

Ersättningar till VD och ledande befattningshavare

- **en studie om motivation**

Magisteruppsats i ekonomistyrning
Vårterminen 2004
Handledare: Christer Johansson
Författare: Fredrika Viktorsson 771127

Förord

Jag skulle vilja rikta ett stort tack till alla som varit med och gjort detta arbete möjligt att genomföra. Mina mecenater förtjänar ett alldeles speciellt tack.

Tack också alla respondenter att Ni tog Er tid och för Ert vänliga bemötande. Det var mycket intressant att lyssna till Era åsikter.

Jag skulle även vilja rikta ett tack till Christer Johansson som handlett mig mellan de akademiska grynnor och skär som kantat detta mitt ”högriskprojekt”.

Slutligen, stort tack till Per Arvidsson som under uppsatsarbetets gång läst igenom mina ”opus” och kommit med många värdefulla synpunkter. Nu är kompositionen fullständig.

Göteborg den 7 juni 2004,

Fredrika Viktorsson

Sammanfattning

Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Avd. för Redovisning och Finansiering, Magisteruppsats VT 2004.

Författare: Fredrika Viktorsson

Handledare: Christer Johansson

Titel: Ersättningar till VD och ledande befattningshavare – en studie om motivation

Bakgrund och problem: I skrivande stund är ersättningar till ledande befattningshavare en het fråga. Det har förts en debatt i frågan både i media och i den akademiska världen. Detta är de frågeställningar som behandlas i uppsatsen. Vilka teorier ligger till grund för belöningsystem för ledande befattningshavare? Vad finns det för fördelar och nackdelar med de olika formerna av belöningsystem/modeller? samt; Hur skall storföretagen gå tillväga för att slippa onödigt stora utbetalningar av löner?

Syfte: Syftet med uppsatsen är således att identifiera och beskriva de viktigaste drivkrafterna bakom belöningsystem för ledande befattningshavare inom det svenska näringslivet. Utifrån vad som framkommit i den empiriska undersökningen lämnas förslag på hur ett företag kan agera för att inte betala ut ersättningar som inte uppfyller sitt syfte att åstadkomma ett mervärde för företaget.

Metod och avgränsningar: Syftet kommer att uppnås genom att studera olika teoretiska modeller inom området för att sedan jämföra dessa med hur olika intressenter som påverkar ersättningsdebatten för ledande befattningshavare upplever att situationen ser ut idag och vad man kan göra för att det ska bli bättre. Litteratur på området har studerats och personliga intervjuer genomförts med en expert samt fyra tongivande intressenter insatta i belöningsystem. Uppsatsen fokuserar på förhållanden rådande i det *svenska* näringslivet.

Resultat och slutsatser: Behov och vad som påverkar en individs motivation får anses vara flitigt undersökta i forskningen. Vanligast att man refererar till inom de ekonomisk-psykologiska modellerna är Maslows och Herzbergs behovsteorier. Bakom belöningsystem finns även ett antal olika motivationsmodeller.

Marknadslöner är den löneform som dominerar lönesättningen i nuläget i Sverige, det vill säga en (hög) fast lön. Detta har den klara fördelen att den är okomplicerad att använda. Löneformen är dock varken särskilt fördelaktig ur ett verksamhetsstyrningsperspektiv eller ur ett ekonomisk-psykologiskt perspektiv.

Många incitamentslöneprogram har dock mycket lågt ställda krav på påverkbarhet. Man belönar ofta dem vilkas insatser har ett synnerligen indirekt förhållande till resultatet, vilket innebär ett stort problem ur rättvisesynpunkt och också ett resursslöseri för företagen.

Enligt undersökningen har svenska ledande befattningshavare egentligen ganska blygsamma löner ur internationell synvinkel men lönenivåerna har ökat markant de senaste åren. Att lagstiftaren skall gå in i det privata näringslivet och bestämma nivån på företagsledares löner är varken rimligt eller önskvärt. Detta måste få vara en fråga för bolagens ägare. Argumentet att andra VD och ledande befattningshavare tjänar mer är dock knappast övertygande, vare sig det gäller jämförelse inom ett företag, med andra konkurrenter eller förhållanden utomlands. En löneökning måste berättigas av något verkligt, till exempel produktivitetsförbättring, inte endast företagsledares krav på status och prestige.

Det är ingen tvekan om att vara VD eller ledande befattningshavare i ett börsföretag är en prestigefylld uppgift. Detta är naturligtvis de ledande befattningshavarna medvetna om. Det innebär status att inneha befattningen. Här kan företagen göra mycket genom att bygga på sina varumärken, att använda sig av de ledande befattningshavarnas behov av prestige på ett sätt som inte blir riskfyllt ur finansiell synpunkt för företaget. Ledande befattningshavare väljer inte strikt företag efter lön utan mycket betydelsefullt i sammanhanget är även en trivsam företagskultur.

Innehållsförteckning

1 Inledning	3
1.1 Ämnesval	3
1.2 Bakgrundsbeskrivning	3
1.3 Uppsatsens fortsatta disposition	5
2 Problembeskrivning och syfte	6
2.1 Problembeskrivning	6
2.2 Syfte	7
2.3 Avgränsningar	8
3 Metod	9
3.1 Angreppsstrategier	9
3.1.1 Öppen frågeställning	9
3.1.2 Problemlösande frågeställning	9
3.1.3 Hypotesprövande frågeställning	9
3.1.4 Val av strategi	10
3.2 Datainsamling	10
3.2.1 Sekundärdata	10
3.2.2 Primärdata	10
Intervjuerna	10
Urval	12
3.3 Trovärdighetsdiskussion	13
3.3.1 Reliabilitet	13
3.3.2 Validitet	14
4 Teori	16
4.1 Inledning till teorikapitlet	16
4.1.1 Centrala begrepp	16
4.1.2 Syftet med belöningsystem	17
4.2 Motivation	17
4.3 Behovsteorier	18
4.3.1 Maslows behovsteori	18
4.3.2 Herzbergs motivation-hygienteori	19
4.3.3 ERG – teorin (Existence, Relatedness, Growth need)	20
4.3.4 Förstärkningsteorin	21
4.3.5 Målteorin	21
4.3.6 Förväntningsteorin	22
4.3.7 Entreprenörsteorin	23
4.3.8 Fenomenet ”Groupthink”	23
4.4 Belöningsmodeller	24
4.4.1 Marknadslön	24
Exemplet Ford	24

4.4.2 Incitamentslön	25
4.4.3 Jämlikhetslön	26
4.5 Källkritik	27
5 Empiri	28
5.1 Presentation av intervjupersoner	28
5.2 Inledning	28
5.2.1 En fråga för vem?	29
5.3 Behov och motivation	30
5.3.1 Behov hos individen	30
5.3.2 Konkurrensfördelar	31
5.3.3 Trygghet	32
5.4 Belöningsmodeller	33
5.4.1 Marknadslön	33
5.4.2 Incitamentslön	33
5.4.3 Jämlikhetslön	34
5.5 Vem bär ansvar för utvecklingen?	35
5.5.1 Allmänt	35
5.5.2 Statsmakten ansvar?	36
5.5.3 Aktiebolagslagen	37
5.5.4 Exemplet USA	38
5.5.5 Företagen själva?	38
5.5.6 Förtroendekommission förslag	39
5.5.7 Exempel på när det gått snett – Skandia	39
5.6 Framtidsutsikter för förtroendet för näringslivet	40
6 Analys	41
6.1 Behov hos individen	41
6.2 Icke-finansiella motivationsfaktorer	43
6.3 Lönens betydelse för motivationen	43
6.3.1 Marknadslön	43
6.3.2 Incitamentslön	44
6.3.3 Jämlikhetslön	45
6.4 Hur undviks onödiga utbetalningar av lön?	46
6.4.1 Följa John-effekten	46
6.4.2 När det gått över styr – Skandia	47
7 Reflektion och avslutande diskussion	48
Källförteckning	
Bilaga: Intervjuguide	

1 Inledning

I det inledande kapitlet beskrivs ämnesval och en bakgrundsbild till det ämne som ligger till grund för uppsatsen ges. Likaså kommer ett upplägg av uppsatsens fortsatta disposition att presenteras.

1.1 Ämnesval

Det här är en uppsats om företagsledningars belöningsystem. Mitt intresse för att djupare studera ämnet väcktes i höstas när jag studerade ekonomistyrning här på Handelshögskolan samtidigt som den senaste i raden av skandaler började rullas upp, den om Skandia. Hur fungerar egentligen arbetet med att bestämma ersättningar för arbetande företagsledning och övriga ledande befattningshavare i börsbolagen var då min frågeställning. Min förhoppning är att den här uppsatsen ska vara en intressant sammanställning av hur företrädare för några i debatten tongivande intressenter resonerar när det gäller ledande befattningshavares löner och belöningar.

1.2 Bakgrundsbeskrivning

Många av de redan stora svenska företagen har under de senaste årtiondena växt kraftigt. Detta har kanske främst skett genom förvärv och fusioner men även på andra sätt. En ny global storleksklass håller på att etableras. Denna utveckling är till synes nödvändigt när det gäller ett företags konkurrenskraft och i längden också dess överlevnad, åtminstone inom vissa branscher. Till följd av denna genomgripande storlekstillväxt är verksamheterna inom de skilda koncernerna i dagsläget i regel mer heterogena, mer föränderliga, mer omfattande, mer utspridda, mer svårgripbara, mer föränderliga och mer konkurrensutsatta – med andra ord, en koncern har blivit allt svårare att kontrollera och styra. (Sjöstrand & Petrelius, 2002)

Debatten om problemet med alltför väl tilltagna ersättningar för ledande befattningshavare inom det svenska näringslivet är inte en ny företeelse. Sedan konjunkturbubblan i slutet av 1980-talet sprack och därpå följande bankkris i början av 90-talet har frågan varit uppe vid ett flertal tillfällen. Begreppet lön kan användas med flera olika betydelser men det är nästan ofrånkomligt att debatten (om lönen) blir ideologiserad. (Persson, 1996)

Sedan sommaren 2002 är en förtroendekommission satt att arbeta med frågor som etik och moral inom näringslivet för regeringens räkning. Regeringens mål med tillsättningen är att utarbeta en uppförandekod som kan ligga till grund för lagförslag i frågan. Debatten om ersättningar till ledande befattningshavare är dock inget som är unikt för just Sverige. Sverige tillhör faktiskt de länder som är sist ut i EU när det gäller att skaffa sig en uppförandekod. I februari i år bad EU-kommissionen alla länder att komma med synpunkter på chefers ersättningar. I september ska kommissionen utfärda rekommendationer bland annat om hur ersättningarna ska redovisas inom EU-området. (DI, 040408)

Enligt Marianne Nivert (Ledarskapsdagen, 040513) som suttit med i Förtroendekommissionen finns det inte något behov av mer reglering ifråga om ersättningar till ledande befattningshavare än den som redan existerar. Här går således Förtroendekommissionen delvis emot sin uppdragsgivare (DI, 040408). Däremot anser Nivert att det finns stora brister i tillsynen av de sanktioner som är meningen ska bli påföljden av ett brott av ekonomisk art. I den långa väntan på handläggning måste många ärenden läggas ned med åtalseftergift som följd. Det finns brister i den aktiva uppföljningen av ekonomiska brott i Sverige. Revisorerna är ingalunda några bovar i dramat men de har inte heller varit tillräckligt starka för att våga sätta sig upp mot storföretagen.

När skandaler liknande den i Skandia uppdragas är det inte i första hand den rättsliga prövningen som är den allvarligaste för företaget, det är istället marknads prövning. I och med skandalerna har företagen börjat få upp ögonen för förtroendets betydelse för varumärket. Förtroende är något som tar lång tid att bygga upp men kan raseras väldigt fort. Syftet med Förtroendekommissionens kod är att öka bolagsstämman makt när det gäller att bestämma principerna för bonusavtal och annan ersättning till företagets chefer. Styrelsen skall sedan bestämma den exakta utformningen. Förtroendekommissionen anser även att det är bolagsstämman som skall välja styrelsens ordförande och inte som nu styrelsen.

Björn von Sydow (Ledarskapsdagen, 040513) menar att det finns en nedåtgående förtroendekonjunktur för politiker och näringsliv i Sverige. Politikerförakt är sedan ett decennium tillbaka en allmänt välkänd term. Nu efter diverse skandaler och händelser som exempelvis börsrasen efter den 11 september 2001 har ett nytt begrepp myntats – näringslivsförakt. Trots att många vanliga människor förlorat en betydande del av sitt sparkapital i aktier och fonder i och med börsnedgången har de ledande befattningshavarnas löner ökat markant de senaste åren. Detta har naturligtvis väckt indignation och undran hos vanligt folk. Hur kan detta vara möjligt?

