatt i Opera lenge, og som tidlig fikk opsjoner til en kurs på rundt 2,50, og som nå innrømmer at de ikke har råd til å

slutte i Opera fordi de kan vente seg en stor gevinst dersom de går tiden ut. Denne fristen gikk ut i juni, og Assev ser ikke bort fra at en del kommer til å slutte etter dette.

– Det er klart at hvis du har en opsjonspakke, du har lyst til å gjøre noe annet, og det er to måneder før du kan utøver opsjonen din – da blir du i selskapet i to måneder til. Om du gjør en god jobb, det vet jeg ikke. De opsjonene kommer jo uansett uavhengig av om du gjør en god jobb eller ikke. Den dagen du ikke har det moro på jobb, kan du sitte og melke systemet. Da kan du komme sent og gå tidlig og vente på at opsjonene tikker inn. Sånn sett slår opsjonsavtaler litt feil ut. Med bonus derimot – da er du motivert helt til siste slutt, sier han.

Spesielt når Assev var i USA og skulle ansette folk, fikk han merke holdningen om at opsjoner er **gammelt nytt**. Der ble han møtt med følgende reaksjon fra Opera-ansatte: – Jeg har hatt opsjoner i de fire siste jobbene jeg har hatt, men aldri fått penger for det. Jeg skal bare ha høy fast lønn, sier de. Også selskapets selgere har uttrykket ønske om å vektlegge bonuser mer enn opsjoner i lønnspakken.

– Tror du det ville gjort noe fra eller til dersom dere *ikke* hadde opsjoner som del av lønnspakken i Opera?

– For mange så ville det antageligvis ikke betydd noe.

– For deg som er leder, da?

– Om jeg enten hadde fått opsjoner eller høy lønn og bonus, så tror jeg ikke det ville spilt noen trille, nei. Jeg gikk jo ned 75 prosent i lønn da jeg begynte i Opera, men jeg fikk jo kjøpe aksjer, da. Det viktigste ved å ta en ny jobb som det er knyttet risiko til, er at det er en oppside derom en spiller kortene riktig.

Selv syns han Opera-aksjene som han sitter på er mer spennende enn opsjonsordningen han har. Assev fikk kjøpe aksjer billig da han begynte i 99. Videre har han kjøpt aksjer på kurser opp mot 12 kroner. Til tross for at han har vært i selskapet i åtte år, så har han ikke tenkt til å slutte enda. – Jeg har vært med på å bygge opp noe, og det er kjempegøy, men jobben er ikke gjort enda. Jeg har lyst til å være med på å få ballen helt i mål, sier han.

10. Analysedelen

I denne delen vil jeg ta for meg de tankene og erfaringene som Rolf Assev og Ole Morten Settevik har og koble de sammen med hovedpunktene i de presenterte teoriene og artiklene. Karakteristikkene som kjennetegner it-bransjen generelt vil også spille en rolle i analysen. Jeg vil behandle de to intervjuene hver for seg, og systematisk gå gjennom stoffet.

Når det gjelder analysen av Ole Morten Setteviks syn på opsjoner, så vil jeg først og fremst se på erfaringene han har fra Microsoft Norge, men også trekke inn informasjon fra de andre selskapene hvor han har vært/er direktør. Settevik legger ikke skjul på at han er en svoren tilhenger av aksjeopsjoner til ansatte som instrument for å få folk til å jobbe hardt. Han har skrevet kronikker om fordelene slik han opplever det i norske aviser, og han har også fremlagt et krav til styret i Bluegarden, hvor han nå jobber, om at opsjoner skal gis til nøkkelpersoner i selskapet, og være på plass innen året er omme.

Det går unna i programvarebransjen, og noen selskaper setter sin stolthet i å være først ute med nye systemer, applikasjoner og løsninger. Opera er pionerer innenfor internettbrowsere til mobil. For å være først ute, må man ha en dyktig arbeidsstokk som er sulten på å lykkes, og som bruker tid og krefter på utvikling. Av de to intervjuobjektene mine, er Rolf Assev minst overbevist over opsjoner som virkemiddel for å skape motiverte ansatte. I intervjudelen peker han på flere betingelser som må være oppfylte for at opsjoner skal ha den ønskede effekten, og disse blir viktige for diskusjonen videre. Han har også gjort observasjoner i sitt miljø som vil være vesentlig for oppgaven.

10.1 Ole Morten Settevik

10.1.1 Prinsipal-agent teori

Settevik er både prinsipal og agent. Han er styremedlem og styreleder i flere selskaper, mens hans hovedgeskjeft er som direktør i Bluegarden. Han vet med andre ord litt om det å skulle forsøke å spore en leder til å følge styrets interesser, og vet også hvordan det føles å skulle leve opp til styrets forventninger som leder. Jeg vil konsentrere meg om Setteviks rolle som agent i denne oppgaven, og vil komme innom Setteviks erfaringer både fra Microsoft og Bluegarden i diskusjonen av prinsipal-agent teori.

Så lenge man ikke blir belønnet ut fra resultatene som man skaper, vil man ikke ha noe insentiv til å legge noen ekstra innsats i arbeidet. Å kun ha fastlønn er et dårlig alternativ, mener Settevik. Hans syn på bruk av resultatbasert lønn er med andre ord i tråd med prinsipal-agent teoriens hovedfunn – nemlig at fastlønn ikke sporer til innsats men skaper ledere og medarbeidere som setter sine personlige interesser og mål foran eiernes.

Som direktør i Bluegarden, er Settevik den som har størst mulighet til å påvirke aksjekursen til selskapet. Med andre ord kan han justere innsatsen ”I” opp og ned ettersom han vil, og få resultater deretter. ”Jo mer penger, jo bedre” – sier han selv, og uttrykker med det at han helt klart drives av muligheten til å tjene penger. Jo større insentivintensitet Settevik har i sin lønnskontrakt fastlagt av styret – dvs. faktoren ”B” i funksjonen for agentens lønn – desto mer vil han stå på.

Som sjef har han ansvaret for den langsiktige verdiskapningen i selskapet. Uten opsjoner som del av lønnspakken tenker han for kortsiktig, mener han. Nå krever Settevik at det kommer opsjoner for seg og nøkkelmedarbeidere i Bluegarden – det vil si at insentivintensiteten stiger – og mener det er det beste for begge parter. Medarbeiderne vil få en økt inntekt dersom de lykkes i å skape resultater som får aksjeverdien til å stige, og eierne (prinsipalen) vil minimere sine agentkostnader, fordi insentivordninger som opsjoner minsker behovet for direkte overvåking av de ansatte. Overvåking er dessuten ekstra krevende i et selskap som Bluegarden, fordi de ansattes arbeidsoppgaver stort sett innebærer utøvelse av skjønn. Programvareutvikling, salg og forretningsutvikling krever spesialisert kompetanse og at medarbeideren har evnen til å tenke kreativt, i tillegg til at det tar lang tid før en kan evaluere resultatet av innsatsen. Dermed blir det riktigere å bruke opsjoner som resultatavhengig belønning fremfor bonus, ifølge Settevik, fordi bonus skaper et for snevert og kortsiktig perspektiv.

En høyere ”B” vil generere høyere inntekter til selskapet, fordi medarbeiderne vil bli motivert til å legge større innsats i jobben. Settevik tror at en opsjonsordning vil få Bluegardenmedarbeiderne til å tenke mer langsiktig i jobben og at den høye utskiftningen på ledelsessiden som har vært tydelig til nå vil utebli.

Verdien "e" i formelen for agentens lønnskontrakt, kan virke både positivt og negativt inn på lønningen. Er det oppgangstider vil faktoren "e" sette fart på opsjonsgevinsten for de ansatte, mens nedgangskonjunkturer vil trekke opsjonsgevinsten ned, eller gjøre slik at gevinsten uteblir fullstendig. Settevik mener at de ansatte i et selskap, enten det er direktøren eller resepsjonisten, fortjener å ta del i gevinsten dersom selskapet opplever en verdistigning, uavhengig om verdistigningen skyldes en generell opptur i bransjen eller et selskaps suksess i markedet. På 90-tallet hadde Microsoft-aksjen en eventyrlig oppsving. I slike tilfeller syns Settevik at de ansatte, på lik linje med eierne, har rett til å nyte godt av rikdommen, og at opsjoner på denne måten vil skape et godt fellesskap på jobb og motiverte arbeidere.

