

Mandag
KREDITTTirsdag
LEDELSEOnsdag
FINANSTorsdag
ØKONOMIFredag
STUDENTLørdag
FORSKNING

sendring



■ RYDDESJAU. Det må ryddes, og det må ryddes nå, skriver Lars Haukaas. Foto: Per Thrana

staten ta ansvar for en lovfestet anakronistisk pensjonsordning for en «apoteketat» som ikke finnes? Svaret er at det må ryddes, og det må ryddes nå.

Den siste utfordringen er mobiliteten i arbeidsmarkedet. Med ulike pensjonsløsninger i offentlig og privat sektor, har vi etablert økonomiske brann-

murer mellom offentlig og privat sektor som er så høye at de i mange sammenhenger er uoverstigelige. Vi kan ikke ha det slik. Tiden er overmoden for å løse pensjonsutfordringene.

■ **Lars Haukaas**, administrerende direktør i Arbeidsgiverforeningen Spekter

Høyre er vi selvsagt for mer valgfrihet og mindre detaljstyring av folks liv. Vi ønsker at foreldrene fritt skal kunne fordele permisjonen mellom seg. Så lenge fedrekvoten består, vil Høyre jobbe for at ikke barnet mister tid med sine foreldre og at mors eneste reelle alternativ er ulønnet permisjon.

Fedrekvotekene som ikke benyttes, bør derfor overføres som betalte permisjonsuker til mor. Slik gir vi familiene valgfriheten tilbake. Det er overraskende at DN ikke ser dette poenget.

■ **Linda Hofstad Helleland**, stortingsrepresentant (H)



GIR OPP. Hvis eneren i teamet ikke får betalt for sin produktivitet, vil han forsvinne og ta med seg sine ressurser til en annen arbeidsgiver. Foto: Colourbox

■ ■ ■ Individuell prestasjonslønn tvinger seg frem i kunnskapsbedriftene. Årsak: Faren for å miste de beste.

Enerne krever bonus

LEDELSE
OLA KVALØY

Det har de siste ukene vært tillopp til debatt i DNS-spalter om teambasert versus individuell prestasjonslønn. Debatten aktualiseres av at syv partnere i advokatfirmaet Steenstrup Stordrange slutter på grunn av en ny modell for fordeling av bonus. I den nye modellen baserer bonusen seg i mindre grad på hvor mye den enkelte advokat drar inn av inntekter, og i større grad på deres innsats for firmaets utvikling. Den nye ordningen innebærer mer teambasert prestasjonslønn, og ender altså med at produktive partnere sier takk for seg.

I artikkelen «The rise of individual performance pay», som kommer ut i det amerikanske tidsskriftet *Journal of Economics and Management Strategy*, viser Trond E. Olsen ved NHH og jeg hvorfor individuell prestasjonslønn tvinger seg frem i kunnskapsintensive næringer. Selv i situasjoner hvor teambasert avlønning i utgangspunktet er best, for eksempel fordi samarbeid er viktig, kan det være umulig for bedriftene å

implementere noe annet enn individuelle bonusordninger.

Grunnen er enkel. Hvis eneren i teamet ikke får betalt for sin produktivitet, men må dele med de andre som trekker ned teamets produksjon, vil han forsvinne og ta med seg sine ressurser til en annen arbeidsgiver.

Det er to forhold som gjør at eneren kan stikke av på denne måten.

For det første er det som oftest ikke mulig for bedriftene å skrive rettslig bindende bonuskontrakter med sine ansatte. Dette fordi partene mangler presise objektive mål på innsats og produktivitet. De kan bli enige om en bonus for godt resultat, men hvis resultatet eller bonusen ikke samsvarer med det partene er blitt enige om, er det vanskelig å løpe til domstolen – som i enda mindre grad kan vurdere de ansattes verdiskapning.

Arbeidsforholdet reguleres dermed gjennom såkalte relasjonskontrakter – det vil si tillitsbaserte kontrakter som overholdes på grunn av omdømmehensyn. Disse relasjonskontraktene fungerer bra når relasjonen er tilstrekkelig viktig for partene. Men de brytes så snart det er opportunt, det vil si så snart gevinsten ved brudd er større enn kostnadene ved å

tappe omdømme overfor arbeidsgiver eller arbeidstager.

For det andre vil de ansatte ofte være i posisjon til å kunne ta med seg kritiske ressurser ut av bedriften. Ressursene kan være alt fra ideer og patenter til klienter og kontaktnett. Hvis eneren har gjort en god jobb, men blir betalt en slapp teambonus, kan hun true med å ta med seg ideen sin, eller klientene sine, til en annen arbeidsgiver.

Når den viktigste kapitalen sitter i hodene på de ansatte, er det vanskelig for bedriftene å ha full kontroll over det de ansatte produserer. De ansatte blir som små enkeltmannsforetak som til en hver tid må forholde seg til hva markedet er villig til å betale for deres tjenester. Det er derfor krevende for bedriftene å designe incentiver som skiller seg fra de individuelle incentivene som nødvendigvis gjør seg gjeldende i markedet.

Individuelle insentivordninger tvinger seg dermed frem i kunnskaps- og utdanningsintensive næringer.

■ **Ola Kvaløy**, professor i økonomi ved Universitetet i Stavanger

FORSKNINGEN

- **Hvem:** Ola Kvaløy og Trond E. Olsen
- **Hva:** The rise of individual performance pay
- **Hvor:** Kommer i *Journal of Economics and Management Strategy*

77 Hvis eneren i teamet ikke får betalt for sin produktivitet, men må dele med de andre som trekker ned teamets produksjon, vil han forsvinne

GJESTEKOMMENTAR LEDELSE



UNE AMUNDSEN



ØYVIND KVALNES



ERLING PAULSEN



BÅRD KUVAAS



BEATE KARLSEN