Enligt två opinionsundersökningar gjorda av Temo och Demoskop¹ på uppdrag av Svenskt Näringsliv i början av året angående vad de ansåg om ersättningen till högre chefer och förtroendet för det svenska näringslivet kunde detta också bekräftas. Det svenska folkets förtroende för de allra största bolagen har naggats i kanten ordentligt av det sätt på vilket några av dem skött sin hantering till VD och andra ledande befattningshavare. Svenskt Näringsliv drar slutsatsen i sin vägledande rapport för ersättningar att lönerna i en del fall upplevts som höga och svårförståeliga, medan de i andra fall varit helt orimliga och med rätta kommit att kritiseras. (*Vägledning avseende...*, Svenskt Näringsliv, mars 2004)

Frågan handlar också om de svenska direktörernas trovärdighet som arbetsgivare och vad de kan tänkas ha för ansvar för lönebildningen i Sverige. Erland Olauson, tf avtalssekreterare på LO skriver i en artikel i Piteåtidningen att om lönebildningen skall fungera krävs det att det finns två ansvarsfulla parter. Olauson skriver vidare att en direktör eller företagsledare givetvis ska ha bra betalt eftersom arbetsuppgifterna innebär ett stort ansvar, men att direktörerna också har ett ansvar att agera som goda föredömen, annars kan stabiliteten i den svenska ekonomin vara i fara och då hotas allas vår välfärd. (Olauson, Piteåtidningen, 031001)

I USA som haft ett antal mycket allvarliga skandaler, till exempel WorldCom och Enron, har införts ett mycket detaljerat regelverk för att minska risken för uppkomsten av nya. Detta kan tyckas vara ett alltigenom bra förslag, men det nya systemet har enligt Lars Idemark, VD för Andra AP-fonden, (Ledarskapsdagen, 040513) också gett vissa bieffekter. Bland annat har det ökade personliga ansvaret gjort att det nästan är svårt att rekrytera ledande befattningshavare, i alla fall har rekryteringsbasen ur vilken de ledande befattningshavarna hämtas smalnat betydligt. Det är kanske något missvisande att göra en jämförelse mellan USA och ett land som Sverige: till exempel tjänade en amerikansk börs-VD i genomsnitt 326 gånger så mycket som en vanlig arbetare år 1999, medan motsvarande siffra för Sverige var 20 (Arvidsson; Samuelsson (red) 2001).

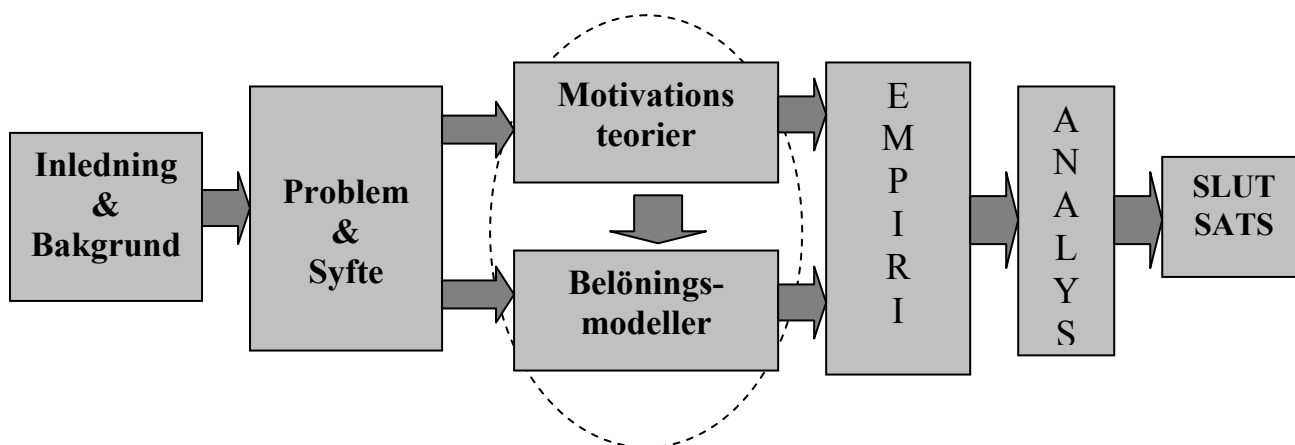
Rimligheten i att jämföra löneutvecklingen för VD och ledande befattningshavare med den som andra grupper erhåller genom kollektivavtalslösningar kan dock ifrågasättas. Topplöneavtal träffas mellan ägare, representerade av bolagsstyrelsen samt företagets ledning och är frivilligt

¹ Se källförteckning.

ingångna. De bör bedömas som civilrättsliga avtal i allmänhet och att de inte liknar andra avtalslösningar är nog att klandra något för vad det inte är. (Persson, 1995)

1.3 Uppsatsens fortsatta disposition

Första kapitlet har ägnats åt att beskriva bakgrunden till varför ett ämne som belöningsystem är aktuellt att ta upp. I det andra kapitlet förs en problemdiskussion som utmynnar i att frågeställningar, syfte samt uppsatsens avgränsningar redovisas. Det tredje kapitlet är metodkapitlet. Där redogörs för vilken metod som valts för genomförandet av undersökningen samt författarens egen analys av undersökningens genomförande. I kapitel fyra får läsaren en genomgång av relevant teori i ämnet. Detta kapitel är uppdelat i två delar: den första delen behandlar motivations/behovsteorier. Dessa leder sedan fram till en utkristallisering av vilken motivationsteori som ligger till grund för ett visst synsätt om hur en belöningsmodell skall se ut. Kapitel fem handlar om de svar som respondenterna gett i författarens empiriska undersökning. I det efterföljande kapitlet analyseras det empiriska materialet tillsammans med det som framkommit uppsatsens teoridel. Det sista kapitlet ägnas åt att diskutera resultaten av analysen samt att dra slutsatser.



Figur 1:1. Uppsatsens fortsatta disposition

2 Problembeskrivning och syfte

Ett problem kan generellt sett definieras som den upplevda skillnaden mellan ett existerande tillstånd och ett önskat tillstånd, det vill säga som ett missnöje med ett existerande tillstånd. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997, s 43) I följande kapitel kommer den här uppsatsens problem och syfte att beskrivas.

2.1 Problembeskrivning

Mycket av den kritik som framförts mot det svenska näringslivet under de senaste åren har främst riktats mot lön och ersättningar till chefer i de allra största, börsnoterade företagen. I allmänhetens ögon har debatten handlat om vilka ersättningar som kan sägas vara rimliga. För företagets ägare däremot, representerade av styrelsen, har den handlat om att utforma ett belöningsystem som är väl anpassat för företagets behov av att kunna dra till sig och behålla de bästa ledarna samt uppmuntra till bästa möjliga prestation. Skiktet av högsta chefer är inte överdrivet stort och det råder ofta hård internationell konkurrens om dem. (*Vägledning avseende...*, Svenskt Näringsliv, mars 2004)

Belöningsystem är ofta grundade på ett antagande om att det finns ett antal faktorer som påverkar motivationen för människor att ansluta sig till och stanna i en organisation samt att göra ett effektivt arbete medan de är där. Forskningen om vad motivation är och vilka faktorer som inverkar på en individs motivation är omfattande. Vad som åstadkommer motivation är däremot omtvistat. Det finns många intressanta teorier och modeller på området. I en del fall har det inte kunnat bevisas ett direkt samband mellan just de faktorer som åberopats med en koppling till kärnan i motivation rent generellt. Detta är troligtvis svagheter med alla former av modeller, de fungerar endast när förutsättningarna är ”perfekta” och utan störande moment, men de olika modellerna är ändå intressanta då de pekar på viktiga faktorer som kan påverka en människas beteende. För att ett belöningsystem ska slå väl ut krävs att det är genomtänkt, att de som utformar belöningsystemet vet hur människor fungerar och vilket målet för belöningarna ska vara. Givetvis spelar pengar i sammanhanget en viktig roll, men är det så enkelt? Ett belöningsystem, vare sig det gäller finansiella belöningar eller icke-finansiella, kräver kunskap och eftertanke för att få de eftersträvarvärda effekterna.

Det är fullt rationellt för en enskild individ att sträva efter största möjliga löneökning då hans eller hennes individuella löneutveckling inte på något sätt kan sägas påverka till exempel ett lands inflation. (Nilsson; Calmfors (red), 1992) Det är också svårt, anser somliga, att finna ett bättre administrativt och med gängse värderingar mer legitimt styrmedel än lönen för att höja den anställdes engagemang för sitt arbete. FW Taylor (1911) skriver i sin bok *Principles of Scientific Management*:

”It is impossible through any long period of time to get workmen to work much harder than the average men around them unless they are assured a large and permanent increase in their pay.”

Antagandet bygger på att den anställde har makt att kontrollera graden av ansträngning i förhållande till hur mycket pengar han får för sin insats. Ledande befattningshavares löner är och har historiskt sett varit marknadsstyrda. En trend har dock kunnat skönjas de senaste åren. Inom både privat och offentlig sektor har en markant höjning av den egna gruppens löner skett. (*Vägledning avseende...*, Svenskt Näringsliv, mars 2004) Frågan är om de senaste årens löneökningar verkligen är ett mått på ökad kompetens, eller om det kan vara så att utvecklingen helt enkelt skenat iväg och att företagen betalar ut onödiga summor som inte innebär att de gör personerna extra motiverade. Det finns undersökningar som visat att överbetalda chefer inte visat sig vara mer motiverade att göra ett bättre jobb än andra. Men allt beror på vad som är

jämförelseobjektet. Är det riktigt att jämföra chefer i Sverige med toppidrottsmän och artister eller de högsta cheferna i stora nordamerikanska bolag? Det har hävdats att kompetensen skulle flytta ut till andra länder om belöningarna sänktes.

Belöningar kan sägas följa lagen om avtagande avkastning. Det innebär att en person som exempelvis tjänar 15000 kr per månad relativt sett blir mer motiverad av en utlovad belöning på 3000 kr än den som tjänar 100 000 för en bra insats. Generellt kan alltså sägas att finansiella belöningar skapar mer motivation där löneläget är lågt än där det är högt. Därför kan sägas att i de fall där inkomsterna ligger i storleksklassen tiotals miljoner måste således belöningarna vara enormt stora för att antas kunna ha någon motivationshöjande effekt över huvud taget. (Arvidsson; Samuelsson (red) 2001)

Den praktiska logiken av incitament är att människor vill ha och behöver pengar, och att de är beredda att arbeta hårdare för att få mer av det. *“Getting people to chase money can produce nothing except people chasing money.”* (Armstrong, 1993 s 77) är en åsikt. Men meningarna i frågan direktörlöner går isär. Belöningsystem som bygger på incitament tar ofta inte med i beräkningen flera av de mest väldokumenterade kriterier för beteende i en organisation, nämligen att de flesta människor vill ha godkännande/acceptans av arbetskamrater och om det är nödvändigt så är de beredda att ge avkall på högre lön för att få detta tillgodosett. (McGregor; Armstrong, 1993, s 76)

Den debatt som förts i Sverige har troligen sin grund i att vi sedan länge haft ett starkt rättvisetänkande. Är det rätt att en VD tjänar mer än c:a 30 - 40 gånger så mycket som en vanlig arbetare. Enligt Olle Rossander som jobbat i Förtroendekommissionen har chefslönerna de sista fem åren ökat med 70 procent. (Olauson, Piteåtidningen, 031001) LO är egentligen den enda aktör som på något sätt följt hur ersättningen till ledande befattningshavare utvecklats under den gångna 25-årsperioden. Men LO:s försök att dra i nödbromsen har varit dömda att misslyckas. Detta säger även organisationens egna företrädare. (DN, 040104) Vad en chef egentligen är värd är en fråga som i och för sig är intressant att diskutera, men det ligger utanför detta arbetes ram och kommer inte att behandlas här.

De frågor som skall utredas inom ramen för uppsatsen är däremot:

- **Vilka teorier ligger till grund för belöningsystem för ledande befattningshavare?**
- **Vad finns det för fördelar och nackdelar med de olika formerna av belöningsystem/modeller?**
- **Hur skall storföretagen gå tillväga för att slippa onödigt stora utbetalningar av löner?**

2.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är således att identifiera och beskriva de viktigaste drivkrafterna bakom belöningsystem för ledande befattningshavare inom det svenska näringslivet. Detta kommer att uppnås genom att studera olika teoretiska modeller inom området för att sedan jämföra dessa med hur olika intressenter som påverkar ersättningsdebatten för ledande befattningshavare upplever att situationen ser ut idag och vad som kan göras för att det skall bli bättre. Slutligen kommer, utifrån vad som framkommit i den empiriska undersökningen lämnas förslag på hur ett företag kan agera för att inte betala ut ersättningar som inte uppfyller sitt syfte, att åstadkomma ett mervärde för företaget.