10.1.2 Aksjeopsjoner som insentivinstrument for ledere under skiftende skatteregler (Osmundsen & Torgrimsen, 2000)

Osmundsen og Torgrimsen viser til en rekke forhold som spiller inn på insentiveffekten ved bruk av aksjeopsjoner til ansatte i sin artikkel. I tiden hvor Settevik var administrerende direktør, pekte aksjekursen så og si bare én vei, og det var oppover. Ergo var det ikke problemer med insentiver som faller bort som følge av økonomiske nedgangstider for selskapet. Lederen påvirkes også i høyeste grad av økonomiske insentiver, det var ikke problemer knyttet til vridning av innsats bort fra ikke-målbar aktivitet og målefeilene var små som følge av at Microsoft er et børsnotert selskap. Settevik sier også at han er nokså risikonøytral, og tror selv at opsjoner ikke har noen virkning i den ene eller andre retning på hans risikoprofil.

Settevik beskriver Microsoft Norge som en salgs- og markedsorganisasjon. Det kan dermed argumenteres for at Setteviks ansvarsområder og oppgaver liknet mer på en salgs- og markedsdirektørs oppgaver, enn oppgaver og ansvar som en administrerende direktør har. Osmundsen og Torgrimsen mener at salgsledere heller bør ha bonus knyttet til omsetningen i selskapet enn opsjoner, fordi dette er en parameter som salgsledere har større innflytelse på enn selve aksjekursen. Settevik hadde også bonus i jobben, og ifølge artikkelen kan det altså argumenteres for at denne bonusen burde ha større insentiveffekt på Settevik enn opsjonene som han hadde, gitt at man definerer Settevik som en salgs- og markedssjef. (Ser man på den særskilte situasjonen som Microsoft var i på den tiden Settevik var leder, kan man forvente at insentiveffekten ved bonusen må ha druknet i sammenheng med opsjonene, fordi størrelsen på opsjonene var så enorm.) Ser man på Settevik som en salgsleder istedenfor en

administrerende direktør, kan det dermed argumenteres for at han ikke burde hatt opsjoner i det hele tatt, ifølge økonomisk insentivteori.

Opsjoner kun bør gis til medarbeidere som har reell mulighet til å påvirke aksjekursen, i og med at det er selskapets aksjekurs som brukes som måleparameter i opsjonsprogrammer. Det mener artikkelforfatterne, men Settevik er uenig. Han mener at opsjoner bør gis til så mange som mulig i et selskap – helst til alle mann – og at det vil virke motiverende. Han har god erfaring med det fra Microsoft, hvor selv resepsjonisten fikk opsjoner, og kunne innkassere en fin gevinst ved siden av fastlønnen som følge av det.

Microsoft hadde stort sett ikke problemer med dalende aksjekurs så lenge Settevik satt ved roret i Norge. Opsjonsavtalen som de ansatte hadde gav dermed en enorm uttelling for alle. Sett utenfra kunne det lede til følgende to scenarier; 1) opsjonsordningen kunne få en solid motivasjonseffekt på de ansatte, eller 2) opsjonsordningen ville rett og slett fungere som en gedigen sovepute, fordi Microsofts aksjeverdi steg til himmels uansett hva medarbeiderne foretok seg. Det kan, Setteviks kommentarer tatt til følge, virke som at det første inntraff – det ble en sammensveiset og motivert gjeng ut av suksessen som selskapet opplevde. Her må imidlertid sosiale mekanismer hatt en innvirkning på organisasjonen, og dette har jeg ikke grunnlag for å utdype videre.

I 2003, da Ole Morten Settevik var gått til Ementor, valgte styret i Microsoft-konsernet å gå bort fra ordningen med aksjeopsjoner til ansatte, og heller satse på aksjekjøpsordninger. Selskapet ombestemte seg i en tid hvor det ikke så så lyst ut for Microsoft-aksjen. Verdien av én aksje var nå rundt halvparten av det den var ved toppnoteringen i januar 2000 (Appendiks 1, 2007), og følgelig ble det ikke mye penger å hente på opsjonene som de ansatte hadde. Ifølge artikkelen og økonomiske insentivteori blir insentiveffekten borte når aksjekursen faller mye. Det kan tyde på at det var nettopp det som skjedde i Microsoft, og at dette også var én av grunnene til at selskapet valgte å stoppe ordningen. Denne omkalfatringen var nok lur, sett med Osmundsen og Torgrimsens øyne.

Forfatterne poengterer også trenden med at internasjonale konsern med datterselskaper i Norge ofte gir opsjoner til lederne i datterselskapet. Dette har mer en rekrutteringseffekt enn en insentiveffekt, mener de. Dette bekrefter også Settevik som en av hensiktene bak utsteding av opsjoner til Microsoft-medarbeiderne.

10.1.3 Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes (Bragelien, 2003)

I store, internasjonale selskaper bør ingen andre enn toppledelsen ha aksjeopsjoner. Det mener artikkelforfatter Bragelien. Det eneste man kan håpe på å oppnå ved å gi opsjoner til alle, er at man lykkes i å skape en fellesskapsfølelse, at man får medarbeidere som identifiserer seg med selskapet og at man skaper en bedre forståelse for selskapets økonomi. Tar man Brageliens oppfatning til følge, var det derfor et stort mistak å gi opsjoner til resepsjonisten i Microsoft. For at resultatavhengig lønn skal virke motiverende, må de ansatte synes godt om ordningen, heter det i artikkelen. Som beskrevet tidligere i analysen, har Settevik positive erfaringer med å gi opsjoner til alle i Microsoft. Det er tydelig at organisasjonens ansatte i Norge opplevde opsjonsordningen som positiv, og at det på denne måten kan ha hatt en fordelaktig påvirkning på medarbeidernes motivasjon til å jobbe.

Nå ønsker Settevik sterkt at så mange som mulig i Bluegarden, hvor han jobber nå, skal få opsjoner knyttet til lønnen og dermed bli mer motivert til å yte maks som følge av det. Ifølge Bragelien er dette lite sannsynlig. Han forklarer det med at en ”vanlig” ansatt aldri vil oppnå en stor nok eierandel til at det vil virke stimulerende på innsatsen.

Artikkelforfatteren er til og med redd det vil gjøre mer vondt enn godt, særlig i situasjoner hvor aksjekursen til selskapet det gjelder faller mye. Igjen vil jeg trekke frem Microsofts enormt positive aksjekursutvikling mens Settevik var leder. Hadde han fortsatt vært i selskapet utover i 2003 og til i dag – hvor kursen ikke har hatt en like heldig utvikling, hadde han kanskje hatt en annen opplevelse av situasjonen. Jeg har imidlertid ikke noe grunnlag for å spekulere videre i det, annet enn å konstatere at it-bransjen er meget volatil, og at bruk av opsjoner dermed, ifølge Bragelien, kan være et usikkert instrument for å bygge motivasjon. Særlig når det er snakk om store, internasjonale selskaper, som Microsoft. Om de ansatte i Microsoft Norge følte seg knyttet til hverandre og bedriften, spiller ingen rolle i denne sammenhengen, og jeg skal derfor ikke diskutere det noe nærmere.

Bragelien sier også at resultatbasert avlønning virker best når det baseres på individuelle eller små gruppers resultater. Et selskaps verdiutvikling er i høyeste grad noe som påvirkes av flere

enn én eller få personer, og spesielt gjelder det for et verdensomspennende konsern som Microsoft.

10.1.4 Forventningsteori

I likhet med prinsipal-agent teori, foreslår forventningsteori at belønning bør være knyttet til ansattes bidrag til selskapet, og at dette vil motivere arbeidstakeren til økt innsats. Det er tre forhold som må være til stede for at belønningen skal virke motiverende, og jeg vil nå analysere Ole Morten Setteviks erfaringer og synspunkter i kombinasjon med disse:

SUBJEKTIVE FORVENTNINGER: For det første må vedkommende som mottar denne belønningen – her opsjoner – ha en forventning om at han eller hun har mulighet til å påvirke størrelsen på den kommende belønningen ved å legge til mer eller mindre innsats. Settevik mener at man som administrerende direktør i et selskap har stor mulighet til å påvirke aksjekursen til selskapet. Ifølge de to presenterte artiklene, så har han også rett i det. Med andre ord så vil opsjoner stimulere Settevik til innsats, gjennom at han selv forventer at hans bidrag betyr noe for verdien på selskapet.

