

# BELØNNINGER SOM STYRINGSVERKTØY – NÅR BØR TOPPLEDELSEN HOLDE FINGRENE AV FATET? F



**IVER BRAGELIEN** er dr.oecon. fra Norges Handelshøyskole (NHH), hvor han arbeider som førsteamanuensis ved Institutt for foretaksøkonomi. Sentrale forskningsområder er ufullstendige kontrakter, relasjonskontrakter, desentralisering og insentiver. Bragelien har vært dekan for masterutdanningen ved NHH de siste seks årene og leder for Nasjonalt råd for økonomisk-administrativ utdanning (NRØA) de siste fire. Han er programdirektør for et Executive MBA-program i økonomisk styring og ledelse.

## SAMMENDRAG

Utviklingen i virksomhetsstyring de siste 20–30 årene har vært preget av mer systematisk bruk av ikke-finansiell informasjon og større utbredelse av variabel avlønning. I denne artikkelen ser vi disse trendene i sammenheng i en spesiell setting. Vi vurderer hvilken rolle topplederen med sine staber bør spille når det gjelder belønninger som styringsverktøy for medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen.

Vi viser at både økonomisk litteratur om insentiver og litteratur om bruken av ikke-finansiell styringsinformasjon gir samme konklusjon. Toppledelingen bør holde seg unna utforming og oppfølging av belønninger til medarbeidere på lavt nivå i organisasjonen, med mindre enhetene har de samme standardiserte arbeidsoppgavene under like rammebetingelser og organisasjonskultur.

## INNLEDNING

To internasjonale trender har de siste 20–30 årene påvirket sterkt hvordan også norske virksomheter har blitt styrt:

1. mer systematisk bruk av ikke-finansiell informasjon
2. større utbredelse av variabel avlønning

En nylig gjennomført studie av Dossi og Patelli (2010) viser at ikke-finansielle indikatorer nå utgjør rundt halvparten av indikatorene som brukes i styringssystemene mellom hovedkvarter og datterselskap i multinasjonale selskap. Konseptet balansert målstyring, som ble introdusert i 1990, har bidratt sterkt til denne utviklingen (Kaplan & Norton, 1996).

Variabel avlønning fikk først stor utbredelse blant toppledere i USA på 1980- og 1990-tallet, etter diskusjoner om ledernes manglende insentiver til å gjøre en god jobb for aksjonærene (Jensen & Meckling, 1976; Jensen & Murphy, 1990). Bruken av insentiver spredte seg så seg til mellomledere og vanlige ansatte over hele verden. Fra 1997 til 2005 økte andelen norske heltidsansatte i privat sektor som fikk utbetalt en bonus, fra 18 til 28 prosent (Lunde & Grini, 2007).<sup>1</sup>

I denne artikkelen ser vi de to trendene i sammenheng i en spesiell setting. Vi vurderer hvem som bør

.....  
1. Arbeidstakere som var omfattet en bonusordning, men som ikke fikk utbetalt bonus, kommer i tillegg. Variable lønnsselementer som aksjer og aksjeopsjoner er heller ikke inkludert i tallene.

fastsette belønningene for medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen, i den grad belønninger skal brukes som styringsverktøy. Spesielt stiller vi spørsmål ved hvilken rolle topplederen med sine staber bør spille i så måte.

Vi gir først en historisk bakgrunn, før vi går gjennom ulike retninger innen økonomisk teori om insentiver for å se hvordan denne litteraturen kan kaste lys over problemstillingen. Vi diskuterer så litteratur om bruken av ikke-finansiell informasjon i styringssystemer. Avslutningsvis konkluderer vi og utarbeider et konseptuelt rammeverk som kan være til hjelp ved fremtidige studier av disse fenomenene.

Artikkelens entydige råd er at toppledere og sentrale staber bør holde seg unna utformingen og oppfølgingen av belønninger til medarbeidere på lavt nivå i organisasjonen, med mindre mange av enhetene har samme standardiserte arbeidsoppgaver under like rammebetingelser og organisasjonskultur. I mer komplekse organisasjoner vil sentrale ledere normalt ha for dårlig kunnskap til å kunne utarbeide et effektivt belønningssystem, og eventuelle intervensjoner fra sentralt hold anbefales å ta en annen form, for eksempel som direkte styring ved bruk av autoritet.

## HISTORISK BAKGRUNN

Større virksomheter har de siste hundre årene eksperimentert med ulike verktøy for å styre sine virksomheter.

På begynnelsen av 1900-tallet hadde mange bedrifter vokst seg store, og det var behov for en annen oppfølging av den økonomiske aktiviteten. Blant pionerene var finansavdelingen i DuPont, som blant annet utviklet en sammenheng mellom kapitalens omløpshastighet, resultatgrad og rentabilitet (Chandler, 1977: 446). Bedre overordnet finansiell oppfølging av de ulike enhetene var en av faktorene som muliggjorde divisjonaliseringen av selskapet, som flere bedrifter senere kopierte (Chandler, 1962).

Etter annen verdenskrig ble budsjettering tatt i bruk som nytt styringsverktøy i mange bedrifter etter modell av hvordan nasjoner ble styrt (Bergstrand, 2009).<sup>2</sup> Budsjetteringen muliggjorde en fordeling av ressurser knyttet opp mot planlagte aktiviteter. Parallelt ble

2. Også budsjettering ble introdusert i DuPont før første verdenskrig, både i form av kapitalbudsjettering og i form av driftsbudsjettering (Chandler, 1977: 449).

målstyring en utbredt ledelsesform (Drucker, 1954), med delegert beslutningsmyndighet og -ansvar.

Internasjonalt ble kontantstrømbasert porteføljestyring populært på 1970-tallet, for å få en god balanse mellom områder i utvikling, vekst og modning i større diversifiserte virksomheter (Goold, Cambell & Alexander, 1994). På 1980-tallet fikk vi en motreaksjon mot diversifiseringen som hadde skjedd i tiårene forut. Kostnadskontroll ble satt i sentrum, i en bølge med omfattende restruktureringer og oppsplittinger av konglomerater.

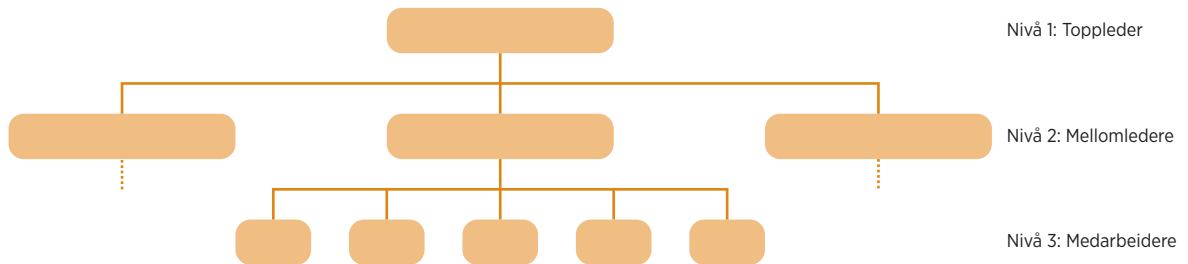
Balansert målstyring på 1990-tallet kan igjen sies å ha vært en motreaksjon til 80-tallets fokus på finansielle måltall (Kaplan & Norton, 1996). Nå skulle styringssystemet inneholde indikatorer både for resultater og for hvordan resultatene skulle nås.

På 2000-tallet er det gjort flere forsøk på å gjøre styringen mer dynamisk, gjerne innenfor rammeverk som *Beyond Budgeting* (Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003). Tanken er at aktivitetsplaner skal revurderes kontinuerlig med de involverte, og beslutningsmyndighet skal delegeres, slik at muligheter gripes og utfordringer møtes med en gang de oppstår. Ressurser skal være tilgjengelig ved behov, og ikke i henhold til en lagt plan. Også resultatstyringen skal være dynamisk, ved at vurderingene gjøres relativt til andre enheter og relativt til tidligere resultater.