Undersyfte med uppsatsen är även att för läsaren beskriva vad som egentligen menas med ett belöningsystem, vad syftet är enligt teorin, samt hur en belöning kan motivera till önskvärda prestationer.

2.3 Avgränsningar

Uppsatsen kommer:

- ... att fokusera på förhållanden rådande inom det svenska näringslivet.
- ... endast att behandla ledande befattningshavares ersättningar, och inte belöningsystem som innefattar alla medarbetare i en organisation.
- ... inte att gå in på vilka specifika sorters belöningar som är bäst, eftersom detta är högst individuellt från företag till företag.

3 Metod

I detta kapitel redogörs för det tillvägagångssätt som ligger till grund för arbetets genomförande. En uppsats metod, kan sägas vara redskapet, det sätt på vilket författaren söker lösa den formulerade problemställningen för att komma fram till målet med studien, nämligen att ha producerat ny kunskap. (Holme & Solvang, 1997) Vilken metodansats som väljs styrs i hög grad av vad författaren vill kunna säga om resultatet. Avsikten med detta kapitel är att redovisa de val och arbetsmetoder samt överväganden som författaren gjort, så att läsaren självständigt kan ta ställning till undersökningens resultat. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)

3.1 Val av forskningsstrategi

Det finns många olika synsätt när det gäller forskningsstrategi. Vilken strategi som är lämplig att använda sig av beror mycket på hur väl forskningsproblemet är strukturerat. (Eriksson & Wiedersheim – Paul, 1997)

3.1.1 Öppen frågeställning

När ett område inte har varit föremål för många undersökningar sedan tidigare, kan en öppen (tematisk) formulering av den valda frågeställningen vara lämplig. Avsikten är då att göra en första översikt där det gäller att försöka finna var problemet ligger. (Holme & Solvang, 1997)

En explorativ (upptäckande) ansats kan vara lämplig att använda då ett problem är svåravgränsat, till exempel i början av en undersökning där det ännu är oklart om vilken modell som är lämplig att använda samt vilka egenskaper och relationer som är viktiga. I denna grupp kan studier där syftet är att skapa förståelse för något eller kritiskt granska något räknas in. Det är vanligt att ett uppsatsarbete börjar med en explorativ fas för att klargöra vad undersökningen egentligen ska handla om, särskilt om författaren inte redan har goda kunskaper i området från början. Sedan behöver det inte stanna här utan den övergår inte sällan till beskrivande eller förklarande faser beroende på den ursprungliga avsikten med undersökningen. (Eriksson & Wiedersheim – Paul, 1997) En viktig egenskap hos det explorativa synsättet är således att undersökaren kan behålla ett öppet och brett perspektiv, och vara flexibel med att anpassa sig till de resultat och kunskaper som undersökaren förvärvat allteftersom arbetet framskridit.

3.1.2 Problemlösande frågeställning

En undersökning kan även ha som syfte att lösa ett problem för någon, det vill säga en upplevd avvikelse mellan ett önskat och ett faktiskt tillstånd. Om då undersökningen ger en lösning på problemet så kan den oönskade situationen följaktligen utvecklas i en för de inblandade önskad riktning. (Holme & Solvang, 1997)

När problemet är någorlunda klart strukturerat är beskrivande undersökningar användbara. Undersökaren vet vad denne vill ha reda på, men har inte svaren. I den här sortens undersökning behövs en välstrukturerad uppläggning för att kunna erhålla exakta svar. (Eriksson & Wiedersheim – Paul, 1997)

3.1.3 Hypotesprövande frågeställningar

Det är även vanligt att formulera hypoteser som utgångspunkt för undersökningen. Då tror sig undersökaren också ha svaret på frågeställningen. Dessa hypoteser kan undersökaren låta avvika från det denne egentligen tror är korrekt eftersom en hypotes endast kan falsifieras, aldrig accepteras. Problem eller avvikelser kan variera avsevärt när det gäller hur välstrukturerade de

uppfattas. Enligt Karl Popper (2002) skall en hypotes kunna falsifieras och en teori empiriskt testas mot verkligheten.

Förklarande undersökningar syftar bland annat till att studera orsak/verkan relationer. Undersökaren handlar mot ett visst mål, med en viss avsikt. I en sådan studie behövs förutom en klar problemstruktur också hypoteser, antaganden, om att en bestämd faktor orsakar en annan. (Eriksson & Wiedersheim – Paul, 1997)

3.1.4 Val av strategi

Om problemet inte riktigt är definierat och vilka samband som skulle behövas för att beskriva och förstå det, får detta givetvis konsekvenser för hur undersökningen läggs upp. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997 s 47ff) Det kan därför sägas att denna uppsats till stor del består av en explorativ fas. Det tog tid att sätta sig in i litteraturen på området och inläsning av litteratur höll också på in i det sista. Det fanns även en osäkerhet om huruvida författarens ursprungliga planer skulle gå att förverkliga. När arbetet kommit en bit på väg kunde några arbetshypoteser formuleras. Dessa hypoteser testades genom att författaren jämförde vald teori med de resultat som erhållits från den egna undersökningen. Dessa arbetshypoteser kan härledas ur uppsatsens problemställningar.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Sekundärdata

Sekundärdata är data som samlats in av andra personer och således redan finns tillgänglig. (Kinnear & Taylor, 1996) Litteraturstudien är en betydande del av detta arbete. Inte bara för att den bildar grunden för arbetets teoretiska referensram, utan också för att den bidragit med den nödvändiga kunskap som ligger till grund för insamling och bearbetning av den empiriska delen av denna uppsats.

3.2.2 Primärdata

Primärdata är information som inte finns tillgänglig sedan tidigare. Detta gör att undersökaren själv måste samla in data. Detta sker bara när undersökaren anser att endast sekundärdata är tillräckligt att använda sig av. En nackdel med primärdata är att införskaftet kan bli kostsamt och tidskrävande. Fördelen är att undersökaren får information som är skraddarsydd för den aktuella undersökningens syfte. (Halvorsen, 1996)

Intervjuerna

Primärdata kan samlas in på flera sätt. De vanligaste sätten är via besöksintervjuer, telefonintervjuer eller med hjälp av enkäter. Undersökaren kan även samla in data genom observation, till exempel att följa med en person som håller på med det som ska undersökas och observera vad denne gör och så vidare. (Eriksson & Wiedersheim – Paul, 1997) Varje metod har både fördelar och nackdelar. Författaren valde tidigt personliga intervjuer som det tillvägagångssätt för vilken primärdata skulle samlas in. Det föll sig ganska naturligt att intervjuer var den metod som bäst skulle kunna tjäna uppsatsens syfte.

Fördelarna med besöksintervjuer är att intervjusituationen kan kontrolleras. Intervjuaren har också lätt att ställa följdfrågor. Ofta kan det vara svårt att få svar på det som efterfrågas enbart genom att ställa en fråga. Kroppsspråk och minspel kan också tillföra viktig information. Vidare

kan, om tillåtelse ges av intervjupersonen utan problem spela in vad som sagts på band vilket underlättar vid en sammanställning av intervjuavren. Nackdelar med besöksintervjuer är att det kan vara svårt för intervjuaren att ställa känsliga frågor. Vidare kan intervjuareffekt förekomma, samt att det i vissa fall kan vara svårt att få till stånd en intervju, detta särskilt om det geografiska avståndet mellan intervjuare och respondent är stort. Besöksintervjuer var det som primärt användes för arbetets empiriska del.

Telefonintervjuer har de fördelarna att de går relativt fort att genomföra. Svarsfrekvensen kan också förväntas bli högre än för besöksintervjuer. Följdfrågor är även här lätta att ställa. Till nackdelarna med telefonintervjuer hör svårigheter med att registrera vad som sagts under intervjun då inspelningsmöjligheter inte alltid står till buds. Intervjuaren måste också ställa tämligen enkla frågor, då denne inte har intervjupersonens kroppsspråk och minspel att underlätta förklaringar av komplicerade ting. Intervjuareffekt kan förekomma även här. En telefonintervju fick göras då intervjun annars inte skulle gått att genomföra. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991)

Användning av enkäter är en kvantitativ metod och har de fördelarna att svarsfrekvensen kan bli hög. Framförallt användning i kombination med andra metoder, till exempel telefonuppföljning, kan göra den effektiv. Den relativa kostnaden för uppgiftslämnaren blir också i regel låg, särskilt vid användning av e-mail vid utskick. En annan fördel är att ingen intervjuareffekt förekommer samt att det är lätt att ställa eventuellt känsliga frågor. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1991)

För denna undersökning var valet av en kvalitativ metod inte särskilt svårt. Kvalitativa undersökningar utgår från att det finns saker som forskaren inte kan förstå utan att sätta sig in i situationen och undersöker den ur de undersökta situation. Enligt en kvalitativ metod försöker forskaren se på det som ska undersökas ur ett inifrånperspektiv. Med detta som utgångspunkt försöker forskaren sedan skapa en djupare och mer fullständig uppfattning av vad de intervjuade anser när det gäller den företeelse som avses studeras. (Holme & Solvang, 1997) Att det skulle bli denna form av undersökning stod således klart ganska tidigt. En kvantitativ undersökningsmetod, med exempelvis utsändande av enkät till respondenterna var egentligen aldrig aktuellt på grund av problemets och syftets formulering.

Det finns enligt John Loftland (1971) fyra principer av metodisk karaktär som bör tillämpas när undersökaren ska gripa sig an en kvalitativ frågeställning:

- Närhet till undersökningsenheterna. Enheterna ska mötas i en besöksintervju. Det innebär en social närhet där det förhoppningsvis byggs upp en grund för ömsesidig tillit. På så sätt kan undersökaren enligt Loftland få reda på de göranden och låtanden som är en del av intervjupersonens vardag.
- Riktig och sann återgivning av vad som skett. Rapporten ska beskriva vad som enligt undersökarens objektiva åsikter har ägt rum.
- Rapporten bör i den utsträckning som det är viktigt för förståelsen av de förhållanden som undersökts innehålla utpräglat deskriptiva beskrivningar, till exempel handlingar, människor och aktiviteter.
- Direkta citat bör användas för bästa möjliga förståelse av individens egna uttryckssätt. Denna punkt motsägs dock av Trost (1993) som menar att en intervjuperson kan känna sig felciterad om ett löst citat rycks ut ur sitt sammanhang.

Semistrukturerade intervjuer har använts i form av djupintervjuer. Metoden har använts för att författaren ville ha fördjupade kunskaper i något som genom litteraturstudie gett grundläggande kunskap i. De semistrukturerade intervjuerna genomfördes med en intervjuguide som stöd, innehållande de olika ämnesområden som skulle vara med. Däremot var inte ordningen på

frågorna given. Alternativen, ostrukturerade intervjuer eller strukturerade intervjuer var inte aktuellt att använda sig av. Ostrukturerade därför att författaren på förhand inte hade tillräckliga kunskaper i ämnet och strukturerade intervjuer på att respondenterna i undersökningen skulle ges tillfälle att tala fritt och inte styras för mycket av ordningsföljd på frågor i intervjuguiden, vilket möjligen kunde ha haft en hämmande effekt på svaren. (Merriam, 1994)

Urval

Urval bestämmer vem eller vad som ska undersökas. Urvalsprocessen är en ständig avvägning mellan vad som är önskvärt och vad som är möjligt. (Lundahl & Skärvad, 1999)

Att använda sig av statistisk generalisering och representativitet har inte något centralt värde i en kvalitativ undersökningsmetod. Men urvalet är ändå av avgörande betydelse när det gäller vad som i slutändan kan sägas om en undersökning. Att välja fel sorts personer kan leda till att undersökningen blir värdelös i förhållande till den ursprungliga utgångspunkten för arbetet. Kvalitativa intervjuer ska öka informationsvärdet och skapa en grund för en djupare förståelse av det fenomen som ämnas studeras. Intervjupersonerna måste således till exempel ha kunskap i ämnet. Detta innebär att urvalet varken får ske slumpmässigt (statistiskt sett) eller av tillfälligheter utan måste styras av någon form av utarbetad systematik, det vill säga utifrån vissa medvetet formulerade och i arbetet definierade kriterier. Det behöver inte tvunget göras utifrån en teoretiskt klart definierad ståndpunkt utan görs vanligen utifrån den förförståelse och de förutfattade meningar som undersökaren har vid arbetets början. Det kan sammanfattas enligt följande punkter:

- Undersökaren vill ha så stort informationsinnehåll som möjligt. Detta sker genom att denne försäkras sig om största möjliga variationsbredd i urvalet.
- Undersökaren ökar informationsinnehållet genom att använda sig av intervjupersoner som på goda grunder kan antas ha rikligt med kunskaper om de företeelser som ämnas undersökas.
- Här spelar även intervjupersonernas förmåga att uttrycka sig en viktig roll samt deras villighet att delta när ett urval sätts ihop.