Dette gjelder udiskutabelt for jobbene han har hatt i henholdsvis Ementor, ECSOFT og nå Bluegarden. Det kan imidlertid settes spørsmålsteget ved om dette var tilfellet i Microsoft Norge. Organisasjonen var én av mange datterselskaper, og Settevik sier selv at hans rolle var mer som en salgs- og markedsleder enn en administrerende direktør. All forretnings- og strategiutvikling foregikk ved hovedkvarteret i Seattle – Settevik operasjonaliserte planene i Norge, og det er grunn til å tro at de norske salgshallene spilte en mindre betydelig rolle for markedets oppfatning av selskapets verdi.

Den subjektive forventningen om at man kan påvirke målevariabelen som gir belønning, er imidlertid avhengig av ens *egen* oppfatning. Hva *andre* syns om saken, eller hva som er rasjonelt å tro, trenger egentlig ikke bety noe for motivasjonen. På spørsmål om Settevik trodde at han kunne påvirke aksjekursen i Microsoft, svarer han at det ble forventet av han at han skulle levere gode tall, og hvis ikke han gjorde det, så ville han bli avsatt ganske fort. Det kan altså tyde på at den disiplinerende effekten som konsernledelsen hadde fungerte mer motiverende enn selve opsjonsprogrammet.

Når det gjelder andre ansatte i Microsoft Norge, er det enda mer usannsynlig at de kunne påvirke Microsoft-kursen enn Settevik. Det foregikk ikke utvikling i organisasjonen i Norge, kun salg og markedsføring, og Microsoft hadde sånn sett mer påvirkningskraft på selskapets omsetning, ikke resultat- og verdigutvikling.

INSTRUMENTALITET: Etersom Microsofts aksjekurs durte av gårde i en forrykende fart på 90-tallet, og det var lite som talte for at det ikke skulle fortsette med det, var nok de fleste ansatte i selskapet overbevist om at opsjonsgevinsten ville komme. Isolert sett så vil dette virke motiverende og spore til økt innsats hos Settevik og de andre medarbeiderne. Etter at aksjen begynte å falle i 2001, var det ikke lenger så sikkert at belønningen ville komme til tross for at ledelsen og de ansatte hadde gjort en formidabel innsats. Den generelle verdinedgangen i bransjen kan ha virket negativt på de ansattes motivasjon. Det er naturlig å tenke at dette var én av årsakene, om ikke hovedårsaken, til at styret gikk bort fra opsjoner til de ansatte, og gikk over til å tilby kjøp av aksjer isteden.

VALENS: I intervjuet forteller Settevik at penger er en betydelig motivasjonsfaktor. Muligheten til å tjene penger på en eventuell opsjonsgevinst, har altså høy positiv valens for han. Jeg har derimot ikke noe grunnlag for å si noe om belønning i form av penger hadde noen betydning for de andre ansatte i Microsoft, og jeg vil heller ikke diskutere det videre. Men Settevik forteller blant annet om unge og flinke folk i Bluegarden som drives av muligheten til å tjene penger, og som til stadighet lokkes med tilbud fra andre selskaper.

Forventningsteorien sier at forholdet mellom disse tre faktorene er multiplikativt. Skal man si noe om Microsofts opsjonsprogram sin effekt på motivasjon og jobbytelse, må man derfor se alle faktorene under ett. I og med at Ole Morten Settevik hadde begrenset mulighet til egenhendig å påvirke aksjekursen til selskapet, kan man ifølge teorien konkludere med at opsjonsprogrammet burde ha begrenset effekt på hans motivasjon, og at andre faktorer spilte en større rolle. Som for eksempel forventningene fra toppledelsen. Men opsjonene som Settevik fikk, kan ha virket på den måten at han ble i Microsoft lenge.

Jeg antar her at Settevik har de ferdigheter og evner som skal til for å lykkes i jobben, og at hans fortolkning av sin rolle i selskapet var den samme som konsernledelsens. Det på grunnlag av hans beskrivelse av målsettingsprosessen i Microsoft, og den grundige

evalueringen av resultatene som ble foretatt hvert år. Målsettingsprosessen vil diskuteres nærmere i neste avsnitt.

10.1.5 Målsettingsteori

Denne teorien understreker viktigheten av å ha helt klart definerte og krevende mål i sammenheng med en arbeidstakers motivasjon i et arbeidsforhold. Teoretikerne Locke og Latham vektlegger også bruk av insentiver knyttet til måloppnåelsen, og at resultatbasert avlønning vil virke positivt inne på de ansattes målforpliktelse.

Settevik beskriver jobbkulturen i Microsoft som ekstremt prestasjons- og målstyrt. Hvert år ble han stilt til veggs av Bill Gates med allierte og grundig utspurt om hvordan hans organisasjon lå an i forhold til de mange og krevende mål som Microsoft Norge skulle forholde seg til. Om han fikk bonus eller ikke, var avhengig av hvordan selskapet hadde nådd målene eller ikke. Bonusen ble gitt ut fra en helhetsvurdering av Setteviks resultater. (Størrelsen har betydning for om den enkelte føler seg forpliktet til å nå målet eller ikke. Bonusen Settevik fikk i Microsoft kunne maks beløpe seg til halve fastlønnen.)

Opsjoner kan ikke knyttes direkte mot spesifikke mål, men er en belønning som premierer en generell verdistigning i et selskap – altså om selskapet som helhet får det til eller ikke. Målet er krevende og generelt. Slike mål er vanskeligere å forholde seg til enn konkrete mål, ifølge teorien, og det skaper en lavere grad av målforpliktelse hos den enkelte.

Ting tyder på at selve kulturen i Microsoft, og den evigvarende ”trusselen” om avskjedigelse hvis Settevik *ikke* nådde målene, kan ha hatt en større motiverende og disiplinerende effekt på han enn selve opsjons- og bonuspakken. Han sier selv i intervjuet at ”når du har disse målpunktene hvert år hvor du må prestere overfor toppledelsen, så følger du jo opp”.

Jeg vil også ta med Setteviks erfaringer fra andre selskaper enn Microsoft, for å beskrive en situasjon hvor situasjonen *ikke* var påvirket av den enorme verdistigningen som var i Microsoft. Han tjente for eksempel ikke en krone på opsjonsprogrammet han hadde som leder i Ementor, men Settevik mener at han ikke ble demotivert av den grunn. Han ble bare sint for at han ikke klarte å nå målene sine. Ser man på det i lys av målsettingsteori – nemlig at personer med høy subjektiv mestringssevne reagerer offensivt på negativ tilbakemelding, blir

det tydelig at det var nettopp det Settevik gjorde. Han reagerte på den fallende aksjekursen med ”søren heller, jeg må prøve enda hardere”.

Artikkelforfatterne konkluderer med at der hvor man har anledning til å gi akkordlønn istedenfor målbasert bonus, vil det være fordelaktig. Akkordlønn er ikke et godt instrument i en kunnskapsbedrift som Microsoft, hvor de fleste har arbeidsoppgaver der kreativitet og den enkeltes kompetanse er avgjørende.

10.2 Rolf Assev

10.2.1 Prinsipal-agent teori

Ifølge prinsipal-agent teori er fastlønn, og kun det, en dårlig måte å belønne ansatte på. Dette er Rolf Assev enig i – ansatte i Opera bør ha en del av lønnen sin knyttet til prestasjoner, og ikke bare ha fastlønn. I likhet med teorien, ser han fordeler med opsjoner ved at det sørger for at ledere og andre nøkkelansatte har den samme vurderingen som aksjonærene av hva som er bra for selskapet. Ifølge teorien hindrer dette opportunistisk atferd hos de ansatte, og problemer med asymmetrisk informasjon minimeres.