Denne korte gjennomgangen av hvordan toppledelsen over tid har styrt sine mellomledere og deres divisjoner/avdelinger, viser en utstrakt vilje til å forsøke nye verktøy. Nyvinninger innen økonomisk styring har påvirket hvordan virksomhetene organiseres og ledes. Vektleggingen av det vi kan kalle henholdsvis resultatbasert og aktivitetsbasert styring, har variert over tid, hvor aktivitetsbasert styring i større grad tar sikte på å påvirke direkte hvilke aktiviteter medarbeideren utfører.

Når det gjelder økonomiske insentiver, spilte de en mindre viktig rolle i styringen av de fleste større foretak før 1980. Men i løpet av 80- og 90-tallet ble økonomiske belønninger for ledere og mellomledere et stadig viktigere styringsverktøy. I 2002 var 34 prosent av alle ledere og mellomledere i Norge omfattet av en bonusordning (Colbjørnsen, 2004: 83), og i dag er nok andelen rundt 50 prosent. Rundt årtusenskiftet, eller like etter, innførte de fleste store virksomheter i Norge økonomiske belønningsmekanismer også for de øvrige

**FIGUR 1** En organisasjon med tre nivåer.



ansatte i organisasjonen, og i 2005 fikk 28 prosent av alle ansatte i privat sektor utbetalt en bonus (Lunde & Grini, 2007), hvilket må bety at over en tredjedel omfattes av en slik ordning.<sup>3</sup>

Toppledernes insentivordninger på 80-tallet var i stor grad basert på overordnede finansielle resultater. Men de siste 20 årene har belønningene både for ledere og andre i større grad også blitt knyttet til ikke-finansielle kriterier, og da gjerne kriterier som går mer direkte på aktiviteter (for eksempel innenfor rammen av balansert målstyring). Det er i så måte interessant å merke seg at ulike virksomheter har valgt å bruke økonomiske belønninger på veldig forskjellige måter.

Selv innen samme bransje (som bank eller olje) har de store aktørene valgt diametralt ulike tilnærminger til for eksempel bonuser eller aksjebaserte ordninger; individuelle, teambaserte, avdelingsbaserte, divisjonsbaserte eller foretaksbaserte måltall; aktivitetsbaserte eller resultatbaserte kriterier; og tellbare eller skjønsmessige vurderinger. Ulike tilnærminger kan reflektere ulike styringsbehov og lokale forhold, men de reflekterer også stor usikkerhet knyttet til hvordan belønninger bør utformes, og derfor en utstrakt eksperimentering (Bragelien, 2003).

Mange av eksperimentene synes å være vellykkede. Bedrifter rapporterer om bedre resultater og er fornøyd med ordningene sine. Men det er også mange virksomheter som er mindre fornøyd med det de har innført, og det er flere eksempler på bonusordninger som var så destruktive at ordningene måtte stoppes i løpet av kort tid. I en spørreundersøkelse gjennomført i 2007 svarte

over 40 prosent av 637 bedrifter i 21 land at de ikke var fornøyd med belønningsordningene sine (TowersPerrin, 2007). Dette samsvarer godt med egne observasjoner i norske virksomheter (Bragelien, 2005) og andres forskningsresultater (Kuvaas, 2008). Resten av artikkelen kan ses på som et forsøk på å gi en mulig forklaring på hvorfor så vidt mange mislykkes med insentivordninger for medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen.<sup>4</sup>

## INSENTIVTEORI OG TOPPLEDERS ROLLE

I denne delen av artikkelen forsøker vi å utrede hvilken innsikt insentivteori kan gi oss ut fra vår grunnleggende problemstilling: Når og hvordan bør sentral ledelse bruke monetære belønninger som et virkemiddel for å påvirke aktiviteter og beslutninger lokalt?

Vi ønsker å fokusere på forholdet mellom toppledelsen og de øvrige ansatte. For illustrasjonsformål tenker vi oss en enkel organisasjon med tre nivåer, med en toppleder, ett nivå mellomledere og ett nivå medarbeidere, se figur 1.

Fordi vår spesifikke problemstilling i liten grad er direkte berørt i den økonomiske litteraturen, vil vi diskutere hva grunnleggende insentivteori allikevel kan gi oss av innsikt. Følgende momenter vil bli diskutert: optimal deling av risiko, arbeidstakerorganisasjonenes holdninger til variabel avlønning, måleproblemer, vridningseffekter, dynamiske utfordringer, psykologiske effekter og bruk av ikke-tellbare kriterier. Til sist tar vi for oss den mindre og umodne grenen av litteraturen som ser spesielt på hierarkier.

3. Alle som er omfattet av en bonusordning, vil ikke nødvendigvis motta en bonus hvert år.

4. Diskusjoner av hvorfor insentivplaner mislykkes, er ikke en ny øvelse. Se for eksempel Patton (1972). Men denne tidlige litteraturen fokuserte på avlønningen av de øverste lederne i organisasjonen.

## RISIKO OG FORHANDLINGER

Klassiske agentmodeller som så på avveiningen mellom risiko og insentiver, dominerte den økonomiske forskningen på området på 1970-tallet. Senere har denne avveiningen kommet litt i bakgrunnen i litteraturen, fordi det er andre dimensjoner som synes å være mer interessante for å forklare hvordan insentivordninger faktisk er utformet (Gibbons, 1998). Men denne tidlige litteraturen pekte likevel på et svært sentralt spørsmål: Hva er den optimale risikodelingen mellom prinsipal og agent?<sup>5</sup> Fordi eierne av selskaper som regel er mer velstående og bedre diversifiserte enn de ansatte, har de langt bedre kapasitet for å bære risiko. Optimal risikodeling alene tilsier altså at de ansatte har tilnærmet fast lønn, uavhengig av hvordan de selv eller selskapet presterer i den aktuelle perioden. Mange senere insentivmodeller forutsetter derfor ganske enkelt at eierne er risikonøytrale, for å kunne fokusere på andre spørsmål enn risiko (for eksempel Holmstrom & Milgrom, 1987). Men kostnadene ved at agenten må bære risiko, anses fortsatt for å være viktig.

Kostnadene ved å bære risiko hos agenten medfører at agenten krever høyere forventet samlet kompensasjon enn han eller hun ville ha krevd med bare fast lønn. De samlede lønnsutgiftene øker for prinsipalen. Dette legger en begrensning på mulighetene for å bruke lønn som styringsverktøy, spesielt for ansatte med lav lønn og formue, som må forventes å ha relativt høy risikoaversjon.

Denne innsikten fra økonomisk teori kan ses sammen med arbeidstakerorganisasjonenes politikk på området, som ikke bare har vært begrunnet i arbeidstakernes risikoholdninger, men også i deres ønske om å beholde kontrollen over lønnsutviklingen til sine medlemmer. Mange arbeidstakerorganisasjoner har i praksis vært skeptiske til variable lønnselementer (Petersen, 1993). Samtidig har arbeidsgivere holdt de variable lønnselementene utenfor lønnforhandlingene for å beholde styringen. Variable lønnselementer har derfor gjerne kommet på toppen av de faste lønnselementene.

Risikoelementet og kampen om makt mellom arbeidstakere og arbeidsgivere gir spesielt høye kostnader forbundet med å bruke variable lønnselementer

.....

5. Se for eksempel Holmstrom (1979) for en delingsregel som er en direkte utvidelse av delingsregelen uten insentivproblem i Borch (1962).

for ansatte med regulativlønn. For vår enkle organisasjonsmodell i figur 1 betyr det at vi bør være forsiktigere med å bruke variabel lønn for medarbeidere på nivå 3 enn for mellomledere på nivå 2.