Frågan om lön och belöningar är alltid ett känsligt ämne. Urvalet av intervjupersoner gjordes därför, inte bland VD:ar och företagsledare, utan bland personer som står lite utanför själva ”stormens öga”.

Vid kvalitativa studier är det viktigt att få fram ett varierat urval inom den mer eller mindre homogena/heterogena population som ska studeras. När det gällde att finna personer som skulle intervjuas användes en kombination av strategiskt urval och bekvämlighetsurval. Intervjupersonerna valdes ut efter följande kriterier: de skulle vara engagerade, representera en intressegrupp som har mycket att säga om belöningsystem, kunna verbalisera sina åsikter samt att deltagandet undersökningen var högst frivilligt. I urvalet spelade naturligtvis även tillgänglighet hos intervjupersonerna och det geografiska avståndet en stor roll.

De personer som ingår i undersökningen är således på intet sätt representativa i någon statistisk mening. Därför är det också fullständigt onödigt att i analysen ange hur många som tyckte en sak, varken i absoluta tal eller i procenttal. Det viktiga med undersökningen är således att ha funnit olika mönster. Om det sedan var endast en person eller flera som tyckt en sak är i alltså i denna kvalitativa undersökning ointressant. Att åsikten eller en variant av åsikt kunde skönjas är det som är det intressanta. I ett annat sammanhang skulle det kanske vara av intresse att känna till hur många, men då är det en fråga om en helt annan studie. (Trost, 1993)

3.3 Trovärdighetsdiskussion

När en ideologiskt laddad fråga som lön och belöningar skall utredas är det ofrånkomligt att stöta på socialt grundade fördomar. Dessa kan komma till uttryck på många olika sätt. Fördomar präglas av de värderingar som människor har och de som finns i den miljö eller det sammanhang där de befinner sig i. I processen att skriva en uppsats med inslag av empirisk undersökning var det således ofrånkomligt att stöta på ideologiskt värdebaserade uppfattningar hos de intervjuade. Författaren såg som en förutsättning att om det skulle bli bra möten med de olika intervjupersonerna skulle denne så långt som det var möjligt spela en passiv roll. Detta för att låta intervjupersonen komma till tals fullt ut. Författaren vinnlade sig också om att inte ställa ledande frågor eller att på ett aktivt sätt försöka få intervjupersonen att säga en viss sak. Att veta hur giltig information bäst fås fram är svårt. Om intervjuaren ska vara aktiv eller passiv och vilka effekter detta får på intervjun är en fråga som författaren noga tänkte igenom innan intervjuerna genomfördes.

3.3.1 Reliabilitet

Idéerna om reliabilitet och validitet härstammar från kvantitativ metodologi. I samband med kvalitativa studier blir dock dessa begrepp och termer något annorlunda. Att kvantitativt försöka mäta reliabilitet och validitet vid en kvalitativ studie är nästintill omöjligt. Intervjuer och annan datainsamling skall dock ske så att data blir tillförlitliga, trovärdiga, adekvata och så vidare. (Holme & Solvang, 1997)

När det gäller kvantitativa metoder, enligt Holme & Solvang (1997) är undersökaren särskilt angelägen om hur representativ den information som införskaffats är. Har verkligen det mätts som var avsikten med undersökningen och är den information som samlats in pålitlig, det vill säga reliabel. Reliabilitet har inte alls samma centrala plats i kvalitativa undersökningar då syftet kan sägas vara att erhålla en bättre förståelse av vissa faktorer för det som undersöks. Den statistiska representationen kan då inte hamna i fokus. Med hög reliabilitet menas traditionellt sett att en mätning är stabil och inte utsatt för till exempel slumpflytelser. Inte sällan avses även med reliabilitet att en mätning vid en viss tidpunkt skall kunna ge samma resultat vid en förnyad mätning. Problemet med detta är att det då förutsätts ett statistiskt förhållande av intervjupersonernas åsikter samt att de som gör om undersökningen frågar och tolkar de svar de får likadant som de första. Begreppet reliabilitet, som det är definierat här är därför mera användbart vid kvantitativa undersökningar än vid kvalitativa där det snarare är att förvänta skilda resultat vid skilda tidpunkter.

Fyra komponenter hos begreppet reliabilitet kan särskiljas:

- Det första är kongruens som handlar om likhet mellan frågor som avses mäta samma sak som till exempel är fallet i en enkät. Vid kvalitativa intervjuer ställs ofta olika följdfrågor om en och samma företeelse för att kunna förstå svarets fulla nyans.
- Det andra handlar om precision, det vill säga intervjuarens sätt att registrera svar. Att intervjuaren inte ska tro att denne har förstått vad intervjupersonen menat förrän det kontrollerats att så verkligen är fallet.
- Det tredje är objektivitet och har att göra med olika intervjuares sätt att registrera information. Vad som i dessa sammanhang kallas objektivitet är att läsaren vid en genomgång av rapporten själv ska kunna ta ställning till om denne uppfattar ett svar eller ett resonemang annorlunda än författaren. I fall där samma sak registreras likadant är objektiviteten hög.

- Det fjärde är konstans, det vill säga tidsaspekten, att det förutsätts att åsikten, attityden eller vad det nu är som undersöks inte ändras hos intervjupersonen. Vid kvalitativa intervjuer är konstans inte på samma sätt lika aktuell som vid kvantitativa studier. Det är ofta så att det just är förändringen som undersökaren är intresserad av att finna.

Själva idén med reliabilitet kan sägas bygga på att för kvantitativa studier mäta och ange värden på variabler för varje enhet. Det är en helt annan sak än att sträva efter att förstå hur den intervjuade tänker, känner eller beter sig så som är fallet i en kvalitativ intervju. Situationen skall i alla händelser vara standardiserad för att överhuvudtaget kunna tala om hög reliabilitet och den kvalitativa intervjun förutsätter däremot en låg grad av standardisering. Holme & Solvang (1997) menar att det som vid kvantitativa studier kallas för slumpinfltelser just är sådant som den skickliga intervjuaren kan notera och registrera inför analysen av intervjun.

Det blir därför egendomligt att tala om reliabilitet eller tillförlitlighet vid kvalitativa intervjuer så som det definierats ovan. Dock gäller det för intervjuaren att vara lyhörd i att uppmärksamma inte bara tonfall utan också ansiktsskiftningar och –uttryck likaväl som andra kroppsrörelser och –ställningar som kan vara viktiga i sammanhanget.

Det finns en rad faktorer som kan påverka svaret när åsikter efterfrågas. Intervjupersonen kan nyligen ha varit med om någon händelse eller sett ett program på TV som påverkat dennes åsikter. (Bell J, 2000)

3.3.2 Validitet

Förutsättningarna att få giltig (valid) information är däremot i allmänhet mindre i kvalitativa undersökningar än i kvantitativa. I kvalitativa studier erhålls ofta en större närhet till den eller det som ska studeras. En viktig faktor här är även att den som intervjuas i undersökningen ges möjlighet att styra sin egen medverkan. (Holme & Solvang, 1997)

Det skiljs ibland på olika slags validitet. Inre eller intern validitet handlar om i vilken mån arbetets resultat stämmer överens med verkligheten. Har undersökaren studerat eller mätt det denne tror sig ha mätt? Enligt Merriam (1994) är det viktigt i sammanhanget att vara observant på att det inte existerar information som talar för sig självt. Det finns alltid en uttolkare eller översättare bakom. Således kan undersökaren inte observera eller mäta en företeelse utan att förändra den. Ett av antagandena som ligger till grund för kvalitativ forskning är att verkligheten är stadd i ständig förändring och att det inte finns några fasta eller objektiva företeelser som väntar på att bli upptäckta.

Yttre eller extern validitet innebär den utsträckning i vilken resultaten från en viss undersökning är tillämpbara även i andra situationer än den undersökta, det vill säga hur pass generaliserbara resultaten från undersökningen är.

Begreppsvaliditeten kan sägas vara god om de resultat som studien kommer fram till väl stämmer överens med teorier inom området. Detta kan ske genom triangulering, det vill säga att undersökaren använder sig av flera forskare, flera informationskällor och att ett flermetodiskt angreppssätt används för att bekräfta de resultat som efterhand visat sig. Innehållsvaliditet fås till exempel genom att noga välja sättet på vilket frågor ställs. (Merriam, 1994)

Validitet är ibland ett komplicerat begrepp. Om en fråga inte är reliabel, saknar den också validitet. Men bara för att reliabiliteten är hög behöver inte också validiteten vara hög. Om en intervjuperson utfrågas kan denne ge samma eller liknande svar på en fråga vid olika tillfällen, men själva frågan kan ändå vara felställd, det vill säga, inte mäta vad den var avsedd att mäta. (Bell, 2000)

I detta tioveckorsprojekt är det dock inte värt att alltför ingående fördjupa sig i de tekniska aspekterna på validitet utan konstatera att författaren försökt att få ett så brett urval av intervjupersoner som möjligt för studien. Författaren förklarade även för intervjupersonerna vad arbetet gick ut på i stora drag innan intervjun, samt spelade in samtliga besöksintervjuer på band. I det fall författaren gjorde en telefonintervju sändes minnesanteckningar över från intervjun och respondenten fick således tillfälle att fylla i luckor och rätta till eventuella felaktigheter. Utifrån detta kan sägas att den inre validiteten för detta arbete är tillfredsställande medan den yttre validiteten egentligen är obefintlig på grund av undersökningens ringa omfattning. (se även: Hammersley, 1987 samt Kirk & Miller, 1985)

4 Teoretisk referensram

Kapitlet tar upp befintlig teori och litteratur som kommer att användas för det fortsatta analysarbetet.

4.1 Inledning till teorikapitlet

Något som ofta hörs är föreställningen om att teorier och modeller bara är en slags abstrakta konstruktioner som inte behövs i den konkreta verklighet i vilken utredare och beslutsfattare arbetar. Men det är inte bara forskare, utan alla människor i ledande positioner använder sig av teorier och modeller exempelvis för att i en given situation kunna fatta rationella beslut i sitt arbete ute i företagen. Däremot kan de vara mer eller mindre medvetna om hur de olika modellerna och teorierna ser ut. Naturligtvis är det så att behovet av att känna till deras exakta utseende varierar och en hel del teorier används mer som ett undermedvetet kunnande, grundat på tidigare utbildning och erfarenhet. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)

Enligt en företagspsykolog som McGinnis (1992) hänvisar till beror avancemang för gemene man till 90 procent på fackkunskap. För en vanlig chef någonstans i mellanskiktet beror avancemang till 50 procent på yrkeskunnighet och till 50 procent på mänskliga relationer. För avancemang på VD-nivå står fackkunskapen för 20 procent och förmågan att hantera mänskliga relationer för 80 procent. Denna studie visar således att ett nästan omvänt förhållande råder när det gäller avancemang på högre nivåer. Vad som ur denna studie kan utläsas är således att det är viktigt för dem som siktar på avancemang att besitta psykologiska kunskaper.