Noe av begrunnelsen for å belønne agenten ut fra vedkommendes resultater, er for å gjøre agenten mindre risikoavers. Ett av Assevs ankepunkter ved bruk av opsjoner er at medarbeiderne på denne måten ikke har noen nedside – de tar egentlig ingen risiko. Man kan bare vinne med opsjoner, ikke tape, fordi det kun gir utslag når opsjonen har en gevinst. Assev skulle gjerne sett at de ansatte måtte ta mer risiko enn de gjør gjennom opsjoner, og mener derfor at aksjekjøpsordninger for nøkkelpersoner i selskapet kan være en bedre løsning. Aller helst ser han at disse må ta opp lån som finansiering for aksjekjøpet, slik at det er knyttet enda mer risiko til det. Selv har han god erfaring med det gjennom aksjene som han fikk kjøpe i Opera da han begynte som salgs- og markedsdirektør der, og poengterer at en slik metode fungerer særlig godt i et oppstartsselskap som Opera var den gangen han begynte i 1999.

Hvis vi ser på agentens inntektsfunksjon som beskrevet i prinsipal-agent teori, så vil støy, ”e”, og da spesielt ekstern støy, gjøre seg svært gjeldende i akkurat it-bransjen. Følger du NASDAQ-indeksen gjennom de siste 20 årene, vil du få se en graf som ligner en berg og

dalbane med betydelige og mer flyktige opp- og nedturer. Med opsjoner som del av lønnspakken for ansatte i it-bedrifter, kan det bety at "e" blir så stor at man ikke trenger å legge innsats "I" i jobben, men likevel ta ut store summer i belønning som følge av aksjens opptur. Satt litt på spissen, så kan it-medarbeidere i grunn bare lene seg tilbake og se pengene rulle inn på brukskontoen i oppgangsperioder.

Dette er ett av punktene som Assev setter spørsmålstegn ved når det gjelder bruk av opsjoner som instrument for å spore til ekstra innsats. Han poengterer likevel at han synes at dedikerte toppledere og medarbeidere i likhet med selskapets eiere fortjener og bør få ta del i verdiskapningen som skjer. Men om man de ansatte motiveres til å gjøre en god jobb som følge av opsjonene i oppgangstider som beskrevet over, det har man ingen garanti for, mener Assev.

I motsatt tilfelle, dersom det ikke går så bra økonomisk med et selskap og "e" får en kraftig negativ verdi – såpass negativ at en høy "I" umulig kan gjøre opp for den – vil ansatte kunne føle maktesløshet og miste motivasjonen til å jobbe, eller rett og slett slutte i selskapet. Slike tendenser har Rolf Assev sett i Opera, som har slitt med stupende aksjekurs i ett års tid, fra mars i fjor til april-mai i år.

Hvis man skal oppsummere Rolf Assevs syn på og erfaringer med bruk av opsjoner i sammenheng med prinsipal-agent teori, så vil det være at en nøkkelperson i et selskap fortjener en gevinst dersom selskapet opplever en verdistigning, men at det nødvendigvis ikke øker vedkommendes motivasjon likevel. I tillegg har han opplevd at opsjoner kan virke direkte demotiverende når det brukes i perioder hvor selskapet opplever problemer med verdiutviklingen. Dette er begge argumenter som er knyttet til forhold som ledere og andre ansatte ikke kontrollerer – nemlig "e".

10.2.2 Aksjeopsjoner som insentivinstrument for ledere under skiftende skatteregler (Osmundsen & Torgrimsen, 2000)

Personer som får aksjeopsjoner i selskapet hvor de jobber, må selv ha mulighet til å påvirke aksjekrusen for at det skal virke positivt inn på motivasjonen. Det er ett av kriteriene som Osmundsen og Torgrimsen presenterer i artikkelen. Rolf Assev mener han kan påvirke Operas aksjekurs ganske mye ut fra den jobben han gjør. Som salgs- og markedsdirektør er han i en sentral og beslutningsfattende stilling, som børstnotert selskap vil det også være få målefeil

knyttet til aksjen, og det er ikke problemer med vridning av innsats bort fra ikke-målbar aktivitet. Alle disse forholdene taler for at Rolf Assev skal ha opsjoner, ifølge artikkelforfatterne. Følgende tre forhold trekker i motsatt retning:

- 1) Assev uttaler at han er ganske risikovillig, og at han synes aksjene han har i Opera er mer interessante enn opsjonene – blant annet fordi det innebærer mer risiko. Han vil gjerne at ledelsen i et selskap skal ta mer risiko, slik som han har gjort gjennom aksjekjøpet, fordi det vil gjøre dem mer fokusert på selskapets verdiutvikling enn gjennom opsjonsprogrammer. Han poengterer at dette særlig er gjeldende for mindre oppstartsselskaper, og dette er også i tråd med Osmundsen og Torgrimsen sine synspunkter. Artikkelen sier at opsjonsordninger virker spesielt godt på ledere som er risikoaverse, fordi det får dem til å ta flere sjanser i situasjoner hvor det er nødvendig.
- 2) I tillegg nevner Assev, som beskrevet under diskusjonen av prinsipal-agent teori, at han har observert at økonomiske nedgangstider i selskapet gir negativ påvirkning på medarbeidere i Opera som har aksjeopsjoner. Dette er i tråd med artikkelforfatternes sy. Opsjoners insentivelement faller bort i nedgangstider, og taler mot bruk av opsjoner til ansatte når aksjekursen til selskapet faller mye. Jeg vil ikke gå nærmere inn på dette punktet her, men henviser til forrige del av diskusjonen.
- 3) Osmundsen og Torgrimsen hevder at alle ledere i kommersielle organisasjoner trigges av økonomiske insentiver. Rolf Assev uttrykker imidlertid en viss likegyldighet overfor muligheten for å oppnå en gevinst på opsjonene, og begrunner det med en allerede solid økonomisk plattform gjennom aksjene som han har, god fastlønn og bonus. Dette sår ytterligere tvil om aksjeopsjoner som belønningsform fungerer positivt på Assevs motivasjon til å yte ekstra i jobben. En person som har det bra økonomisk, og som ikke drives av tanken på å tjene masse penger, vil ikke trigges av muligheten til å tjene penger på opsjoner.

Man kan dermed ikke entydig konkludere med at Rolf Assev vil ha mer insentiv til å yte i jobben med opsjoner enn uten, ut fra denne artikkelen.

Artikkelforfatterne diskuterer insentiveffekten ved bruk av opsjoner for *ledere*, men man kan likevel se på andre medarbeidere som har opsjoner i lys av artikkelens hovedpunkter. For nøkkelpersoner i selskapet som har opsjoner – som Operas viktigste utviklere og selgere – gjelder det meste av diskusjonen over. I tillegg bør man anta at disse er mer risikoaverse enn

Assev, og at dette taler for at de bør ha opsjoner. Assev uttaler at han tror at det ikke ville spilt noen rolle for de aller fleste om de hadde opsjoner som del av avlønningen eller ikke. Dette vil bli diskutert nærmere i bolken om forventningsteorien. Det bør også nevnes at verken utviklerne eller selgerne har den samme muligheten til å påvirke Operas aksjeverdi som Assev, da de ikke har like stor beslutningsmyndighet som han. Bruk av aksjeopsjoner til disse vil ikke være spesielt treffsikkert som insentiv. Artikkelforfatterne utelukker imidlertid ikke andre positive virkninger av opsjonsordninger for andre enn ledere.

10.2.3 Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes (Bragelien, 2003)

I denne delen av analysen vil jeg innlede med å si at Assevs holdninger og erfaringer generelt sett stemmer godt overens med slik Bragelien oppfatter bruken av opsjoner til ledere og andre medarbeidere. Jeg skal kort oppsummere hovedfunnene:

Bragelien presiserer at de ansatte må oppfatte en opsjonsordning som positiv, skal den ha en insentiveffekt. Når de fleste utviklerne i Opera heller vil ha nytt utstyr som belønning for gode resultater, og når selgere ber om høyere fastlønn og bonus istedenfor opsjoner, så sier det seg selv at det vil være dumt å la være å etterkomme deres ønsker. Dessuten vil utviklerne og selgerne ikke ha insentiv til å ståsette seg til å jobbe masse så lenge deres eierandel er så forsvinnende liten at det skal mye til før det blir penger av opsjonene, og fordi det er vanskelig å se at deres innsats kan ha noen direkte innvirkning på aksjekursen. Dette er Assev enig i. I tillegg kommer aspektet med det å ha opsjoner som aldri blir verdt noe, fordi selskapet har økonomisk nedgang eller for det generelt er nedgangstider i bransjen. I slike perioder vil opsjonsprogrammer virke mer negativt enn positivt, og dette samsvarer med Assevs beskrivelse av situasjonen slik den har vært i Opera det siste halvannet året.