## MÅLEPROBLEMER, VRIDNINGSEFFEKTER OG DYNAMISKE UTFORDRINGER

Det sentrale måleproblemet i et ansettelsesforhold går normalt på tidshorisont. Det vi kan observere på kort sikt, gir ikke et fullstendig bilde verken av hva arbeidstakeren faktisk har foretatt seg, eller av hva som vil være den reelle verdiskapingen på sikt.

I teoretiske modeller vil enkelt sagt all ny informasjon ha verdi, så fremt sannsynligheten for at vi observerer en kombinasjon av denne informasjonen med den informasjonen vi allerede har, påvirkes av arbeidstakerens aktiviteter (Holmstrom, 1979). Slik sett bør arbeidsgiveren vurdere om fordelene av å kunne gjøre arbeidskontrakten mer presis ved hjelp av den nye informasjonen oppveier kostnadene ved å skaffe informasjonen til veie (Demski, 1997).

Spørsmålet om hva slags informasjon insentivkontrakten bør baseres på, blir enda mer krevende når arbeidstakeren har flere oppgaver og/eller resultatet kan måles langs flere dimensjoner (Holmstrom & Milgrom, 1991; Baker, 1992). Dersom ikke alle viktige oppgaver eller dimensjoner kan måles på en god måte, er det farlig å basere belønningene kun på de lett målbare dimensjonene. Arbeidstakerens oppmerksomhet trekkes da bort fra dimensjoner som er vanskelige å måle, men som kan være viktige for den langsiktige verdiskapingen. Det kan derfor være optimalt, også ut fra økonomisk teori, å kun bruke fast lønn når det er kostbart å måle alle dimensjoner på en god måte.

De fleste insentivkontrakter varer i mer enn en periode, og det utgjør en ytterligere kompliserende faktor. Det oppstår da et behov for å justere målsettinger underveis, for eksempel på grunn av læringseffekter eller endrede markedsforhold. Den dynamiske oppdateringen av mål må imidlertid også ses i lys av hvordan den enkelte arbeidstaker oppfatter justeringene (Weitzman, 1980). Dersom justeringene delvis baseres på resultatene som oppnås, vil arbeidstakeren motiveles til å agere strategisk, ved å redusere innsatsen i en periode for å unngå høye krav i senere perioder. Det er derfor viktig at eventuelle justeringer skjer på en slik måte at insentivene på kort sikt ikke ødelegges.

Økonomisk teori knyttet til måleproblemer, vridningseffekter og dynamiske utfordringer viser at den som skal fastsette og følge opp eventuelle insentivkontrakter, må ha god innsikt i den enkelte arbeidstakers arbeidsoppgaver, hvordan resultater kan vurderes på kort sikt, og hvordan målsettinger bør justeres over tid. Dette krever tett kontakt med de ansatte som skal vurderes. Topplederen bør derfor være forsiktig med å gripe inn i utformingen og oppfølgingen av insentivkontrakter for medarbeidere på nivå 3, dersom topplederen har dårligere informasjon og kunnskap om disse forholdene enn mellomlederen på nivå 2.

#### PSYKOLOGISKE EFFEKTER

Ytre påvirkning, som belønninger i form av penger, kan påvirke den indre motivasjonen til den ansatte på en positiv eller negativ måte. Den indre motivasjonen oppstår som følge av egen interesse for eller glede ved arbeidet, eventuelt en ansvarsfølelse. Det klassiske eksempelet i litteraturen er innføring av betaling for å gi blod, som kan underminere de sosiale verdiene knyttet til bloddonasjon, slik at færre faktisk gir blod med belønning enn uten (Titmuss, 1970). Et felteksperiment som studerte ulike belønninger til elever som samler inn penger til veldedige formål, viste at bare de gruppene som fikk mye penger for det, samlet inn mer penger enn de som ikke fikk penger for jobben i det hele tatt (Gneezy & Rusticini, 2000). Belønninger må altså være av en viss størrelse for å virke bedre enn den indre motivasjonen til arbeidstakeren.

Det skiller mellom *kontrollerende* og *støttende* eksterne påvirkning (Frey & Jegen, 2001). Hvis påvirkningen oppfattes som kontrollerende og dermed ikke anerkjenner den ansattes egen motivasjon for å gjøre jobben, vil den indre motivasjonen reduseres. Hvis den ansatte derimot oppfatter at den eksterne påvirkningen støtter opp under egne verdier, kan den ansattes indre motivasjon styrkes.

Måten økonomiske belønninger oppfattes på, kan påvirkes av normer for gjenytelser, belønningenes signaleffekt og i hvilken grad belønningene påvirker den sosiale anerkjennelsen vi får (Fehr & Falk, 2002). I elev eksemplet kan introduksjonen av pengebelønninger redusere den sosiale anerkjennelsen som elevene oppfatter at de får fra foreldre, lærere og andre (siden disse nå kan tro at elevene kun gjør jobben for å tjene penger). Eller pengebelønningene kan oppfattes

som et signal om at jobben er så kjedelig at det ikke kan forventes at elevene vil gjøre den uten betaling. Vi ville imidlertid forvente en annen effekt av penger dersom elevene hadde fått dem før de skulle gjøre jobben, uten å betinges av prestasjonene, fordi elevene da ville føle at de burde gi en gjenytelse for den gaven de hadde fått.

Kritikere av variabel avlønning peker videre på at pengebelønninger kan påvirke relasjonene i organisasjonen negativt, mellom kollegaer på samme nivå – og mellom ledere og medarbeiderne (Kohn, 1993; Pfeffer, 1998).

Totalt sett viser litteraturen om sosiale og psykologiske effekter at den ansattes oppfatning av belønningene er svært viktig for motivasjonseffekten. Hvis medarbeideren synes at belønningen er på sin plass, og er en rettfærdig gjenytelse for den jobben som er gjort, og de resultater som er skapt, vil belønningen kunne virke positivt også for den indre motivasjonen. Men hvis medarbeideren mener at belønninger ikke er passende eller gir negative signaler, vil belønningene gjerne virke negativt.

Med andre ord er det ikke bare de objektive kjennetegnene ved belønningssystemet som er viktig for hvordan det virker, men også de ansattes holdninger og den kommunikasjonen og de prosessene som finner sted ved innføring og oppfølging av systemet. I vår enkle organisasjonsmodell vil dette igjen bety at toppledere (på nivå 1) bør være forsiktige med å styre innføringen av og oppfølgingen av variable lønnsystemer for medarbeidere (på nivå 3), dersom det er mellomlederne (på nivå 2) som best kjenner medarbeidernes holdninger, og som har tette kontakt med dem i det daglige.

#### IKKE-TELLBARE KRITERIER

Måleproblemene vi har diskutert så langt, gjør det aktuelt å også bruke mer skjønsmessige vurderinger av den enkeltes innsats og resultater for å utvide målegrunnlaget. Kriterier med skjønn kalles ofte subjektive kriterier, men de kan mer presist benevnes ikke-tellbare kriterier, siden standardene og målene for tellbare kriterier også må fastsettes skjønsmessig.