Ledarskap handlar om att få olika saker och ting uträttade genom andra utan att behöva tillgripa tvång. Om tvång ändå tillgrips handlar det inte om ledarskap. En mer formell definition av ledarskap är den process genom vilken en person influerar andra att nå uppställda mål. Ledarskap är således en påverkansprocess i syfte att få andra människor att frivilligt, och helst engagerat, agera för att uppnå vissa mål. Ledarskap är en relation mellan ledare och ledda. Vid ett väl fungerande ledarskap växer medarbetarnas respekt, tillit och förtroende för ledaren. Därmed stärks ledarens auktoritet, legitimitet och ledarställning. Vid dåligt fungerande ledarskap urholkas ledarskapet. En ledare kan ha tilldelats rollen formellt, det vill säga ha utnämnts till chef/ledare, till exempel VD. Ledaren kan också ha förvärvat rollen informellt, antingen i kraft av överlägsna kunskaper eller på grund av särskild förmåga att entusiasmera och interagera med andra. (Bruzelius & Skärvad, 1995, s 286)

4.1.1 Centrala begrepp

Lön eller belöning kan definieras som inkomst av tjänst, det vill säga av anställning. Det är viktigt att skilja på lön och belöning. Lön är ett ekonomiskt ord, belöning är inlärningspsykologiskt. Lön är något den anställde har rätt till, belöning är något en person ska ha när denne gjort något extra bra, utöver det som förväntats. Belöningsystem syftar ofta på att lön ofta betalas på många andra sätt än kontant till exempel tjänstepensionsutfästelser, förmånsbil, bostad etc. (Persson, 1996)

Med lönesättning menas i denna uppsats enbart hur lön sätts och ersättningar bestäms och betalas ut till bolags anställda VD och ledande befattningshavare. Lönebildning är ett begrepp för hur utrymme kan bildas för lönesättning och på själva lönesättningen, det vill säga ett begrepp som beskriver hur lön och ersättningar bestäms och betalas ut till de anställda. (Palm, 2000)

Motiv kan härledas ur det latinska ordet *movere*, som betyder att sätta i rörelse. Enligt SAOL² är motiv liktydigt med bevekelsegrund, skäl och anledning. I dessa betydelser är motiv synonymt

² Svenska akademiens ordlista.

med intention, avsikt och syfte. Motivation i beteendevetenskaplig motivationsforskning däremot anspelar inte på motiv i betydelsen avsikt eller syfte. Inom beteendevetenskapliga teorierna förklaras istället motiv som det som stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst sätt, ett beteende som är kausalt förklarat av instinkter, drifter, behov, roller, normer, etc. Motivation kan då beskrivas som en drivkraft till handling i en viss riktning. (Bruzelius & Skärvad, 1995, s246)

Med uppdrag menas i detta arbete en funktionell uppgift som är styrd av mål snarare än av instruktioner och som därför är flexibel i metoder och medel och med befattning menas en funktionell uppgift som är förhållandevis fast och detaljreglerad.

4.1.2 Syftet med belöningsystem

Syftet med belöningsystem är att motivera till beteenden som är önskvärda för företaget. Detta gör att effektiviteten säkerställs i verksamheten, det vill säga dess verksamhetsstyrning. För att medarbetarna ska påverkas av belöningsystemet måste det av dem upplevas som meningsfullt. (Arvidsson; Samuelsson (red) publ hösten 2004)

Kaplan & Atkinson (1998) anger tre kriterier för belöningsystem till företagsledningen:

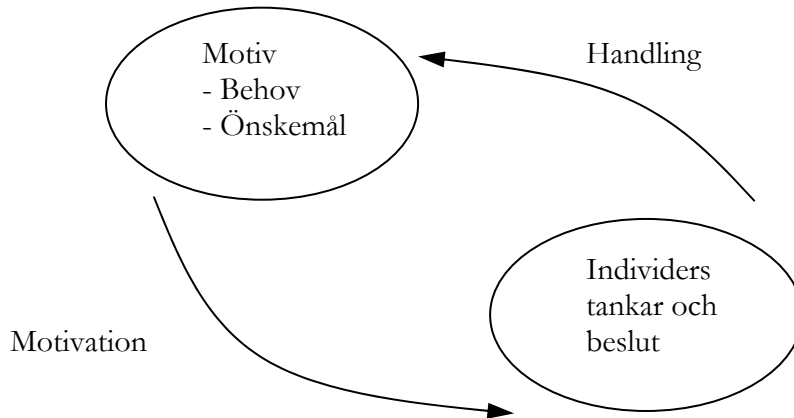
- Belöningarna ska vara konkurrenskraftiga för att kunna attrahera och behålla de bästa cheferna.
- Belöningarna ska kommunicera och förstärka företagets huvudprioriteringar genom att knyta bonus till önskad prestation.
- Belöningarna ska främja ett prestationsorienterat klimat i företaget genom att uppmärksamma goda prestationer relativt potentialen.

Det finns all anledning att beakta all tre syftena, särskilt förhållandet belöning-prestation.

Av ren slentrian anges ofta syftet att rekrytera och behålla, det vill säga, det gäller för företaget att hävda sig och överglänsa konkurrenter i samma bransch. För verksamhetsstyrningen är själva måluppfyllelsen kritisk. Företaget vill naturligtvis styra mot ökad produktivitet, kvalitet och effektivitet. Motivationssyftet handlar om att motivera till önskvärda prestationer och att få individ och organisation att dra åt samma håll. (Arvidsson; Samuelsson (red) publ hösten 2004)

4.2 Motivation

Enligt den danska psykologen K B Madsen (1970) drivs en individ av ett antal olika grundmotiv; organiska, känslomässiga, sociala och aktivitetsmotiv. Det kan ofta vara så att individens handlingar är motiverade av flera drivkrafter på samma gång. Dessa motiv kan även samverka som drivkrafter. Vad som kan hända om flera motiv ofta samverkar och en viss varaktighet i samverkan kan upprätthållas, är att det erhålls ett, som hon kallar det, motivsystem. Ett intresse är en form av motivsystem. Att en individ har behov av aktivitet såsom upplevelsebehov, behov av rörelse, nyfikenhet, spänning och skaparlust liksom behoven av prestation och samverkan med andra likasinnade, är saker som är mycket viktiga för att ett arbete ska bli väl utfört. Intresse är en mycket stark och också stabil drivkraft eftersom de samverkande motiven kan avlösa varandra. Detta sker genom att skapa omväxlande arbetsuppgifter där varje individ upplever att han/hon får utnyttja sin förmåga maximalt. Stor betydelse har också trivselen på arbetsplatsen om alla är nöjda med arbetet. Ett bra belöningsystem måste upplevas som givande såväl för den enskilde individen som för företaget.

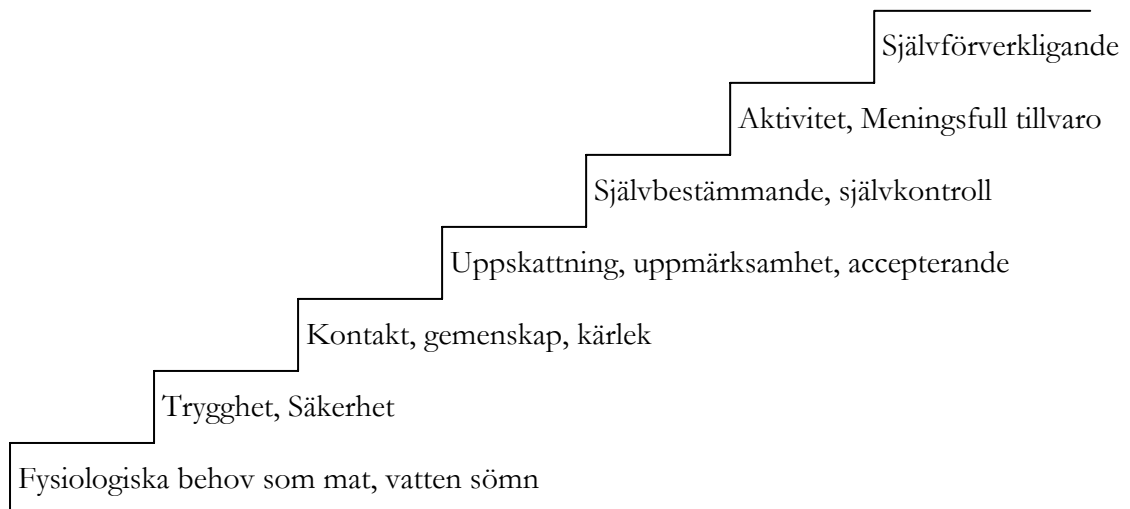


Figur 4:1. Madsens motivationscirkel

4.3 Behovs / Motivationsteorier

4.3.1 Maslows behovsteori

En hörnsten för motivationspsykologin har psykologen Abraham Maslows vetenskapliga arbeten om mänskliga behov och hur dessa påverkar individens tankar och handlingar visat sig vara. Hans grundtanke är att alla människor, vid varje given tidpunkt, har ett antal konkurrerande behov. Ett utav dessa behov kommer alltid att vara starkare än de övriga och således konkurrera ut de andra. Individerna drivs då till att handla i denna riktning för att sörja för att just det behovet ska bli tillgodosett.



Figur 4:2. Maslows behovstrappa Källa: Sjöden, 1997 (fritt efter Maslow)

De mänskliga behoven kan enligt Maslow ordnas i en behovstrappa i fem³ steg. I modellen skiljs på primära (fysiologiska) och sekundära (sociala) behov. De primära behoven utgörs av

³ Maslows ursprungliga modell innehåller fem steg, den som används här är modifierad enligt Sjöden (1997) för att en ökad tydlighet ska uppnås.

medfödda och livsviktiga behov, till exempel mat, vatten och sömn. Som sekundära räknas behov som inte är livsviktiga men ändå viktiga för vårt psykiska välbefinnande. Exempel på sådana kan vara trygghet, kontakt, gemenskap, uppskattning, självbestämmande, meningsfullhet, aktivitet och självförverkligande. Någon klar uppdelning mellan primära och sekundära behov går emellertid inte att göra. Hos människan inverkar psykologiska och sociala faktorer på de primära behoven, och många av de sekundära behoven är beroende av medfödda faktorer. (Sjödén, 1997)

Enligt Maslow är det endast otillfredsställda behov som utlöser energi till aktivitet, det vill säga som motiverar personen. Först när ett behov på en lägre nivå är tillfredsställt kan denne röra sig uppåt i pyramiden. Om ett behov som finns lägre ner i pyramiden hotas så rör sig individen istället nedåt i pyramiden för att på nytt först tillfredsställa de mer basala behoven. Det är högst individuellt hur starka de olika behoven är och därmed varierar också den tid där personen stannar på varje trappsteg innan behovet är tillgodosett. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Det är i sammanhanget viktigt att påpeka att individer inte handlar för att de har motiv som hjälplöst tvingar dem att bete sig på ett visst sätt. Det råder alltså inte någon absolut orsak-verkan relation mellan motiv och handling. Människor är medvetna, tänkande, reflekterande och fattar beslut och agerar med utgångspunkt i sin subjektivt upplevda verklighet. Individer handlar på ett visst sätt därför att de strävar efter att förverkliga sina mål och önsknings, utifrån det sätt på vilket de uppfattar en viss situation. För att förstå varför en individ handlar som den gör måste man veta hur denne tänker. En individs tankar beror i sin tur på vilka värderingar, föreställningar, attityder, motiv och intressen han eller hon har. Om man å andra sidan vet hur en individ tänker är det möjligt att med mer eller mindre hög sannolikhet förutsäga hur personen kommer att agera i en given situation. Det är således inte särskilt förvånande att det i företag och organisationer, medvetet eller omedvetet, pågår aktiviteter som direkt eller indirekt syftar till att påverka människors föreställningar, värderingar etc och därmed deras sätt att tänka och handla. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Trots den spridda tilltron till Maslows idéer finns det de som hävdar att det vetenskapliga stödet för hans idéer är ytterst bräckligt. Forskningen om Maslows behovsteorier tycks vidare mer eller mindre ha avstannat. De senaste verkar vara Kanfers försök på 80-talet att validera Maslows teorier. Hans arbeten ger dock samma negativa resultat som de tidigare. (Wahba & Bridwell, 1976:15:212; Sjöberg & Lind, 1994) (Neher 1991:31:89; Sjöberg & Lind, 1994) (Kanfer; Dunette & Hough (red)1990; Sjöberg & Lind, 1994)

4.3.2 Herzbergs motivation-hygienteori

En delvis med Maslow besläktad teoribildning som behandlar motivation är Herzbergs motivations-hygienteori (1968). Ursprungligen hade Herzberg erhållit ett antal anekdoter beträffande extremt tillfredsställande eller extremt otillfredsställande arbetsuppgifter för 200 ingenjörer och kamrerer. Efter en granskning av dessa konstaterade han i sin analys att det som respondenterna uppgav att de inte tyckte om angående sitt arbete och sin arbetssituation var andra förhållanden än dem de uppgav att de gillade. Herzberg byggde därför en teori kring att det finns en distinktion mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer.