Argumentene som er brukt i forrige avsnitt, gjelder ikke for toppledere eller når selskapet det er snakk om er i en oppstartsfase, og hvor opsjoner dermed kan hjelpe betraktelig på insentiveffekten hos de ansatte. Det poengterer Bragelien, og Assev er enig.

10.2.4 Forventningsteori

Hvis et menneskes forventning om fremtidig belønning er avgjørende for innsatsen man legger i arbeidet, slik denne teorien sier, så bør en del av lønnen være knyttet til den enkeltes

resultater. Her er prinsippal-agent teorien og forventningsteorien samstemte. Jeg skal nå diskutere Rolf Assevs case i lys av de tre forholdene som må være innfridd for at opsjonsordningen skal ha en insentiveffekt ifølge forventningsteori.

SUBJEKTIV FORVENTNING: Resultatbasert belønning virker ikke motiverende i seg selv dersom man føler at ens egen innsats ikke spiller noen rolle for parameteren som belønningen avhenger av. Det sier forventningsteorien. Rolf Assevs arbeidsoppgaver består av salg, produkt- og personalutvikling. Med andre ord så er hans innsats svært viktig for både omsetningen og kostnadsnivået i selskapet. Assev føler at han kan påvirke Operas aksjekurs ganske mye gjennom den jobben han har, og har dermed en subjektiv forventning om at belønningen som kommer i form av en opsjonsgevinst delvis er et resultat av hans egen innsats. Han vil dermed være motivert til å gjøre en innsats ifølge teorien.

Om alle kollegaene hans føler at det samme – at de har mulighet til å påvirke aksjeverdien, det er ikke Assev så sikker på. En ansatt som ikke tror at han eller hun ved hard innsats kan sette fart på aksjeverdien, og dermed oppnå en høyere gevinst på opsjonene sine, vil ifølge teorien ikke bli sporet til å gjøre nettopp den ekstra innsatsen. Opsjoner blir da en sum med penger som enten kommer, eller som ikke kommer. En opsjonsgevinst blir mer en gave enn et middel man jobber for å oppnå, og man kan dermed ikke si at opsjoner virker motiverende på medarbeideren.

Dette samsvarer med Rolf Assev sin anbefaling, at opsjoner bør gis til nøkkelpersoner i Opera som selskapet er avhengig av for å ha suksess. Folk som har en reell mulighet til å påvirke aksjekursen. Ett eksempel på slike nøkkelpersoner er de som leder Operas internasjonale kontorer. Her skjer både salg og produktutvikling, og internasjonal suksess har definitivt en effekt på et selskaps aksjekurs. Man kan dermed argumentere for at slike personer vil bli motivert til å yte en ekstra innsats dersom de har opsjoner.

INSTRUMENTALITET sier noe om vedkommendes tanker om sjansen for at en belønning faktisk vil komme som følge av innsats eller ikke. Noen ganger kan bonussystemer virke urettferdig og ulogisk på folk fordi de ikke får helt grep om hva som skal til for at belønningen skal inntreffe, eller de gjennom erfaring ikke stoler på at belønningen inntreffer selv om de legger en innsats i å få det til. Dette kan være tilfellet for en del av de Opera-ansatte.

It-bransjen er en svært lunefull bransje og det trenger ikke å være noen tilsynelatende god grunn for at pilene skal peke oppover eller nedover. Pessimisme rundt it-aksjer kan ramme bredt – også solide selskaper med sterke produkter. Et eksempel på det er it-boblen som sprakk i 2001. Det betyr at til tross for at Rolf Assev mener at hans innsats kan påvirke Opera-aksjen, og selv om han jobber dag og natt og får i gjennom masse avtaler med nye kunder, så trenger ikke det bety at det kommer en belønning i form av en opsjonsgevinst likevel. Rett og slett fordi det kan være andre faktorer i markedet, som verken Assev eller andre ansatte i selskapet rår over, som trekker aksjeverdien i motsatt retning (jfr. ”e” i prinsipal-agent teori).

Dersom man ikke tror at belønningen inntreffer selv om man yter en innsats, vil motivasjonen utebli. Dette blir kanskje særlig gjeldende når et selskap opplever nedgangstider. En slik tendens har Assev selv observert i Opera, blant annet det siste halvannet året hvor selskapets aksjeverdi har sunket ganske betraktelig. Resultatet kan bli at mange tror det er noe galt med selskapet, og vurderer å se seg om etter en annen arbeidsgiver, ifølge Assev. I verste fall kan en langvarig følelse av at innsats ikke gir uttelling føre til apati hos medarbeiderne.

I USA ble Rolf Assev møtt med holdningen ”opsjoner blir jo aldri verdt noe uansett”, og et ønske om å utelate opsjoner fra lønns pakken fra de ansatte sin side. Medarbeiderne hadde altså ingen forventning om at egen innsats nødvendigvis ville resultere i noen belønning. Det svekker motivasjonen og jobbytelsen ifølge forventningsteorien. En slik effekt kan altså en volatil bransje som it-bransjen ha.

Opera får ros i media for produktene sine, kundene og brukerne strømmer til og omsetningen skyter i været – alt tyder på at selskapets produktutviklere og selgere gjør jobben sin. Så hvorfor faller aksjeverdien til selskapet? Opera har høye personalkostnader i forhold til inntjeningen, og dette kan være noe av forklaringen på hvorfor markedet vurderer aksjen som noe usikker. Å holde selskapets kostnader nede er ikke utviklernes ansvar. Dette blir de likevel straffet for fordi opsjonsgevinsten deres uteblir. Sagt på en annen måte; en utvikler som har en opsjonsavtale i Opera, og som står på for å utvikle nye versjoner av Operas nettlesere, vil lide under det at andre i selskapet ikke gjør jobben sin. Aksjeverdien i selskapet faller på grunn av forhold som utvikleren ikke er herre over, og dette vil påvirke utviklerens tro på sjansen for at belønningen, i form av en opsjonsgevinst, vil inntreffe eller ikke.

Her vil jeg presisere at dette gjelder ikke gjelder toppledelsen i selskapet, ettersom de i større grad enn utviklere og selgere har mulighet til å påvirke aksjekursen til Opera, selv om forholdene ved et ustabil marked gjelder også disse.

VALENS: En må gå ut fra at en del ansatte i Opera blir motivert av muligheten til å tjene penger. Særlig selgere, ifølge Assev. En opsjonsgevinst vil dermed ha høy positiv valens for dem, men slettes ikke alle tenker slik som selgerne. Ifølge Rolf Assev kunne utviklerne som jobber i Opera gjerne heller tenke seg ny pc med et nytt skjermkort som belønning for gode resultater enn opsjoner. De blir mer giret av gadgets enn penger. Dermed kan det virke som at en opsjonsgevinst ikke har noen betydning eller *valens* for mange Opera-ansatte, og da vil ikke intensjonen om at opsjoner skal virke motiverende være innfridd.

For Assev selv, spiller det heller ikke så stor rolle om opsjonsgevinsten er liten eller stor. Han er mer opptatt av å lykkes med Opera enn å tjene masse penger. Dessuten har han aksjer, og synes det er mye mer spennende og motiverende enn muligheten til å tjene penger på opsjoner.

OPPSUMMERING: Kobler man disse tre forholdene sammen – som man skal gitt det multiplikative forholdet mellom dem – så kan man sette spørsmålsteget ved om så mange ansatte i Opera burde ha opsjoner som del av lønns pakken, hvis målet med opsjonene er å motivere dem til å yte. Ja – Assev og andre nøkkelpersoner har en påvirkningskraft på selskapets aksje verdi, og ja – en belønning i form av en opsjonsgevinst virker motiverende på mange, men mange ser ikke på sannsynligheten for at innsatsen deres faktisk gir en uttelling i form av høyere aksjekurs som så veldig stor. Til det er for mange andre forhold som spiller inn. Dersom en forventet belønning som følge av innsats av en eller annen grunn uteblir, virker det mot opsjonsordningens hensikt om å skape en insentiveffekt.