Med bruk av ikke-tellbare kriterier er det større muligheter for å ta hensyn til aktiviteter og dimensjoner som er viktige på lang sikt, men som det er vanskelig å telle resultatet av på kort sikt. Lederen kan bruke egne observasjoner og informasjon basert på skriftlige og

mundtlige rapporter fra sine medarbeidere. Skjønnsmessige kriterier kan derfor redusere problemene knyttet til vriddningseffekter. Lederen kan videre hensynte ytre faktorer (som etterspørsels- og konkurranseforhold) og interne faktorer (som organisasjonsendringer eller uhell) som var ukjente ved periodens start (da målsettingene ble fastsatt).<sup>6</sup>

Skjønnets som utøves, åpner imidlertid for favorisering basert på faktorer som ikke direkte er en følge av den jobben som blir gjort, det som populært kalles for trynetillegg. En av de best dokumenterte effektene i sosialpsykologien er hvordan de fleste mennesker ser seg selv i et bedre lys enn det objektivt sett er grunnlag for (Myers, 1996). I jobbsammenheng rangerer rundt 90 prosent av ledere og ansatte seg høyere enn sine kollegaer (French, 1968; Headey & Wearing, 1987; Pfeffer, Cialdini, Hanna & Knopoff, 1998). Dette medfører at selv medarbeidere som objektivt sett er behandlet rettfærdig, mistenker at andre har fått fordeler på grunn av deres relasjoner med lederen.

En relatert problemstilling er den frykten arbeidstakeren kan ha for at lederen ikke vil respektere implisitte avtaler som er inngått om belønninger. Denne frykten kan imidlertid dempes ved at arbeidsforholdet opprettholdes over flere perioder, slik at arbeidsgiveren blir straffet dersom han eller hun opptrer i strid med den felles forståelsen som er mellom partene. Baker, Gibbons & Murphy (1994) viser i en teoretisk modell at subjektive og objektive kriterier normalt vil virke bedre i kombinasjon enn hver for seg.

Introduksjonen av ikke-tellbare kriterier øker kravet til informasjon, kunnskap og kompetanse hos den som skal vurdere størrelsen på belønningen. Og i vår enkle organisasjonsmodell vil dette nok en gang bety at toppledere (på nivå 1) bør være forsiktige med å styre bruken av variable lønnsystemer for medarbeidere på nivå 3,

6. Selv innen finanssektoren blir det anbefalt å bruke både finansielle og ikke-finansielle kriterier for å vurdere ansattes resultater, samt å tilpasse målingen til hver enkelt ansatts spesifikke situasjon. Baselkomiteen for banktilsyn sier i en fersk rapport at «kvalitative faktorer (som kunnskap, ferdigheter eller evner) kan spille en viktig rolle når det gjelder å vurdere og belønne noen aktiviteter – spesielt når disse støtter opp under virksomhetens risikostyringsmål» (Basel Committee on Banking Supervision, mai 2011, min oversettelse). I en studie av hva som bestemmer bonusutbetalinger i britisk finanssektor, fant Nisar (2007) at bruken av subjektivitet avhenger av organisasjonsavhengigheter på tvers, ledelsens strategiske fokus, langsiktige investeringer i immaterielle verdier, økonomiske betingelser, måleproblemer og konkurranse.

dersom det er mellomlederne (på nivå 2) som best kan vurdere de skjønnsmessige kriteriene som brukes.

#### INSENTIVTEORI OG HIEARKIER

Så langt har vi diskutert hva vi kan lære av grunnleggende insentivteori, som i utgangspunktet begrenser seg til tonivåorganisasjoner. Det er ingen plass i teorien til mellomledere. Vi har imidlertid også noe økonomisk litteratur som ser på insentiver i hiearkier (med flere nivåer).

Denne litteraturen tar utgangspunkt i hvilket tap av informasjon og kontroll som er forbundet med intern styring (Williamson, 1967). Forskere har for eksempel studert hvilke insentiver mellomledere har for å følge opp sine medarbeidere (Calvo & Wellisz, 1978) og hvordan mellomledere og medarbeidere kan gå sammen for å mislede topplederen, slik at de sikrer seg størst mulig samlet belønning (Tirole, 1986).

En retning av litteraturen har sett nærmere på hvordan mekanismer kan designes for å gi sannferdig informasjon oppover i systemet under ulike forutsetninger (se Mookherjee, kommer, for en oversikt). Denne litteraturen peker på hvilke forutsetninger som må være oppfylt for at en desentralisert mekanisme (hvor mellomlederen inngår kontrakten med medarbeiderne) kan fungere like bra som en sentralisert mekanisme (hvor topplederen inngår alle kontrakter). Dette krever kort fortalt at mellomlederne må være risikonøytrale og at topplederen må observere prestasjonsmål som sier noe om fordelingen av oppgaver og betalinger mellom mellomlederen og medarbeidere. Sentralisering krever på den annen side at topplederen sitter på god informasjon om hver enkelt medarbeiders muligheter og resultater, noe som i praksis sjelden er tilfelle.

En annen retning har gått nærmere inn på hva slags rolle autoritet spiller, når det er vanskelig å kontraktsfeste beslutninger som ligger frem i tid (se Bolton & Dewatripont, kommer, for en oversikt). En modell viser for eksempel at det kan være fordelaktig for en toppleder å binde seg til å la lokale ledere ta beslutninger selv når disse blir suboptimale, fordi delegeringen gir bedre insentiver for lokal søken etter gode alternativer (Aghion & Tirole, 1997). På den annen side vil det være best med sentralisert beslutningsmyndighet når interessene til topplederen og medarbeiderne spriker mye (Bolton & Dewatripont, kommer) eller de rett og slett er uenige om hva som er det beste alternativet for

å nå målet (Van den Steen, 2010). Incentivene nedover i organisasjonen bør da være svake.

Som denne korte gjennomgangen antyder, gir litteraturen på området liten direkte anvendbar innsikt i hvilken rolle topplederen bør spille, og hva som heller bør overlates til mellomlederne, når eventuelle belønningsordninger for medarbeidere skal fastsettes. Litteraturen kan betegnes som umoden og er i liten grad understøttet av empiri (Mookherjee, kommer). Det mest interessante er etter min mening hvordan autoritet kan spille en rolle også for agentkostnader. Delegering av autoritet kan gi incentiver. Og sentraliserte beslutninger kan brukes for å bekjempe interessenmotsetninger og uenighet.

#### DELKONKLUSJON

I vår gjennomgang av incentivteori har vi funnet argumenter som taler for at:<sup>7</sup>

- 1) Kostnadene knyttet til å gi medarbeidere (på nivå 3) variabel lønn er høyere enn for mellomledere (på nivå 2) på grunn av høyere risikoaversjon og holdningene til fagforeningene.
- 2) Mellomledere (på nivå 2) vil normalt ha bedre forutsetninger enn toppledere (på nivå 1) for å takle måleproblemer, vridningseffekter, dynamiske utfordringer, psykologiske effekter og bruk av ikke-tellbare kriterier.<sup>8</sup>

Begge punkter taler *mot* at topplederen med sine staber (på nivå 1) skal bruke økonomiske belønninger som direkte styringsverktøy for medarbeidere (på nivå 3). Samtidig viser økonomisk teori at topplederen bør bestemme hvis han eller hun er mye bedre informert enn mellomlederne eller det er store interessenmotsetninger eller uenigheter mellom topplederen og mellom-

.....

7. Konklusjonen i punkt 1 baserer seg på diskusjonen i avsnittet om risiko og forhandlinger, mens konklusjonen i punkt 2 baserer seg på de tre neste avsnittene. Det siste avsnittet om incentivteori og hierarkier kommenteres i teksten under de to punktene.
8. Vi har i gjennomgangen i liten grad sett på formål for belønningssystemer som går på sorteringseffekter (*adverse selection*), altså at belønningene brukes for å tiltrekke og beholde ønsket arbeidskraft. Dette er en svært viktig side av belønningssystemer i praksis, selv om jeg har brukt liten plass på det her. Men også dette formålet skulle vel trekke i retning av at utforming og oppfølging av belønninger bør delegeres, hvis mellomlederen best kjenner hva slags arbeidskraft som vil være viktig for virksomheten fremover.

lederne. Dette kan gi rom for at topplederen/stabene (på nivå 1) allikevel bør bestemme utformingen av eventuelle belønningssystemer for medarbeidere (på nivå 3). Men det må da vurderes om belønninger er den rette mekanismen å bruke for å styre medarbeiderne, eller om direkte bruk av autoritet (i form av direkte styring eller generelle retningslinjer) er bedre.