Enligt Herzbergs modell beror arbetsmotivation av ”hygien”-faktorer, till exempel lön eller prestige, som människor aldrig kan få för mycket av, och ”verkliga” motivationsfaktorer exempelvis prestation, för att få använda och utveckla sin förmåga, att få ta ansvar och så vidare. Arbetsmotivationen kräver att båda typerna av behov tillfredsställs. Herzberg påstod vidare att den enda ”verkliga” motivationen (till skillnad från vad han kallar ”movements”) är den som upplevs när en person kan utveckla sig själv, och den i sin tur kan bara tillfredsställas med

arbetsberikning och konkret socialt samspel. (Herzberg, Mausner & Snyderman; 1959; Sjöberg & Lind, 1994) (Herzberg, 1987:65:109; Sjöberg & Lind, 1994)

Pengar är enligt teorin en så kallad hygienfaktor därför att de snarare tjänar som en potentiell faktor till otillfredsställelse om den inte ges i lämpliga mängder, än som en potentiellt positiv drivkraft för en individ. Detta på grund av att de positiva känslorna direkt kopplade till lönen är relativt kortsiktiga medan däremot påverkan på de negativa känslorna vid en upplevd förfördelning varar mycket längre. Motivationsfaktorerna är relaterade till själva arbetsuppgiften, till exempel till individens prestation och erkännande. När dessa båda viktiga faktorer är uppfyllda blir det möjligt att verkligen trivas och känna motivation för en uppgift. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Herzbergs tolkningar av data från sin undersökning har kritiserats från många håll. Kritiken går i stort ut på att han i sin undersökning förstorat upp resultat som styrker hans egna åsikter på ett sätt som gör att det inte kan anses utgöra en pålitlig bas för utveckling av belöningsystem. (Opsahl & Dunnette, 1966; Armstrong, 1993)

Herzbergs teori som första gången publicerades i en artikel i Harvard Business Review har visat sig vara förbluffande svagt underbyggd med data. Han fann att det var olika faktorer som var förknippade med tillfredsställelse jämfört med dem som nämndes tillsammans med missnöje. Men eftersom det mest handlade om framgång och misslyckande på jobbet kan resultaten lätt förklaras av att Herzberg tenderar att förklara framgång med andra begrepp än misslyckande. Furnham, Sadka och Brewin har förövrigt studerat just attribution av orsaker till arbetsrelaterade händelser och funnit vissa samband mellan arbetstillfredsställelse och attribution av positiva händelser. Maslow-Herzberg-modellen har alltså underkastats en mycket omfattande prövning i framförallt amerikansk forskning. Resultaten tyder på att det kan finnas vissa svaga samband mellan dess ”behovsbaserade” syn på arbetsmotivation och arbetsprestation och produktivitet, men sambanden är extremt svaga. (Furnham, Sadka & Brewin, 1992:13:27; Sjöberg & Lind, 1994) (Anderson, 1991:4:295; Sjöberg & Lind, 1994)

Vissa likheter kan upptäckas mellan Maslows och Herzbergs teorier. De två översta behoven i Maslows behovstrappa är exempel på motivationsfaktorer medan de tre nedre behoven är hygienfaktorer. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Både Maslows och Herzbergs teorier har således blivit mycket kritiserade för att de skulle bygga på inadekvat research, men har trots detta blivit mycket inflytelserika. (Armstrong, 1993)

4.3.3 ERG teorin (Existence, Relatedness, Growth needs)

I Maslows behovsteori (1954) är självförverkligandet det förnämsta behovet av alla och kan därför betraktas som målet för en persons drivkraft. Självförverkligande kan verka som ett konstigt och vagt uttryck. Men vad är det för något egentligen? Maslow beskriver det som att en individ måste få göra det han eller hon passar för. En kompositör måste komponera musik, en konstnär måste måla och en poet måste skriva för att bli riktigt tillfredsställda med sig själva. Vad en person upplever sig kunna bli måste denne bli för att bli maximalt tillfredsställd. Att ha uppnått självförverkligande är således enligt Maslow att vara sann mot sin egen natur. Alderfer (1972) sammanfattar Maslows behovstrappa i tre nyckelkomponenter i sin ERG-teori, existens, tillhörighet och behovet av personlig utveckling. Alderfer anser i sin teori att behovet av personlig utveckling inverkar positivt på människor och gör dem kreativa. Ambitiösa och beslutsamma personer kommer att söka och finna möjligheter till personlig utveckling själva, medan organisationen sätter gränserna för vilken den kan tillhandahålla möjligheten till personlig

utveckling. Om organisationen inte kan erbjuda de rätta förutsättningarna är det stor chans att personen söker sig någon annanstans.

Allt fler ledande befattningshavare i olika bolag har upptäckt vikten av att uppdatera sina färdigheter för att bli bättre på sitt jobb och kunna utveckla sina karriärer. Många människor ser numera möjlighet till kompetensutveckling som en nyckelfaktor i sitt belöningsystem. Möjligheten att bli utvald att delta på en prestigefylld kurs och att fokus flyttas till kompetensutveckling inom organisationen, alla dessa faktorer kan enligt ERG teorin verka som kraftfulla motivationsfaktorer. (Armstrong, 1993 s 120f)

4.3.4 Förstärkningsteorin

Förstärkningsteorin formulerades ursprungligen av Skinner (1953) och är en teori som bygger på några ganska enkla antaganden om den mänskliga naturen. I korthet består dessa i att vårt beteende styrs av belöningar och straff. En belönad handling har också större sannolikhet att upprepas än en icke-belönad. Det omvända förhållandet gäller för en handling som bestraffas. Om straff utdelas kommer handlingen troligtvis att minska i frekvens eller helt upphöra. (Abrahamsson & Andersen, 2000)

Teorin betonar således starkt sambandet mellan orsak och verkan. Belöningen eller straffet bör helst komma så snabbt som möjligt efter handlingens utförande. Sambandet mellan handling och åtföljande belöning/straff måste också göras tydligt för att bästa effekt ska erhållas. Det är dock viktigt att påpeka att det inte är nödvändigt att exempelvis en belöning kommer direkt efter handlingen när det gäller vuxna individer, bara det finns en stark koppling mellan orsak och verkan. (Abrahamsson & Andersen, 2000)

Prestationer som sker i ett företag beror således enligt förstärkningsteorin, helt på vilka handlingar som belönas. Därför kan önskat beteende stimuleras genom att belöningarna baseras på mått på prestationer av det önskade beteendet. Det kan vara fråga om olika resultatmått eller mera övergripande prestationer. (Arvidsson; Samuelsson (red), 2001)

Förstärkningsteorin utvecklad av Hull (1952) förespråkar att framgång i att nå mål och belöningar agerar som positiva incitament och förstärker det framgångsrika beteendet.

Ett beteende har alltså enligt förstärkningsteorin sin orsak i yttre faktorer och bortser därför helt från att inre faktorer kan påverka individen. Den förklarar således inte hur ett beteende uppstår, utan endast yttre faktorer som påverkar ett redan befintligt beteende. Förstärkningsteorin kan därför inte sägas vara en renodlad motivationsteori, även om den i vissa sammanhang beskrivs som dylik. (Abrahamsson & Andersen, 2000)

4.3.5 Målteorin

Målteorin formulerades av Latham & Locke (1979) på basis av ett forskningsprojekt där de under 14 år använde måluppsättande som motivationsteknik. Latham & Locke kom fram till att nivån på produktionen i de undersökta företagen ökade med i genomsnitt 19 procent som ett resultat av målsättnings processer med följande karaktär:

- Mål ska vara specifika.
- Målen ska vara en utmaning men samtidigt kunna uppnås.
- Målen ska ses som rättvisa och förnuftiga.
- Individerna ska delta fullt ut i uppställande av mål.

- Feedback gör att människor får en känsla av stolthet och tillfredsställelse utifrån erfarenheten att ha nått ett utmanande men rättvist uppsatt mål.
- Feedback ska användas för att skapa vilja att nå än högre mål.

Målteorin fastslår att motivation och fullgörandegraden av en uppgift kommer att bli högre när individer sätter upp specifika och uppnåbara mål, när mål är svåra men accepterade samt när det finns utrymme för återkoppling på utförandet. Locke har i sin forskning funnit det bevisat att prestationen ökar när målet sätts högre; att specifika mål har en större effekt än allmänna uppmaningar att göra sitt bästa och att engagemang i målet är av avgörande betydelse. Att individen tillåts delta i målformuleringen är viktigt, speciellt när det gäller att komma överens om att sätta upp större mål som är svåra att uppnå. (Locke & Latham, 1990; Sjöberg & Lind, 1994) (Lee, Bobko, Early & Locke, 1991:12:467; Sjöberg & Lind, 1994) Chansen att individen ska lyckas ökar också kraftigt om individen därtill erbjuds vägledning och råd under arbetets gång. Återkopplingen är också en i sammanhanget mycket viktig faktor för att upprätthålla motivationen. (Armstrong 1993, s 115)

Vad påverkar då i sig målsättningen? Ett rimligt svar på den frågan enligt Sjöberg & Lind (1994) kan vara prestationsmotivation, och i forskarvärlden har denna uppfattning ett visst stöd. På vissa håll har målsättningsteorin framhållits som den mest lovande ansatsen för konstruktion av belöningsystem (Johnson & Perlow, 1992:22:1711; Sjöberg & Lind, 1994) (Pinder, 1984; Sjöberg & Lind, 1994) (Kleinbeck, Quast, Thierry & Hacker, 1980; Sjöberg & Lind, 1994).

4.3.6 Förväntningsteorin

Förväntningsteorin är en kognitiv teori. Med det menas att den utgår från individen. Teorin innebär i stora drag att arbetsprestationer kan förklaras med utgångspunkt av fyra variabler: motivationsstyrka, personlighet, kompetens samt rolluppfattning. (Arvidsson; Samuelsson (red) 2001)

Vroom (1964) är den mest kända företrädaren för förväntningsteorin. Han påpekar vikten av att relatera individens motivation och handling till organisationens och individens egna mål. Enligt Förväntningsteorin är det två faktorer som avgör graden av motivation hos en individ. Dessa faktorer är det värde som individen tillräknar belöningen samt med vilken sannolikhet en belöning förväntas utfalla. För organisationens del är det inte tillräckligt att utvidga och göra en individs arbetsuppgifter mer spännande. Det krävs även att dessa arbetsuppgifter ska vara i linje fullt ut med företagets mål. Annars blir de värdelösa. (Abrahamsson & Andersen, 2000)

Förväntningsteorin kan vara av stor praktisk betydelse vid utformningen av belöningsystem. Ändå tycks det vara så att få ledare känner till innebörden av teorin. Modellen framhåller att motivationen kommer att vara stark i de fall individen förväntar sig att ansträngningarna resulterar i en belöning. Detta innebär att motivation uppstår i de fall där individen klart kan se att det finns ett samband mellan prestation och ersättning och där värdet av arbetsinsatsen uppväger ansträngningen att utföra arbetsinsatsen. Externa belöningar, som bonus och incitamentslön är då endast funktionella när detta samband mellan prestationen och ersättningen är starkt. (Abrahamsson & Andersen, 2000)

Förväntningsteorin slår fast att för att det ska bli en ökad motivation så måste individen:

- Känna att denne kan ändra sitt beteende.
- Känna sig säker på att en förändring i beteendet kommer att producera en belöning.
- Känna att värdet av belöningen är tillräckligt för att berättiga en ändring i beteendet. (Armstrong, 1993)

Förväntningsteorin går mycket bra att tillämpa vid finansiella belöningar men kan lika gärna användas som en icke-finansiell modell. Till exempel, om människor söker personlig utveckling så kommer de bara att bli motiverade av de till buds stående möjligheterna under tre förutsättningar, nämligen om de (1) vet vad de är, (2) vet vad de behöver göra för att dra nytta av dem (och har möjlighet att göra det) och (3) att möjligheten verkar vara värd att sträva efter.

Kaplan & Atkinson (1998) argumenterar för att förväntningsteori ska tillämpas på företagets belöningsystem. Belöningar skall utgå för specificerade individuella prestationer och för beteenden som leder till måluppfyllelse för företaget. Dels ska de reflektera företagets övergripande mål, dels är det nödvändigt att beslutsfattarna förstår den viktiga länken mellan resultatmått och belöningar. Mätbara resultat är den viktiga länken i denna process. Dessa resultat ska ha två egenskaper. Dels spegla organisationens mål, dels måste beslutsfattarna förstå relationen mellan resultat och de önskade belöningarna. (Arvidsson; Samuelsson (red) 2001)

Kritiker av Förväntningsteorin menar att modellen är för komplicerad för att kunna användas för att mäta motivation. Detta därför att upprepade försök att validera teorin har misslyckats. Just metodens höga specificeringsgrad gör den enligt kritikerna till en svårtillämpad teori.