10.2.5 Målsettingsteori

Målsettingsteori vektlegger det å ha klare og krevende mål som kilde til motivasjon. Teorien sier at når ledere og andre medarbeidere føler seg forpliktet til å nå de målene som enten de selv eller andre har satt for dem, vil motivasjonen være på topp. Operas ansatte har både kortsiktige mål som måles jevnlig i form av medarbeidersamtaler, og mer langsiktige mål som man gjerne ikke ser resultatet av før etter en viss tid. Opera forsøker å påvirke selskapets

nøkkelpersoners målforpliktelse gjennom å belønne dem med bonus knyttet til mer konkrete og kortsiktige mål, og med opsjoner for å bevege medarbeidernes fokus mot mer langsiktige mål.

Rolf Assev setter sine egne mål, men har også forventninger fra styret. Teorien viser at mennesker har lettere for å akseptere mål dersom de får lov til å være med på å bestemme dem selv. Ergo vil Assev på denne måten teoretisk sett være mer motivert til å nå målene enn dersom han ikke hadde vært med på målsettingsprosessen. Assevs overordnede mål er å lykkes med Opera – det vil si at selskapet skal generere mer penger enn det bruker. Målet er meget krevende, og kan av den grunn virke motiverende på Assev gitt forutsetningene i målsettingsteorien, men målet er også svært generelt og langsiktig. Veien mot målet er *ikke* klart definert, og dette er en trend som går igjen i resten av bransjen.

Som diskutert innledningsvis er programvarebransjen bygget opp av mennesker med høy utdanning, spesialisert kunnskap og arbeidshverdagen preges av avgjørelser hvor medarbeiderne må bruke skjønn og være kreative. Det er ikke noen samlebåndsjobb de ansatte i Opera har, uansett om man er selger, utvikler eller leder. I slike tilfeller kan det ofte være vanskelig å definere helt klare mål, fordi målene kan endre seg underveis i prosessen. Slik beskriver Rolf Assev situasjonen i Opera. Han forteller at alle medarbeidere i utgangspunktet både har mål knyttet opp selskapets overordnede mål og mot egne prestasjoner som de skal forholde seg til, men at disse målene så å si uten unntak skifter helt karakter med tiden på grunn av påvirkning som man ikke kan forutse. Når man da kommer til slutten av året, og Assev sitter med én av sine selgere og skal evaluere vedkommendes prestasjoner ut fra målene som ble satt for ett eller et halvt år siden, kan hele bildet være annerledes enn da målene ble fastsatt. Assev synes selv at dette kan være problemfylt, og skulle helst sett at Opera hadde en praksis for å registrere at målene endrer seg når de faktisk gjør det. Dette kan spesielt gjøre seg gjeldende nå som selskapet nylig har innført bonus, blant annet for en del av selgerne, og hvor bonusen skal knyttes opp mot grad av måloppnåelse.

Selv om Opera-ansattes mål er generelle, så behøver ikke det å bety at de er mindre motiverte til å gjøre en innsats for å nå målet, enn dersom målet var spesifikt. Så lenge Rolf Assev og de andre har høy grad av målforpliktelse, så spiller det ingen rolle om målet er generelt eller spesifikt. Men det er lettere å skape målforpliktelse med spesifikke mål enn generelle. Incentivlønn stimulerer også til høyere grad av målforpliktelse, og spørsmålet er om Assev

tror at bruk av opsjoner i Opera vil stimulere til at de ansatte føler seg forpliktet til å gjøre en innsats for å nå målene sine. Når vi snakker om dette, så vil det altså i all hovedsak være snakk om de langsiktige målene. Det er fordi en del – i hvert fall selgerne – har bonus knyttet til de mer kortsiktige målene sine.

Én av fordelene med å ha opsjoner i sammenheng med hvilke mål man setter seg, er at ledelsen og andre medarbeidere har de samme målene som styret og eierne når de får opsjoner, på grunn av eierskapet som de får i selskapet, mener Assev. Det kan være med på å bøte for vanskelighetene med at man ikke kan sette helt klare mål for de ansatte, hvis man kobler det med målsettingsteori. Men det viktigste for de aller fleste medarbeidere i et programvareselskap som Opera, er ikke å tjene masse penger, men det å være med på å ”make a difference”, tror Assev. Det å se at jobben du gjør gir resultater og å ha en god leder som drar deg oppover. For mange spiller ikke opsjoner noen rolle for den jobben de gjør, og de fleste ville nok gjort en like god jobb uten opsjoner, som med. Ergo er ikke opsjoner med på å skape målforpliktelse i noen betydelig grad, mener Assev.

Studier viser at størrelsen på den delen av lønnen som baseres på resultater i forhold til fastlønnen, kan ha noe å si for graden av målforpliktelse (jfr. prinsipal-agent teori). Det er derfor grunn til å tro at Assev, som pr. 31.12.2006 har en beholdning på 420.000 aksjeopsjoner, vil ha høyere grad av målforpliktelse enn for eksempel lederen for Operakontoret i Kina, som har langt færre opsjoner.

Avslutningsvis vil jeg si at siden jeg har ikke grunnlag for å si noe om hvorvidt de ansatte i Opera har høy eller lav subjektiv mestringsevne, så har jeg utelatt denne delen av teorien i analysedelen. Det betyr ikke at det er mindre viktig av den grunn, men slike forhold kan være svært vanskelig å avdekke, da dette er noe som ikke en gang vedkommende det gjelder alltid er bevisst på. Tar man til følge antagelsen om at resultatbasert avlønning vil stimulere til selvutvelgelse, slik som beskrevet i prinsipal-agent teori, kan man anta at Rolf Assev har høy subjektiv mestringsevne og at det igjen vil bidra positivt til hans motivasjon.

11. Konklusjon

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å kartlegge virkningen av opsjoner på motivasjonen til ansatte i kunnskapsbedrifter – nærmere bestemt innenfor it-bransjen. De to selskapene som jeg har studert uttaler alle at ønsket om å oppnå en insentiveffekt er én av hovedgrunnene til at slik belønning benyttes overfor de ansatte. Jeg skal i det følgende oppsummere de funnene jeg har gjort, og trekke en konklusjon ut fra oppgavens problemstilling:

- *Ansatte i programvarebransjen er mer motivert til å yte i jobben sin med opsjoner som del av lønnspakken enn uten opsjoner.*

Har Microsoft Norge og Opera Software lykkes med å motivere sine ansatte gjennom å gi dem opsjoner som del av lønnen? Det er flere forhold som må ligge til rette for at opsjoner faktisk skal virke motiverende på folk. Jeg kan kort oppsummere det slik:

- Ja, opsjoner har en insentiveffekt, gitt et perfekt aksjemarked. Når en eventuell opsjongsgevinst ikke bare påvirkes av beslutningene og handlingene til den som skal belønnes, men også av støy som konjunktursvingninger, endringer av valutakurser eller ren psykologi, kan det bidra til å skape mer frustrasjon enn positiv motivasjon for de det gjelder. Hadde aksjekursen gjenspeilet kun den faktiske verdien av selskapet, hadde saken vært en annen.
- Ja, opsjoner har en insentiveffekt, gitt at selskapet/bransjen opplever gode tider og at aksjekursen til det enkelte selskap er stigende. Dersom opsjonsinnehaveren føler at han eller hun har stått på i perioden før den eventuelle opsjonsutbetalingen, kan det virke direkte demotiverende på vedkommende hvis opsjonsutbetalingen uteblir. Dette punktet blir særlig viktig for it-bransjen, som er blant de mest volatile bransjene.
- Ja, opsjoner har en insentiveffekt, gitt at den enkelte føler at de har mulighet til å påvirke aksjeverdien til selskapet. Her spiller medarbeiderens stilling og ansvarsområde inn, og dette poenget går igjen i flere av artiklene og teoriene jeg har brukt i oppgaven. Toppledere har naturlig nok større mulighet til å påvirke et selskaps aksjekurs enn en utvikler eller en selger. En resepsjonist kan skape trivsel på arbeidsplassen og sørge for at kundemottak foregår på en skikkelig måte, men ingen av delene har noen direkte effekt på selskapets aksjeverdi. Størrelsen på selskapet vil også ha en effekt her – jobber man i

et stort, internasjonalt selskap er det vanskeligere å påvirke aksjekursen, enn hvis det er snakk om et mindre oppstartsselskap.