#### IKKE-FINANSIELL STYRINGSINFORMASJON

Det er lite relevant empiri som går direkte på topplederens/hovedkvarterets rolle i å utforme belønningssystemer for medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen, men det er en betydelig litteratur rundt hva slags informasjon styringssystemene i organisasjoner baserer seg på. Siden monetære belønninger ofte er knyttet opp mot styringssystemene, kan også disse studiene kaste lys over vår problemstilling.

Ittner & Larcker (2002) er spesielt interessant fordi studien faktisk ser på hvilke faktorer som bestemmer valget av prestasjonsmål som brukes i bonusplaner for arbeidere (mens de fleste av andre liknende studier ser på incentiver for toppledere eller mellomledere). Studien viser for eksempel at når bonusplanen omfatter mange av de ansatte i virksomheten (på mange lokasjoner), blir finansielle måltall brukt oftere og arbeidsrelaterte måltall (som sikkerhet, fravær og produktivitet) blir brukt mindre. Det er også slik at de måltallene som brukes er mer overordnede, i den forstand at de blir beregnet på et høyere nivå i organisasjonen (for eksempel på divisjonsnivå istedenfor på avdelingsnivå). Planer som omfatter færre ansatte baseres i større grad på ikke-finansielle og arbeidsrelaterte måltall, som måles på et lavt nivå i organisasjonen. Dette samsvarer med at ikke-finansiell og arbeidsrelatert informasjon er mer informativ om arbeidstakeres aktiviteter i homogene settinger, når det er lettere å prespesifisere aktivitetene til alle ansatte som er med i planen.

En annen interessant innsikt fra denne studien er hvordan bonusplanen i stor grad bruker regnskapstall når toppledelsen bestemmer kriteriene, hvilket kan tyde på at lederne har en tendens til å videreføre egne incentiver ned på arbeiderne. Men når planen omfatter organiserte arbeidstakere, blir det i mindre grad brukt regnskapstall, som fagforeningsmedlemmene ofte har liten innflytelse på, og i større grad brukt måltall for produktivitet og sikkerhet. Legg merke til studien ikke vurderer bonusplanenes innvirkning på virksomhetenes resultater.

Totalt sett viser studien at man i mindre grad bruker ikke-finansielle måltall på lavt aggregeringsnivå når planen er omfattende og toppledelsen har vært med på å bestemme kriteriene. Dette viser at den direkte insentiveffekten blir lavere for den enkelte arbeider når toppledelsen involverer seg. Dette underbygger våre konklusjoner i forrige avsnitt om at toppleren og sentrale staber sjelden har nødvendig informasjon og kunnskap til å lage gode målrettede planer, som er relevante for den enkelte medarbeider uten at negative vridningseffekter blir for dominerende.

Når det gjelder spørsmålet om hvordan ulike bonusplaner påvirker resultatene til virksomhetene, kan de fleste empiriske studiene vise til en positiv sammenheng mellom måling av immaterielle verdier (typisk ved å bruke ikke-finansielle indikatorer) og økonomiske resultater (Ittner, 2008). Mange av studiene har imidlertid begrenset verdi fordi de baserer seg på skjønnsmessige vurderinger fra respondentene, ikke kontrollerer i tilstrekkelig grad for viktige betingelser, bruker enkle variabler som skal fange opp komplekse sammenhenger og mangler data om selve implementeringen. Det viser seg da også at styrken på sammenhengen mellom måling av immaterielle verdier og organisasjonenes resultater svekkes når analysene gjøres mer sofistikerte.

Den mest interessante studien i så måte er gjort av Griffith & Neely (2009), som har sett på hvordan balansert målstyring med økonomiske belønninger virket i en britisk distributør av varme- og rørleggerprodukter. Det nye styringssystemet ble innført i bare en av divisjonene, og etterpåfølgende resultater ble sammenholdt med resultatene i en annen divisjon, som beholdt bonussystemet selskapet hadde fra før. Den opprinnelige bonusplanen innebar at den enkelte medarbeider fikk en andel av den lokale avdelingens overskudd, basert på en skjønnsmessig vurdering fra den lokale lederen etter konsultasjoner med regiondirektøren.

Divisjonen med balansert målstyring fikk over to år økt salg, samtidig som kostnadene økte, slik at det ikke ble noen klar og entydig effekt på driftsresultatet. Resultatene varierte imidlertid betydelig mellom lokalavdelingene, og det viste seg at avdelinger med erfarne ledere gjorde det best. Dette illustrerer at det er utfordrende å bruke balansert målstyring i praksis og at informasjonverdien til styringssystemet er viktig – og

kanskje viktigere enn den rene insentiveffekten. Hvis man ikke forstår sammenhengene mellom måltall og aktiviteter, blir målesystemet verdiløst, selv om det har økonomiske insentiver knyttet til seg.

Studier viser generelt at bedrifter i overraskende liten grad klarer å identifisere, analysere og agere på gode ikke-finansielle måltall (Ittner & Larcker, 2003). Det er i praksis svært utfordrende å knytte målingen opp mot strategien, validere sammenhengene empirisk, sette målene på et fornuftig nivå og gjennomføre selve målingen på en god måte.

Disse utfordringene kan ses i sammenheng med kritikken mot balansert målstyring, som stiller spørsmål ved de kausale sammenhengene mellom de fire perspektivene i rammeverket (Nørreklit, 2000). Nørreklit kritiserer også den ovenfra-og-ned tenkningen som balansert målstyring representerer og stiller spørsmål ved om dette gir et godt grunnlag for å iverksette strategien i praksis.

Når det gjelder bruk av ikke-finansiell informasjon, vet vi at ulike metoder for å måle den samme dimensjonen kan ha betydelig innvirkning på relasjonen mellom målingen og resultateffekten på sikt (Sedatole, 2003). Dette gjelder både standarden som det måles mot og hvordan man antar at sammenhengen er mellom måltallet og resultatet (for eksempel om det er en lineær, eksponentiell eller parabelformet sammenheng). At medarbeiderne deltar i fastsettelsen av mål kan føre til mer presise mål, men målene kan også bli mindre ambisiøse (Anderson, Dekker & Sedatole, 2010). Måten målesystem implementeres på er med andre ord svært viktig for effekten (Ittner, 2008).

Den gjennomgåtte litteraturen om styringsinformasjon viser generelt at det er krevende å lage gode systematiske styringsverktøy som kobler ikke-finansiell informasjon opp mot økonomiske belønninger. Det er krevende for de som blir styrt, fordi de må evne å forstå sammenhengen mellom egne aktiviteter og måltallene. Og det er krevende for de som skal innføre og følge opp ordningene, fordi de må ha klare ideer om hvor organisasjonen skal, hvilke aktiviteter som skal til for å realisere strategien og hvordan innføringen og utformingen av målesystemet vil påvirke medarbeidernes aktiviteter i praksis. Spesielt viser empirien at det er svært krevende for toppleren å skulle styre dette i detalj for medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen.