4.3.7 Entreprenörsteorin

David McClelland (1969) har bland annat studerat de faktorer som gör att människor företar sig saker. Framför allt har han intresserat sig för entreprenörer. McClelland skiljer på tre olika motiv som driver människor att företa sig något:

- kontaktmotivet
- maktmotivet
- prestationsmotivet

Det är främst maktmotivet och prestationsmotivet som påverkar en entreprenör. Entreprenören vill ha inflytande, påverka omgivningen och vara i centrum. Det entreprenören presterar skall vara bäst och samtidigt innebära ett visst mått av risk. En entreprenör vill snabbt ha svar på vilket resultat dennes agerande har åstadkommit. Dessa motiv måste sedan omsättas och visas i tankar, känslor och handlingar. En entreprenör tänker hela tiden i möjligheter, men är samtidigt medveten om hinder. Entreprenörens känslor är överväldigande positiva och han eller hon är inte rädd för att misslyckas. Tankar och känslor omsätts sedan i handlingar. Det är dessa egenskaper som skiljer en entreprenör från andra människotyper. Dessa kan mycket väl tänka vad entreprenören tänker men vågar inte omsätta tankarna i praktiken. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

4.3.8 Fenomenet ”groupthink”

Irving Janis (1982) har skrivit en del om ett fenomen som han kallar för *“groupthink”*. Han liknar groupthink med en sjukdom som försämrar beslutsfattande i grupp. Janis har identifierat groupthink genom att undersöka ett antal fiaskon av historisk karaktär där grupper har fattat mycket dåliga beslut även om de enskilda medlemmarnas individuella kompetens och tillgängliga information vid tidpunkten för beslutet inte kunde sägas vara otillräcklig. Exempel på där detta fenomen förekommit menar Janis är Neville Chamberlains närmaste medarbetare som stödde eftergiftspolitiken gentemot Hitler under 1937 och 1938, president Kennedys inre cirkel som stödde invasionen av Grisbukten på Cuba och president Johnsons nära rådgivare som gav klartecken för beslutet att starta krig i Vietnam och så vidare.

De gemensamma nämnarna för dessas grupper av beslutsfattare var att individerna inom dem undvek att komma med kontroversiella åsikter, de undvek att ifrågasätta varandra och att avvika från den allmänna konsensusen för gruppen. Janis ser de här tre faktorerna som typiska för starkt sammansvetsade grupper i vilka medlemmarna delar samma värderingar.

Peter Ducker (1973) anser att beslut av verkställande karaktär inte är bra om de tas med enbart acklamation. Besluten är bara bra om de är genomlysta i gruppen av olika synsätt, att det finns en dialog och att det finns ett val mellan olika alternativ. Ducker menar att det inte ska fattas ett beslut utan att det först har rått oenighet om hur det ska lösas.

Detta kan givetvis bara betraktas som den ena halvan av sanningen. Det är möjligt att skilda åsikter, att medlemmarna i en grupp konfronterar varandra eller på olika sätt utmanar varandras åsikter, gör att det slutgiltiga beslutet blir bättre. Men det behöver naturligtvis inte vara så. Det kan ju också leda till splittring och polarisering inom gruppen, vilket inte kan sägas vara positivt.

4.4 Belöningsmodeller

4.4.1 Marknadslön

Marknadslönemodellen används för att motivera höga fasta löneutbetalningar. Från ett nationalekonomiskt perspektiv är det naturligt att behov och efterfrågan måste styra ett företags löneutbetalning. För att få den bästa ledningen bör företaget betala mer än vad konkurrenter i andra jämförbara bolag gör. Den så kallade ”effektivitetslöneteorin” går således ut på att den som betalas bättre än gällande marknadslön jobbar så effektivt att merkostnaden för överbetalningen kan anses som väl motiverad. Detta synsätt kommer emellertid för det första att fortlöpande driva upp topplönenivåerna. Det blir en karusell som tillåts snurra fortare och fortare. För det andra fungerar möjligen en högre lön än vad som kan erhållas på annat håll motiverande på den ledande befattningshavarens arbetsinsatser. Fördelen med en marknadslön som inte är knuten till avkastningskravet är att företaget kan välja andra målparametrar än just styrning mot ägarnas avkastningskrav. De kan till exempel istället välja målparametrar som tillväxt eller antal anställda. Men för huvudmannen, det vill säga ägarna, är marknadslönestrategin inte att rekommendera. (Persson, 1995)

Exemplet Ford

Ford Motor Company är ett bra exempel där effektivitetslöneteorin fungerat som den var tänkt att göra. Genom att betala påfallande höga löner (de betalade \$5.00 om dagen i ett läge där genomsnittslönen inom bilindustrin låg mellan \$2.00 och \$3.00 om dagen) lyckades Ford locka till sig högpresterande arbetskraft och kunde därigenom höja både produktionen och vinstnivån. Att arbeta i hans fabrik var ett mycket mer monotont och tråkigt arbete än hos övriga biltillverkare eftersom de i Fords fabrik använde sig av ”löpande band” tekniken. Ändå förblev Fords anställda lojala mot företaget. Detta visar på den fundamentala idén i teorin om effektiva löner. Enligt effektivitetslöneteorin väljer således företaget att ge *den effektiva lön* som ger den lägsta lönekostnaden per producerad enhet och då får företaget samtidigt medarbetare som är lojala. Sammanfattningsvis kan sägas att effektivitetslöneteorin ska bidra till:

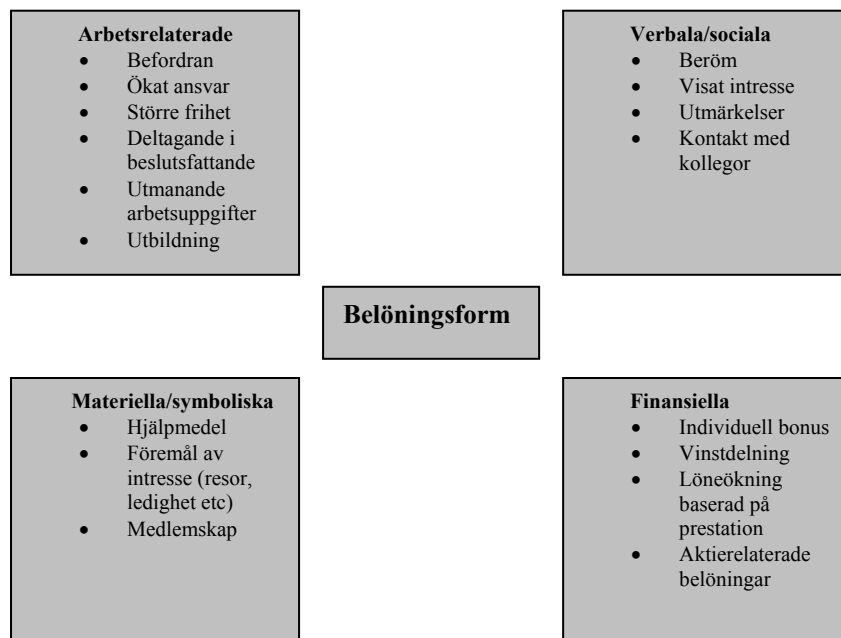
- Lägre omsättningskostnader i företaget
- Ökad effektivitet på arbetsplatsen
- Högre kvalitet på arbetskraften
- Förbättrad moral och ökad lojalitet mot företaget (Kazamaki; Calmfors (red), 1992)

Adam Smith skrivet i sin bok *An Inquiry of the Wealth of the Nations* (1776; omtryck 1982): "...
*det glada hoppet om att kunna förbättra sin ställning och om att få sluta sina dagar i ro och välmåga sporrar
honom att spänna sina krafter till det yttersta. Där lönerna äro höga, finner man följaktligen alltid arbetarna
företagsammare, flitigare och hurtigare än där de är låga...*"

Intressant nog finns det forskningsresultat som motsäger detta. I några undersökningar av arbetare i Sovjetunionen (Standing, 1991; Sjöberg & Lind, 1994) visade det sig att de trots låga löner, ändå rankade lön som en relativt oväsentlig faktor. De sa sig istället fästa större vikt vid arbetsinnehåll samt bostadsstandard. Standing kom dock fram till att det fanns ett klart samband mellan låg lön och låg produktivitet och att de rankade lön som en ganska obetydlig faktor i sammanhanget satte han samman med deras tradition. Det kan också tänka sig att de sovjetiska arbetarna tonade ner lörens betydelse för arbetet då de visste att de på grund av skattesystem och andra kontrollsysteem ändå skulle hindras från att genom arbetet höja sin levnadsstandard. Men senare undersökningar på ryska förhållanden visar återigen på en nedtoning av lönen. Vad arbetarna nu istället satte främst var möjlighet till befördran, delaktighet och intressanta arbetsuppgifter. (Silverthond, 1992; Sjöberg & Lind, 1994)

4.4.2 Incitamentslön

Incitamentslön består av två olika delar. Dels en del som hör samman med själva anställningen, en på förhand avtalad baslön och dels en annan del som hänför sig till den prestationen som den anställde gjort när det gäller dennes arbetsuppgifter. Det är alltså frågan om en påbyggnadsdel. Påbyggnadsdelen kan innehålla ett eller flera stycken incitament, antingen finansiella eller ickefinansiella. (Persson, 1995) Även immateriella belöningar kan fungera motiverande. För både materiella och icke-materiella belöningar gäller att de innebär status i företaget.



Figur 4.3. Finansiella och icke-finansiella belöningsmodeller. Källa: Wilson, 1995.

Det verkar finnas en internationell trend som dels går mot rörliga belöningsformer som incitamentlöner och dels mot aktietilldelning. Det senare är en ersättning för optionsprogram som hamnat i vanrykte på grund av de många skandaler som anses vara förknippade med dessa. (Arvidsson; Samuelsson (red) publ. hösten 2004)

Det finns många forskningsresultat som pekar mot ekonomiska faktorer betydelse för arbetsprestation. Thierry menar i en översikt av dessa att det råder inga tvivel om att ju klarare sambandet mellan arbetsprestation och lön är, desto större blir arbetstillfredsställelsen för den enskilde arbetstagaren. (Thierry, 1984:979; Sjöberg & Lind, 1994)

Incitamentslöner kritiserar ofta för att de avviker kraftigt från marknadslönestatistiken, men detta är enligt Persson (1995) att kritisera något för att vara något det inte är avsett att vara, som att klandra en hund för att inte vara en häst, men Persson menar att en snabb produktivitetsbetingad löneökning inte är något att förfasa sig över. En helt annan sak är det däremot om det inte är produktivitetsbetingat eller när topplönerna förefaller vara dåligt genomtänkta. Slentrianlöner är alltid svåra att försvara, i synnerhet när ägarna börjar undra vad företaget gör med deras satsade kapital.

4.4.3 Jämlikhetslön

Är då direktörerna överbetalda? Redan den grekiske filosofen och tänkaren Platon (427–327) funderade över dessa ting. Han kom fram till att det av etiska skäl inte var tillrådligt att den högst betalde i en organisation tjänade mer än fem gånger så mycket som den lägst betalde. (Arvidsson; Samuelsson (red) 2001, s 141)

Med jämlik lön avses att nivån på betald lön är nivellerad inom företaget eller nationellt. Jämlikhetsförespråkare vill sällan sträcka sig så långt som till att kräva internationell löneutjämning. Alternativt skulle en jämlik lön kunna betyda att lönevillkoren är desamma för alla anställda i företaget.

De flesta svenska löner bedöms med ”den svenska lönemodellen” eller jämlikhetslönemodellen som standard. Den svenska lönemodellen innebär dels krav på jämlik lönenivå, dels krav på att löneförhöjningar ska rymmas inom ”det samhällsekonomiska löneutrymmet”. Det säger sig självt att ingen verksamhetsanpassad topplön som ger en årsinkomst större än, tre gånger löneutfallet för företagets eller nationens lägst betalde kan undgå kritik som grundas på den svenska lönemodellen. Om lönen för någon höjs mycket mer än vad som genomsnittligt ryms inom det samhällsekonomiska löneutrymmet används den svenska modellen att kritisera detta. (Persson, 1995, s 22)

En direktör omfattas inte av de villkor som gäller för fackligt anslutna. Ett topplöneavtal träffas mellan ägarna, representerade av bolagsstyrelsen, och företagsledningen. Det är frivilligt ingånget och kan bedömas som ett civilrättsligt avtal i allmänhet. Kritik mot att företagsledningens anställningsvillkor inte liknar kollektivavtalsvillkoren innebär därför att något klandras för vad det inte är. (Persson, 1995)

”Den svenska modellen” framstår enligt resultat från bedömningar av forskare och företagsledare, som Sjöberg & Lind (1994) tagit del av, som i någon mån positiv när det gäller personalens välbefinnande på arbetsplatserna. När det gäller närvaro och produktivitet är modellen däremot utan effekt enligt forskarna. Enligt företagsledarna får den svenska modellen en direkt negativ effekt när det gäller närvaro och produktivitet. Det är inte heller så förvånande att företagsledarna även bedömer modellens effekter som ganska destruktiva i ett vidare samhällsperspektiv och de även generellt sett var bekymrade över Sveriges ekonomiska utsikter framöver. Deras erfarenheter av den svenska modellen stämmer ganska bra överens med vad forskare i andra länder kommit fram till när det gäller forskning om rättviseteorier.