- Ja, opsjoner har en insentiveffekt, gitt at vedkommende som har opsjoner verdsetter belønningen og drives av muligheten til å tjene penger. Ikke alle gjør det, det viser erfaringer som Rolf Assev har gjort seg. Dersom vedkommende det gjelder ikke stimuleres av muligheten til å tjene penger, er det andre belønningsmetoder som kan være mer treffsikre enn opsjoner.

Som vi ser, er det mange forhold som må ligge til rette for at opsjoner skal ha en motiverende effekt på ledere og andre ansatte i et selskap. Dette er forhold som kan variere fra person til person, fra selskap til selskap, fra år til år – ja, til og med fra dag til dag om det er it-bransjen vi snakker om. Aksjemarkedet er det få som kan gjøre noe fra eller til for påvirke. Dermed blir dette en konstant som vil tale mot bruk av opsjoner som del av lønnspakken, slik problemstillingen uttrykker.

På bakgrunn av analysen av informasjonen jeg har hentet for å belyse hypotesen for oppgaven, er det min oppfatning at man ikke bør legge for mye vekt på opsjonsprogrammets motivasjonseffekt. Ønsker man å motivere sine ansatte, er det andre faktorer som påvirker mer. Sjansen for å oppnå en gevinst gjennom kjøp og salg av opsjoner har ikke nødvendigvis noe med egen innsats å gjøre. Man skal likevel ikke se bort fra at slik belønning har andre egenskaper som kan virke positivt inn på det enkelte selskap og dets medarbeidere. Det kan virke som at opsjonsordninger er mer heldig for rekrutteringen og det å beholde ansatte over lenger tid, enn for motivasjonen.

11.1 Refleksjonsnotat

Avslutningsvis vil jeg si noe om prosessen rundt skrivingen av denne siviløkonomoppgaven. Det har vært en lærerik erfaring, og gjennom prosessen har jeg funnet ut at jeg trives med å fordype meg i stoff som dette – finne artikler og teorier som kan være relevante i forhold til en problemstilling, og gjennom søk og samtale med informanter prøve å finne noe som tidligere kanskje ikke har vært belyst.

Jeg trives også med å skrive og intervju folk. Spørsmålene til Rolf Assev og Ole Morten Settevik ble utformet etter hvert som jeg dykket ned i alle artikler og teorier som er skrevet

om emnet, og også underveis i intervjuene. Dermed fikk jeg også belyst poenger som jeg ikke kunne forutse, og som jeg ikke ville fått med meg dersom jeg hadde valgt kvalitativ metode.

Jeg har fra før jeg begynte på denne oppgaven hatt stor interesse for temaet bruk av opsjoner i arbeidsforhold. Tanken om at penger er den fremste drivkraften til at folk velger en jobb og velger innsats i jobben, er fascinerende. Det kan neppe forklares så enkelt, men gjennom samtaler med de to intervjuobjektene mine har jeg funnet ut at noen drives av muligheten til å tjene penger, mens andre ikke.

Det har dukket opp flere problemstillinger og innfallsvinkler som kunne vært interessant å se nærmere på underveis, men som jeg måtte slå fra meg - enten fordi jeg manglet data om vinklingen, eller av prioriteringshensyn for ikke å gape over for mye. Det kunne for eksempel vært interessant å nærmere på ansatte som ikke har lederansvar og deres oppfatninger av aksjeopsjoner som motivasjonsinstrument. En annen vri kunne være å sammenligne ansattes motivasjon i oppgangs- og nedgangstider.

Siste ord i diskusjonen rundt bruk opsjoner til ansatte i selskaper er nok ikke sagt. Det blir spennende å følge med i fortsettelsen.

12. Kildehenvisninger

- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy. The exercise of control*. San Fransisco, W. H. Freeman & Co.
- Bergens Tidende (25.11.2006) *Debatt*. Bergens Tidende.
- Berle, R. A. & Means, G. C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. New York, Commerce Clearing House.
- Besanko, D. et al. (2003) *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons, Inc.
- Bjørnstad, s: (14.03.2007) *Lederlønn: 3,8 millioner*. Aftenposten.
<http://e24.no/boers-og-finans/article1688533.ece>
- Bluegarden AS (2007) www.bluegarden.com
- Bragelien, I. (2003) *Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes*. Magma, Årg. 6 nr. 2
- Bragelien, I. (2005) *10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis?* Praktisk Økonomi & Finans nr. 2.
- Brenna, A. (21.05.2007) *Hevder it-bransjen er inne i et fall*. Digi.no
<http://www.digi.no/php/art.php?id=382698>
- Brealey, R., Myers, C., & Allen, F. (2006) *Corporate Finance*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Colbjørnsen, T. (2000) *Resultatavhengig belønning*. SNF-Rapport nr. 25.
- Colbjørnsen, T. (2006) *Insentiver*. Forelesning i STR400
- Dn.no (20.10.2006) *Vil forby opsjoner*. Dagens Næringsliv.
<http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article902464.ece>
- Dn.no (24.06.2007) *Mangler tusenvis av it-hoder*. Dagens Næringslivet.
<http://www.dagensit.no/article1121954.ece>
- Douma, S. & Schreuder, H. (2002) *Economic approaches to Organizations*. 3. ed. London, Prentice Hall.
- Engelstad, F. (2001) *Hjernekraft får gjerne makt – Kunnskap og makt i arbeidslivet*. Søkelys på arbeidsmarkedet, Årg. 18 nr.1, s 111-118.
<http://www.sv.uio.no/mutr/kronikk/engelstad01.html>
- Eriksen, M. R. (13.02.2007) *Konkurrerer om oppmerksomheten*. Dagens Næringsliv.
- Fallan, L. (1991) *Økonomifunksjonen i bedrifter i kontraktteoretisk belysning*. Beta nr 1., s 1-9.
- Farbrot, A. (04.09.2002) *"Teft for timing"*. Økonomisk Rapport.

- Grønmo, S. (1983) *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskningen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haugnes, G. M. (12.03.2004) *Opera Software jublet på Børsen*. Aftenposten Morgen.
<http://www.aftenposten.no/nyheter/nett/article751172.ece>
- Haugnes, G. (31.05.2007) *Opera med voksesmerter*. Aftenposten Morgen.
- Hippe, I. (29.05.2002) *Bulimi på toppnivå*. Økonomisk Rapport.
- Holme, I. M. & Solvang, B.K. (1986) *Metodevalg og metodebruk*. Tano AS.
- Holter, H. & Kalleberg, R. (1996) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høie, T. & Risbakken, K. (14.06.2007) *Kursras for it-favoritter*. Dagens Næringsliv.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (1998) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2. utgave.
- Krossli, J.I. & Olaussen, L. M. (18.11.2006) *Raser mot Telenor-sjefens forsvarstale*. Dagsavisen.
<http://www.dagsavisen.no/innenriks/article268906.ece?service=articlePrint>
- Lawler, E. L. III (2000) *Rewarding excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Lerø, M. (22.02.2007) *Orkla-opsjoner til himmels*. Ukeavisen Ledelse
<http://www.nyttompolitikk.no/cgi-bin/ukeavisen/imaker?id=214801>
- Locke, A. L., Latham, G. P. & Erez, M. (1988) *The determinants of goal commitment*. Academy of Management Review 13, s. 23 – 39
- Locke, A. L., & Latham, G. P. (1990) *Atheory of Goal Setting & Task Performance*. New Jersey, Prentice Hall
- Lynum, F. (21.02.2007) *Frykter for Norges supermodell – næringsminister ut mot lederlønningene*. Aftenposten.
<http://e24.no/naeringsliv/article1652635.ece>
- Microsoft Norge (23.09.2005) *Microsoft fyller 30 år*. Pressemelding Microsoft Norge.
<http://www.microsoft.com/norge/about/pr/news/nyheter/pressemeldinger/30aar.mspix>
- Microsoft Norge (2007) *Om Microsoft*. Microsoft Norge.
<http://www.microsoft.com/norge/about/presentation.mspix>
- Microsoft Corporation (2007) *Income Statements*.
<http://www.microsoft.com/msft/download/Income%20Statements.xls>

Milward Brown (2007) *2007 Brandz: Top 100 Most Powerful Brands*.