## KONKLUSJON MED FORSLAG TIL NYTT KONSEPTUELT RAMMEVERK FOR ØKONOMISK STYRING

Gjennomgangen av relevant teori og empiri på insentiver og ikke-finansiell styringsinformasjon viser at det foreligger lite litteratur som er direkte rettet mot topplederens rolle ved utforming og oppfølging av belønningsordninger for medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen. Men det er allikevel flere teoretiske og empiriske arbeider som kaster lys over problemstillingen. Og konklusjonen som må trekkes er rimelig entydig. Betydelig informasjon og kunnskap er nødvendig for at topplederen og sentrale staber skal kunne tilføre verdi når det gjelder å utforme belønningssystemer for medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen. Og det er ikke bare utformingen av systemene som er viktig. Også kommunikasjonen rundt systemet og tilpasningen til medarbeidernes erfaringsbakgrunn påvirker effekten av ordningene, hvilket gjør det ekstra utfordrende for hovedkontoret å styre prosessen.

En generell konklusjon vil derfor være at topplederen bør være forsiktig med slike intervensjoner, i alle fall i organisasjoner med stor variasjon i arbeidsoppgaver, rammevilkår og kultur. På den annen side må gevinster ved å styre og koordinere aktiviteter være en viktig begrunnelse for å organisere aktiviteter innenfor en organisasjons grenser. Goold, Campbell og Alexander (1994) skiller mellom fire måter for hovedkvarteret å skape verdier på: 1. Påvirkning av hver enkelt enhet isolert, 2. Påvirkning av relasjoner og koordinering mellom enhetene, 3. Sentrale funksjoner og tjenester og 4. Foretaksutvikling (oppkjøp, fusjoner, salg av enheter eller reorganiseringer internt). I vår sammenheng er det særlig de to første punktene som er relevante.

Det kan helt klart være situasjoner hvor ledelsen vet best (jfr. punkt 1) eller hvor det er mulig å oppnå gevinster på tvers som ikke ledelsen lokalt klarer å realisere på egen hånd (jfr. punkt 2). Det er imidlertid ikke åpenbart at toppledelsen allikevel skal intervensjonere. Selv når det gjelder synergier anbefaler Goold og Campbell (1998) en forsiktig tilnærming. Topplederen bør starte ut med en antakelse om at ledere lenger nede i organisasjonen som regel vil samarbeide når dette er kommersielt gunstig. Bare når toppledelsen kan identifisere et spesielt problem som gjør at gevinstene ikke blir realisert, de vet hvordan de kan løse problemet og de har den nødvendige kompetansen til å gjøre det i

praksis, bør ledelsen faktisk intervensjonere. Igjen pekes det på krav til informasjon, kunnskap og kompetanse.

Det er også interessant å merke seg at Goold og Campbell (1998) i sin artikkel om synergier ikke foreslår å bruke økonomiske belønninger som virkemiddel, men nevner som eksempel en toppleder som sa opp to av sine mellomledere da de ikke klarte å samarbeide. Dette illustrerer et viktig poeng. Det er ikke åpenbart at det riktige verktøyet for denne type intervensjoner er generelle bonusplaner for ansatte. Mer direkte styring (gjennom bruk av autoritet) kan være mer naturlig, for eksempel for å skape arenaer for diskusjoner av gevinster på tvers, initiere utredninger av potensielle gevinster og ta beslutninger om tiltak som skal iverksettes.

Når det gjelder informasjonssystemer, er det naturlig å skille mellom verdien til systemet for beslutningsformål og verdien det har i forhold til å motivere og følge opp de ansatte (Gjesdal, 1981). Dette blir spesielt interessant i forhold til oppfølgingen av medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen (nivå 3 i vår enkle organisasjonsmodell i figur 1). Selv om det er større behov for detaljert regnskapsinformasjon og ikke-finansielle måltall i styringen av forretningsenheter når avhengighetene øker (Bouwens & van Lent, 2007), betyr ikke det automatisk at samme informasjonssystem skal brukes direkte når eventuelle belønninger for medarbeiderne i enhetene bestemmes.

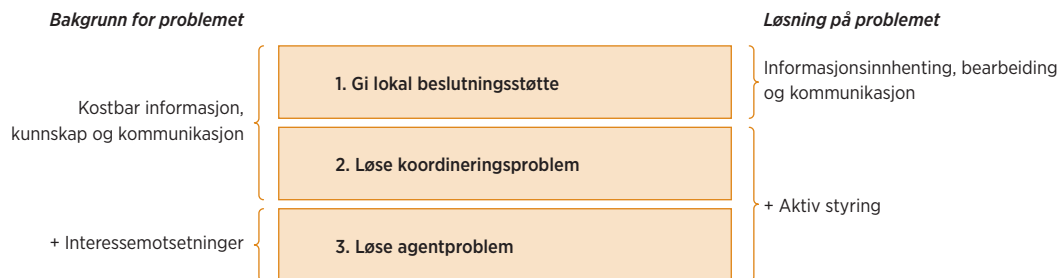
Ved å ta utgangspunkt i betydningen av informasjon og kunnskap for å forstå organisasjoner (Demsetz, 1995; Holmstrom & Tirole, 1998) og betydningen av ikke-finansiell informasjon for å fremme koordinering, læring og dialog i relasjonen mellom hovedkvarter og forretningsenheter (de Haas & Kleingeld, 1999; Dossi & Patelli, 2010; Hansen, 2010), kan vi utarbeide et konseptuelt rammeverk som kan være nyttig for å vurdere belønningssystemer i organisasjoner på ulike nivå.

Vi skiller mellom tre mekanismer en toppleder og sentrale staber bruker for å påvirke beslutninger lokalt:

1. Gi lokal beslutningsstøtte – når ansatte vet best
2. Løse koordineringsproblem – når ledelsen vet best
3. Løse agentproblem – ved interessemotsetninger

De to første punktene, beslutningsstøtte og koordineringsproblem, har sitt opphav i kostnader forbundet med å samle inn og kommunisere informasjon. Dette er kostnader som oppstår uavhengig av om alle ansatte

FIGUR 2 Bakgrunn og løsninger på tre organisasjonsutfordringer.



ønsker å gjøre sitt aller ytterste for å oppfylle organisasjonens mål eller ikke. Organisasjoner eksperimenterer derfor med ulike måter å samle inn, aggregere og bruke informasjon på for å avhjelpe dette problemet.<sup>9</sup>

Lokal beslutningsstøtte handler om å tilrettelegge for godt informasjonsgrunnlag når mellomledere og andre medarbeidere skal bestemme seg for hva de vil gjøre i en gitt situasjon. Det handler altså ikke om å styre vedkommendes aktiviteter eller beslutninger direkte, men å sørge for at de ansatte har best mulig informasjon. Selve beslutningen overlates til den ansatte, fordi ledelsen tror den ansatte vet best hva som er riktig å gjøre for organisasjonen. Ledelsesoppgaven begrenser seg til å arbeide for at de ansatte har god informasjon.

Ved koordinering går lederen lenger. Man antar at den ansatte uten slik påvirkning ikke har tilstrekkelig informasjon, kunnskap eller erfaring til å ta de riktige valgene for organisasjonen. Dette går altså ikke på vond vilje hos den ansatte, men på manglende innsikt eller kompetanse. Selve koordineringen kan foregå på flere måter, med ledelsesbeslutninger der og da («gjør dette»), generelle retningslinjer, ulike former for beløn-

9. Også økonomer har studert hvordan virksomheter bør organiseres når observasjon, informasjonsbearbeiding og kommunikasjon er kostbart. Denne litteraturen abstraherer fra insentivproblemer i organisasjonen og er således mindre direkte relevant for vår problemstilling, men den peker på svært viktige spørsmål for en organisasjon: Hvordan tilrettelegge for et best mulig beslutningsgrunnlag hos de som skal ta beslutningene, uten at dette fører til for mye kostbar informasjonsinnhenting, bearbeiding og kommunikasjon? Marschak og Radner (1972) var blant pionerene i denne forskningsstradisjonen. De diskuterte forbedret beslutningskvalitet. Bolton og Dewatripont (1994) er blant nyere bidragsyttere som analyserer tiden det tar å komme frem til gode beslutninger (for-sinkelser).

ninger (ros, arbeidsoppgaver, ressurser, forfremmelser eller monetære belønninger) eller bruk av sosiale normer (regler for atferd) og verdier (hva de overordnede målsettingene skal være).<sup>10</sup>

Det tredje formålet innebærer å påvirke de ansatte til å gjøre noe de ellers ville ha latt være, fordi ansatte og ledelsen/eierne har ulike interesser. Dette kan gjelde hvor hardt vedkommende skal jobbe, hvilke aktiviteter han/hun skal bruke tid på, og hva slags beslutninger som tas.<sup>11</sup> Agentproblemer oppstår fordi ansatte er mer opptatt av interessante arbeidsoppgaver, egen karriereutvikling eller tilgang til ressurser enn av hele organisasjonens beste. Suboptimalisering på vegne av egen enhet er et eksempel på slike agentkostnader.