<http://www.milwardbrown.com/Sites/optimor/Media/Pdfs/en/BrandZ/BrandZ-2007-RankingReport.pdf>

Norris, F. (10.07.2003) “*For Market Place; Microsoft workers will now receive stock. But the tax effects are complex, expensive or both*”. The New York Times.

NTB (16.03.2007) *LO og NHO samlet mot veksten i lederlønningene*. Norsk Telegrambyrå AS.

OECD (2004) *Policy Brief: The OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Observer.

<http://www.oecd.org/dataoecd/41/32/33647763.pdf>

Opdal, E. (2001) *Aksjeopsjoner – hva skjer med disse ved en fusjon?* Justorget.no.

<http://www.jusstorget.no/article.asp?Key=1&FagKey=21&ArtKey=173>

Opera Software ASA (2007), *Annual Report*. Opera Software ASA.

<http://www.opera.com/company/investors/finance/2006/annual-report.pdf>

Osmundsen, P. & Torgrimsen, B. (2000) *Aksjeopsjoner som insentivinstrumenter for ledere under skiftende skatteregler*. SNF-Rapport nr. 4.

Peng, M. W. (2006): *Global Strategy kap 11: Governing til corporation around the world*. Thomson

Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968) *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill.: R. D. Irwin

Prendergast, C. (1999) *The Provision of Incentives in Firms*. Journal of Economic Literature vol 37, s 7 – 63.

Prendergast, C. (2002) *The tenuous trade-off between risk and incentives*. Journal of Political Economy, vol 110, s 1071 – 1102.

Rossen, E. (24.04.2007) *Mangel på visjoner kan felle it-bransjen*. Digi.no

<http://www.digi.no/php/art.php?id=378005>

Skaalmo, S. & Thrana, P. (17.11.2006) *Jeg har tross alt stått i front*. Dagens Næringsliv.

<http://www.dagensit.no/bedrifts-it/article930600.ece>

Statistisk Sentralbyrå (2007) *Gjennomsnittlig lønn for ledere i aksjeselskap. Selskap med 25 lønnsforhold og oppover. Identiske menn og kvinner. 2005-2006*. Statistisk Sentralbyrå.

<http://www.ssb.no/emner/06/05/lonnltreg/arkiv/tab-2007-03-16-01.html>

Statistisk Sentralbyrå (2007) *4,8 prosent økning for lønnstakere*. Statistisk Sentralbyrå.

<http://www.ssb.no/emner/06/05/lonnansatt/>

Storesletten, K. (24.11.2006) *Hvorfor øker sjefens lønn*. Aftenposten.

<http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/article1543862.ece>

Sveiby, K. E. & Risling, A. (1987) *Kunnskapsbedriften*. W. Cappelen forlag.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft>

Teknisk Ukeblad (15.02.2007) *Tøff kamp om kloke it-hoder*. Teknisk Ukeblad.

<http://www.tu.no/data/article69172.ece>

Thoresen, H. (2001) *Opsjoner i arbeidsforhold*. Makt- og demokratiutredningens rapportserie, rapport nr. 27.

<http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapp2001/Rapport27.html>

Ulltveit- Moe, J. (22.12.2006) *Minst mulig kan være mye*. Aftenposten.

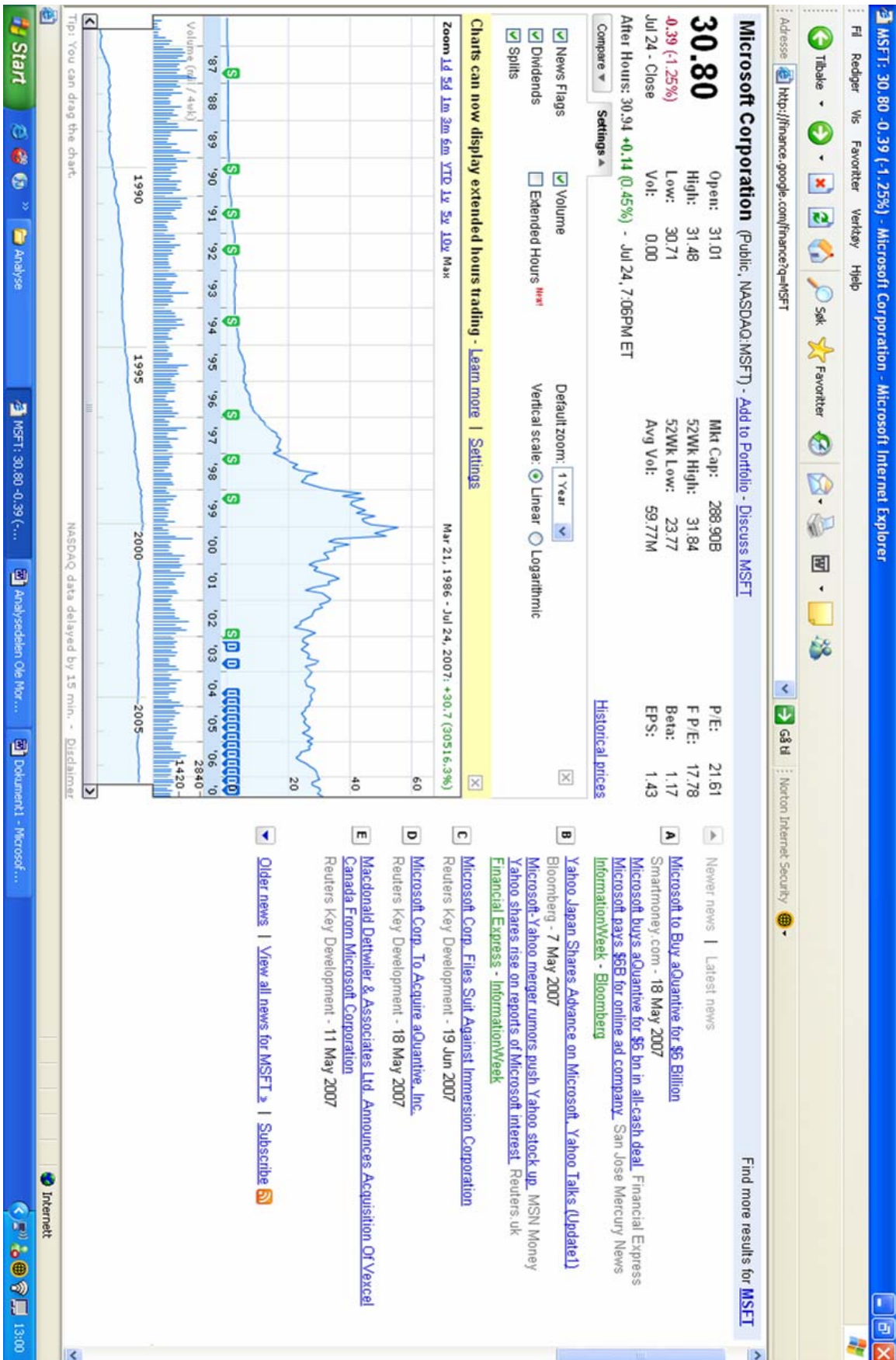
<http://www.aftenposten.no/meninger/article1579219.ece>

Vanebo, J. O. & Busch, T. (1988) *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Otta: Tano.

Wikipedia (2007) *Microsoft*. Wikipedia, the free Encyclopedia.

Zahl-Begnum, O. H. & Begnum, S. (1985) *Arbeids- og organisasjonspsykologi*. NKS-forlaget.

Appendiks 1: Google.com (2007) Microsoft-aksjens utvikling



Appendiks 2: Oslo Børs (2007) Opera-aksjens utvikling