I praksis kan det være vanskelig å skille koordineringsproblemet og agentproblemet fra hverandre, og styringsmekanismene som brukes, vil påvirke begge klasser av problemer. Men for å gi lokal beslutningsstøtte trenger ledelsen (og dens staber) altså *ikke* aktivt styre de ansatte. Da holder det å samle inn og gjøre informasjon tilgjengelig.

Figur 2 viser hvordan utfordringene gitt i punkt 1 og 2 deler årsaksbakgrunn (informasjons- og kommunikasjonskostnader uten interessekonflikter), mens punktene 2 og 3 deler løsning på problemene (aktiv styring). Styringsmekanismene (for eksempel belønninger) skal løse både agentproblemer og koordineringsproblemer,

10. Se Bradach og Eccles (1989) for en diskusjon av ulike koordineringsmekanismer.

11. Disse problemene inngår i det som kalles for moralsk hasard i litteraturen. Det er også agentproblemer knyttet til å rekruttere og beholde de riktige menneskene (ugunstig utvalg, eller *adverse selection* på engelsk), men denne delen av agentproblemet har vi latt ligge i denne artikkelen.

mens informasjonssystemene i bunn skal legge til rette også for lokal beslutningsstøtte. At samme systemer og mekanismer påvirker langs flere dimensjoner samtidig, er i mindre grad belyst i den økonomiske faglitteraturen, som naturlig nok fokuserer på mer partielle problemstillinger. Ved partielle diskusjoner kan vi imidlertid miste viktig innsikt knyttet til ett enkelt verktøys totale virkning i organisasjonen.

Når det gjelder vår problemstilling om i hvilken grad en toppleder (sammen med sentrale staber) skal bestemme utformingen av belønningssystemene for medarbeidere lenger nede i organisasjonen, er det altså et problem at de informasjonssystemene som belønningene baseres på, vil ha flere formål enn bare evaluering.

Videre vil belønninger ikke bare påvirke hvordan interessekonflikter får innvirkning på medarbeidernes atferd, de vil også påvirke hva de ansatte gjør i situasjoner hvor det ikke foreligger agentproblemer, fordi de gir et signal om hva som er forventet å gjøre i en viss situasjon. I tillegg vil de kunne påvirke den rene informasjonsinnhentingen, som igjen påvirker både lokale beslutninger (punkt 1) og sentrale beslutninger (jfr. punkt 2).

Dette rammeverket illustrerer derfor godt hvor utfordrende det vil være for topplederen (og staber) å bestemme utformingen av belønningssystemer for medarbeidere ute i enhetene. Incentiver vrir informasjonsinnhentingen ute i organisasjonen slik at medarbeiderne konsentrerer seg om å innhente den type informasjon som fremmer de målekriteriene som de belønnes etter. Dette vil forstyrre beslutningene som tas av medarbeidere, mellomledere og toppledelse.

I tillegg vil incentiver kunne direkte vri beslutninger som tas av medarbeidere og mellomledere også i situasjoner hvor det i utgangspunktet ikke var interessekonflikter, siden incentivene tas som signal om hva som er viktig for selskapet. Faktisk kan interessekonflikter oppstå som ikke var der før incentivene ble innført, fordi medarbeidere og mellomledere nå baserer beslutningene på hva som vil gi de største belønningene, og ikke på hva de anser for å være i bedriftens totale interesse.

Alle disse momentene peker i retning av at man generelt skal være forsiktig med å innføre belønninger, uten at vedkommende leder som bestemmer utformingen og

oppfølgingen av systemet, har svært gode kunnskaper om medarbeiderne og det de gjør.<sup>12</sup> Spesielt skal topplederen være forsiktig med å gripe inn i belønningssystemet til medarbeidere som ikke står dem nær; i alle fall når det er stor variasjon i arbeidsoppgaver, rammevilkår og kultur.

I enklere eller mer homogene organisasjoner, hvor mange enheter har de samme standardiserte arbeidsoppgavene under like rammebetingelser og med samsvarende normer og verdier, kan det være større rom for topplederen og staber når belønningsordninger skal utformes. Deres kunnskapsnivå om effekten av ordningene må da forventes å være større, man kan eksperimentere med nye ordninger i en av enhetene før de rulles ut i organisasjonen og relativ vurdering (konkurranse) mellom enhetene kan anvendes systematisk.

I mer komplekse organisasjoner bør topplederen og sentrale staber vurdere å bruke andre og mer målrettede virkemidler enn belønninger for medarbeidere på lavere nivå i organisasjonen når de skal intervensere. Ellers er faren stor for at de ødelegger mer verdier enn de skaper.

Vår historiske gjennomgang av aktivitets- og resultatbasert styring de siste hundre årene viste at toppledelsen og sentrale staber hele tiden har vært på leting etter nye verktøy for å bedre styringen av virksomheten. Graden av sentralisering har over tid hengt sammen med hvilke styringsverktøy som har vært til rådighet for ledelsen.

Kanskje har topplederens/stabers iver de siste tjue årene etter å ta i bruk to nye verktøy samtidig (økonomiske belønninger og balansert målstyring)<sup>13</sup> ført til en for sterk sentralisering av prosessene som har styrt belønningene til medarbeidere på lavere nivå.<sup>14</sup> Utviklingen i en del virksomheter kan tyde på at utforming og oppfølging av eventuelle belønningsordninger nå i sterkere grad desentraliseres. Det vil i så fall være i tråd med rådende økonomisk teori og empiri. **M**

12. For ytterligere argumenter som taler i samme retning, se Bragelien (2003, 2005) for norske eksempler og Roberts (2010) for internasjonale eksempler.

13. Eller andre styringssystemer med ikke-finansiell informasjon.

14. Praktikerne har i så fall fulgt Kaplan og Norton (1996) sine anbefalinger om å koble økonomiske belønninger til balansert målstyring.

## LITTERATUR

- Aghion, P. & Tirole, J. (1997). Formal and Real Authority in Organizations. *Journal of Political Economy*, 105:1–29.
- Anderson, S.W., Dekker, H.C. & Sedatole, K.L. (2010). An Empirical Examination of Goals and Performance-to-Goal Following the Introduction of an Incentive Bonus Plan with Participative Goal Setting. *Management Science*, 56(1):90–109.
- Baker, G. (1992). Incentive Contracts and Performance Measurement. *Journal of Political Economy*, 100(3):598–614.
- Baker, G., Gibbons, R. & Murphy, K.J. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4):1125–1156.
- Basel Committee on Banking Supervision. (Mai 2011). *Range of Methodologies for Risk and Performance Alignment of Remuneration*. Basel, Switzerland: Bank for International Settlements.
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur.
- Bogsnæs, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance potential*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Bolton, P. & Dewatripont, M. (Kommer). Authority in Organizations: A Survey. I.R. Gibbons & R. John, *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bolton, P. & Dewatripont, M. (1994). The Firm as a Communication Network. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4):809–839.
- Borch, K. (1962). Equilibrium in a Reinsurance Market. *Econometrica*, 30(3):424–444.
- Bouwens, J. & van Lent, L. (2007). Assessing the Performance of Business Unit Managers. *Journal of Accounting Research*, 45(4):667–697.
- Bradach, J.L. & Eccles, R.G. (1989). Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15:97–118.
- Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis. *Praktisk Økonomi & Finans*, (2):25–35.
- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma*, 6(2):47–57.
- Calvo, G. & Wellisz, S. (1978). Supervision, Loss of Control, and the Optimum Size of the Firm. *Journal of Political Economy*, 86:943–952.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, A.D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- de Haas, M. & Kleingeld, A. (1999). Multilevel Design of Performance Measurement Systems: Enhancing Strategic Dialogue Throughout the Organization. *Management Accounting Research*, 10:233–261.
- Demsetz, H. (1995). The Economics of the Business Firm: Seven Critical Commentaries. New York: Cambridge University Press.
- Demski, J. (1997). *Managerial Uses of Accounting Information*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Dossi, A. & Patelli, L. (2010). You Learn From What You Measure: Financial and Non-financial Performance Measures in Multinational Companies. *Long Range Planning*, 43:498–526.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper.
- Fehr, E. & Falk, A. (2002). Psychological Foundations of Incentives. *European Economic Review*, 46(4/5):687–724.
- French, J.R. (1968). The Conceptualization and the Measurement of Mental Health in Terms of Self-Identity Theory. I S.B. Sells, *The Definition and Measurement of Mental Health* (30–48). Washington, DC: Department of Health, Education, and Welfare.
- Frey, B.S. & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence. *Journal of Economic Surveys*, 15(5):589–611.
- Gibbons, R. (1998). Incentives in Organizations. *The Journal of Economic Perspectives*, 12(4):115–132.
- Gjesdal, F. (1981). Accounting for Stewardship. *Journal of Accounting Research*, 19(1):208–231.
- Gneezy, U. & Rusticini, A. (2000). Pay Enough or Don't Pay At All. *Quarterly Journal of Economics*, 115:791–810.
- Goold, M. & Campbell, A. (1998). Desperately Seeking Synergy. *Harvard Business Review*, 76(5):131–143.
- Goold, M., Cambell, A. & Alexander, M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. New York: John Wiley & Sons.
- Griffith, R. & Neely, A. (2009). Performance Pay and Managerial Experience in Multitask Teams: Evidence from within a Firm. *Journal of Labor Economics*, 27(1):49–82.
- Hansen, A. (2010). Nonfinancial Performance Measures, Externalities and Target Setting: A Comparative Case Study of Resolutions through Planning. *Management Accounting Research*, 21(1):17–39.
- Headey, B. & Wearing, A. (1987). The Sense of Relative Superiority – Central to Well-Being. *Social Indicators Research*, 20:498–516.
- Holmstrom, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics*, 7(2):74–91.
- Holmstrom, B. & Milgrom, P. (1987). Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives. *Econometrica*, 55(2):303–328.
- Holmstrom, B. & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, & Job Design. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(S):24–52.
- Holmstrom, B. & Tirole, J. (1998). The Boundaries of the Firm Revisited. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4):73–94.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free From the Annual Performance Trap*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Ittner, C.D. (2008). Does Measuring Intangibles for Management Purposes Improve Performance? A Review of the Evidence. *Accounting and Business Research*, 38(3):261–272.
- Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (2003). Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, November: 88–95.
- Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (2002). Determinants of Performance Measure Choices in Worker Incentive Plans. *Journal of Labor Economics*, 20(2):58–S90.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4):305–360.
- Jensen, M.C. & Murphy, K.J. (1990). CEO Incentives – It's Not How Much You Pay, But How. *Harvard Business Review*, 68(3):138–149.

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 71(5):54–63.
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk Økonomi & Finans*, 24(2):9–20.
- Lunde, H. & Grini, K.H. (2007). Bonus – hvor mye og til hvem? *Statistisk sentralbyrå, Rapporten 2007/18*.
- Marschak, E. & Radner, R. (1972). *Economic Theory of Firms*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Mookherjee, D. (Kommer). Incentives in Hierarchies. I B. Gibbons & J. Roberts, *Handbook of Organizational Economics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Myers, D.G. (1996). *Social Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Nisar, T.M. (2007). Evaluation of Subjectivity in Incentive Pay. *Journal of Financial Services Research*, 31(1):53–73.
- Nørreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of Its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11:65–88.
- Patton, A. (1972). Why Incentive Plans Fail. *Harvard Business Review*, 50(3):58–66.
- Petersen, T. (1993). The Economics of Organizations: The Principal-Agent Relationship. *Acta Sociologica*, 36:277–293.
- Pfeffer, J. (1998). Six Dangerous Myths about Pay. *Harvard Business Review*, 76(3):109–119.
- Pfeffer, J., Cialdini, R.B., Hanna, B. & Knopoff, K. (1998). Faith in Supervision and the Self-Enhancement Bias: Two Psychological Reasons Why Managers Don't Empower Workers. *Basic & Applied Social Psychology*, 20(4):313–321.
- Roberts, J. (2010). Designing Incentives in Organizations. *Journal of Institutional Economics*, 6(1):125–132.
- Sedatole, K.L. (2003). The Effect of Measurement Alternatives on a Nonfinancial Quality Measure's Forward-Looking Properties. *The Accounting Review*, 78(2):555–580.
- Tirole, J. (1986). Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organizations. *Journal of Law, Economics and Organization*, 2(2):181–214.
- Titmuss, R.M. (1970). *The Gift Relationship*. London: Allen and Unwin.
- Towers Perrin (2007). Towers Perrin Reward Challenges and Changes Survey.
- Van den Steen, E. (2010). Interpersonal Authority in a Theory of the Firm. *American Economic Review*, 100(1):466–490.
- Weitzman, M. (1980). The «Ratchet Principle» and Performance Incentives. *Bell Journal of Economics*, 11(1):302–308.
- Williamson, O. (1967). Hierarchical Control and Optimal Firm Size. *Journal of Political Economy*, 75:123–138.

## PENSJONSKASSEFORENINGEN

### STILLING LEDIG

Med store endringer i pensjonsordningene og nye rammevilkår for drift av pensjonskasser og livsforsikringsselskap har Pensjonskasseforeningen behov for en ny medarbeider. Personen vi søker har høyere utdanning innen økonomi eller forsikringsfag, gode analytiske evner, samarbeidsevne og godt humør. Erfaring fra forsikring, finans eller offentlig forvaltning vil tillegges vekt, men er ikke påkrevet.

Stillingen medfører arbeidsoppgaver innen et bredt faglig felt, innen regnskap, skatt, finans, pensjon og organisasjon og vil gi et godt grunnlag for en videre karriere innen pensjon og forsikring. Noe foredragsvirksomhet og prosjektarbeid kan påregnes. Lønn etter avtale.

Spørsmål vedrørende stillingen kan rettes til generalsekretær Rolf Skomsvold på telefon 23 28 45 90 eller via e-post. Søknad på stillingen, vedlagt CV og attester, sendes innen 20. september 2011 til [post@pensjonskasser.no](mailto:post@pensjonskasser.no)

*Pensjonskasseforeningen er interesseorganisasjon for private og offentlige pensjonskasser. Foreningen har 80 medlemskasser med en forvaltningskapital på mer enn 250 milliarder kroner. Foreningens sekretariat har kontorer i Finansnæringens Hus i Oslo.*