4.5 Källkritik

Litteraturstudien är en betydande del av detta arbete. Inte bara för att den bildar grunden för arbetets teoretiska referensram, utan också för att den bidragit med den nödvändiga kunskap som ligger till grund för insamling och bearbetning av den empiriska delen av denna uppsats. Den litteraturgenomgång som utförts under detta arbete har varit omfattande.

Källornas trovärdighet är givetvis av yttersta vikt för vilken kvalitet som uppsatsen slutgiltigt har. Här är det viktigt att ta reda på hur tungt olika forskares ord egentligen väger inom forskarvärlden. När det gäller den litteratur som ligger till grund för arbetets teoridel har författaren i största möjliga mån försökt att gå till ursprungskällan för en viss teori. När detta inte har kunnat göras, bygger beskrivningar av olika motivationsmodeller, behovsteorier och belöningsmodeller på kända forskares verk.

När det gäller all form av samhälls- och beteendeforskning kan det misstänkas att resultaten i mer eller mindre grad är specifika för det samhälle och den kultur som observationerna gjorts i. Detta kan inte minst sägas gälla de frågor som har med arbetsmotivation att göra. Det är därför viktigt att också kritiskt utvärdera i vilken mån källornas resultat är applicerbara i ett annat land än det där data samlats in. Många av de samband som diskuteras här får dock sägas vara någorlunda generellt giltiga och det finns egentligen ingen anledning att a priori avvisa exempelvis amerikansk forskning om arbetsmotivation såsom icke tillämpbar i Sverige. (Smith, 1992:3:39; Sjöberg & Lind, 1994) (Hofstede, 1980; Sjöberg & Lind, 1994) (Hofstede, 1983:13:46; Sjöberg & Lind, 1994) (Ralston, Gustafson, Cheung & Terpstra, 1993:24:249; Sjöberg & Lind, 1994)

All sekundärdata som presenteras i litteraturen har skrivits av någon till någon med ett visst syfte som kanske endast delvis stämmer in med syftet för den här uppsatsen. Detta är viktigt att vara observant på i den sällningsprocess som måste ske av ett omfattande material. Om medvetenhet om detta finns ökar chanserna att innehållet i litteraturen bättre kan bedömas utifrån vad som är fakta och vad som är författarnas subjektiva åsikter. (Holme & Solvang, 1997) Detta gäller kanske främst källor som är tagna från tidningsartiklar och information från Internet.

Det finns dock några kriterier som kan användas för att kunna bedöma en källa rätt: (Eriksson & Wiedersheim – Paul, 1991)

Samtidskravet, det vill säga källans relevans och gängse tillförlitlighet. Detta beror bland annat på hur allmänt accepterade dessa författares teorier är i forskarvärlden.

Tendenskriteriet besvarar frågan om vilka egna intressen som uppgiftslämnaren kan tänkas ha i en fråga. Det kan till exempel ta sig uttryck i val av ord eller i urval av fakta. Tendens i en källa behöver dock inte alltid betyda att källan blir ointressant att använda. Om undersökaren kan finna en källa med motsatt tendens, eller kritik av den första källan, så har denne något att jämföra med. För att minska risken för tendens har författaren försökt att bygga upp det teoretiska resonemanget kring flera författares verk.

5 Empiri

I detta kapitel kommer respondenterna kort att presenteras samt resultaten av de intervjuer som genomförts. Intervjupersonerna och de organisationer respondenterna representerar har alla inflytande på debatten om ledande befattningshavares ersättningar.

5.1 Presentation av intervjupersoner

Johan Lönnroth har en fil lic i matematik. Han är även docent i nationalekonomi och bedriver viss forskning, men säger att han ogärna skiljer på “forskning” och annat tänkande. Åren 1991 – 2003 var han riksdagsledamot, 1993 – 2003 vice partiordförande för Vänsterpartiet och 1992 – 2003 ledamot i finansutskottet. Johan är nu aktiv i ”Sisyfos”, en ideell förening bestående av några vänner som köpt aktier i diverse storbolag, till exempel SE-banken, Industrivärlden, Volvo och Sydkraft. På bolagsstämmorna ställer de frågor om företagens miljöpolitik, kvinnorepresentation, fallskärmar och så vidare.

Anna Fransson arbetar som utredare på LO i Stockholm. Hon har arbetat med att ta fram uppgifter till en delrapport i en serie om maktelitens löner tillsammans med bland annat LO:s chefsekonom Dan Andersson. Det är totalt tre stycken rapporter och det var genom arbetet med dessa som Anna kom i kontakt med belöningsystem. Huvuddelen av den rapport som Anna arbetat med är en empirisk undersökning med tyngdpunkt på hur maktelitens löner rör sig i förhållande till industriarbetarlönen.

Gunnar Ek har en för ämnet ganska ovanlig studiebakgrund. Han har studerat på Chalmers men valde efter examen att börja arbeta på bank. Sedan ett antal år tillbaka är det dock bara Aktiespararna som gäller där han reser mycket över hela Sverige och har ett mycket gott namn inom företagsamheten.

Jan Persson är chefsjurist på Svenskt Näringsliv och har inom ramen för Näringslivets Börskommitté arbetat fram riktlinjer med information om ersättningsfrågor och ersättningsystem. Jan har även arbetat med informationsfrågor i Aktiemarknadsnämnden som är ett organ som tar fram regler för vad som är god sed och vem som fattar beslut om olika ersättningar, stämmans roll och så vidare.

Per Arvidsson forskar om belöningsystem vid Handelshögskolan i Stockholm. Han har även författat ett kapitel om styrning med belöningsystem i Controllerhandboken⁴. Intervjun med Per gjordes per telefon och handlade om att få expertperspektivet på användningen av de olika belöningsmodellerna i företagen.

5.2 Inledning

Johan Lönnroth skulle vilja definiera belöningsystem som alla sorters positiva incitament, allt sådant som motiverar människor att göra det eftersträvarsvärda. Han anser att lönenivåerna absolut är ett generellt problem för ledande befattningshavare. *”Ledningar och styrelser är ett litet mansdominerat gäng, som ses på golfklubben, privata middagar, kompisbelöningar, man ger höga arvoden till varandra och förklarar detta med att annars blir vi uppköpta av något utländskt bolag, men det är en myt”*, förklarar han. Det som framförallt är orimligt anser Johan vara nivån på belöningarna. Att få så mycket pengar att det går utöver vad en person rimligen kan göra av med på en livstid.

⁴ Se källförteckningen.

Anna Fransson definierar belöningsystem som den ersättning som anställda eller ledning får. Ersättningsnivåerna anser hon är ett problem om de ökar kraftigt men hon anser att det mer är ökningstakten än nivån på ersättningarna som är ett problem. Att nämna en ”lagomnivå” är väldigt svårt att göra. Rent generellt tycker Anna att om folk i allmänhet tycker att de är alldeles för höga så kan detta vara ett problem. *”Det finns risk att det lite tappar kontakten med verkligheten. Det finns en rädsla, det tror jag, och då är nivån också kanske ett problem.”*

Gunnar Ek definierar belöningsystem som bestående av en grundlön, med inslag av exempelvis bonus, aktieoptioner, konvertibla skuldebrev, syntetiska optioner med mera. Han ser inte ersättningar till ledande befattningshavare som ett generellt problem. Sveriges ledande befattningshavare har fortfarande internationellt sett inte några överdrivet höga löner, anser han.

Ett ersättningsystem är enligt Jan Persson ett system med väldigt många olika komponenter. Alltifrån de här vanliga sakerna som man tänker på, fast och rörlig lön, incitamentsprogram, aktier, optioner. Sedan kan också plockas in saker som pension och avgångsvederlag. De här detaljerna kan sedan göras olika små eller stora. Små delar kompenserar sig i andra delar. Belöningsystem är en mängd olika småfaktorer som tillsammans bildar en enhet i ett ganska komplicerat system. Jan anser inte att ersättningsnivåerna är ett generellt problem. Det finns dock fall där han anser att det gått för långt och där ersättningsnivåerna är för höga. Det är mediafokuseringen som har gjort att allmänheten uppfattar ersättningsnivåerna som ett allmänt problem, anser han.

5.2.1 En fråga för vem?

För Johan Lönnroth är alla frågor en angelägenhet för alla människor. Det är det som demokrati handlar om. Människor ska genom egna ställningstaganden själva avgöra om det är en fråga för dem. Sedan kan ett företag av praktiska skäl inte låta alla vara med och bestämma om vilka arvoden som ska gälla. Men idealet är att så många som möjligt ska engagera sig i beslutsfattandet, anser Johan.

Johan som ser sig som fritänkande socialist, anser att kooperativt ägande är den ideala formen av ägande. Att alla som jobbar på ett företag i demokratiska beslut ska välja den de vill ska leda företaget för en begränsad mandatperiod. De anställda kan också gott och väl vara med och bestämma ledningens lön. Om ett företag sätter lönen för lågt så får det vara berett på att ledningen kanske söker sig någon annanstans. Enligt Johan är detta en vanlig form av styrning i Sverige. Han nämner ett exempel på ett litet verkstadsföretag i Bengtsfors kommun som sparkade sin VD och ledning. Detta skapade även problem med nyrekrytering av ledning för företaget. Enligt Johan är sådana processer alltid förenade med problem, men det är ändå en utveckling som han gärna skulle vilja se mer av.

Ersättningar till ledande befattningshavare tycker också Anna Fransson, är en fråga för alla människor på samma sätt som att LO-gruppernas löneökningar är en fråga för alla. Alla ska ha rättighet att tycka till men det är ägarna som ska besluta. Det är ju ändå de som får stå för kostnaderna. För övriga människor blir kostnaden mer indirekt.

Gunnar Ek anser också han att ersättningarna är en ägarfråga. *”Ja ytterst är det ägarna genom styrelsen. Styrelsen måste ha det övergripande ansvaret genom tillsättning av en ersättningskommitté som består av flera utav styrelseledamöterna. Hur stor denna ersättningskommitté ska vara är väldigt individuellt. Det måste få vara en fråga för det enskilda företaget.”*

Ersättningsfrågor allmänt sett är väldigt komplicerade frågor, tycker Jan Persson. En bolagsstämma särskilt lämpad att ta beslut om kronor och ören när det gäller incitamentsprogram och pensioner. Däremot ska det finnas en tydlig information till stämman från styrelsens sida De ska informera om vad de tänker göra. De ska på bolagsstämman meddela nivån på ersättningarna till de ledande befattningshavare för nästkommande år. Troligtvis blir det sedan en diskussion och debatt om ersättningarna. Då får styrelsen ta till sig den diskussionen och sedan när de går vidare och fattar beslut om lönerna till de ledande befattningshavarna ta hänsyn till vad stämman vill. Stämmans uppgift ska vara att ge en allmän riktlinje för ersättningsprinciperna, anser Jan.

Rent allmänt sett tycker Jan att det är bra att det finns många ägare i ett företag oavsett vilken typ av ägare det är; fysiska ägare, institutioner och så vidare. Det är för lite fysiskt ägande, för lite familje/hushållsägande, anser Jan. *”Det är nere på 15 procent eller någonting sådant, och jag kan säga att det är det indirekta ägandet har ju ökat väldigt mycket med fondandelar, det är ju bara att gå till sig själv, köper du en fondandel så är det inte alls samma nerv i det som när det gäller att äga aktier direkt, så, ja, jag tycker att det är bra med mycket ägare, jag tycker om när det finns mycket hushålls/privatägande och det är svårt att generellt säga andel rätt eller fel.”* säger Jan.

Jan anser vidare att ju tydligare som en ägare har handen på ratten desto större blir garantierna för att systemet blir bra. I sammanhanget brukar exempel som IKEA och H&M tas fram där ägarna är med och styr. Jan tror att problembilden här beror på den institutionella ansiktslösa styrningen som inte haft riktig kraft när det gäller att hålla koll på bolagsledningen.

5.3 Behov och motivation

5.3.1 Behov hos individen

Människans mest grundläggande drivkraft när de materiella behoven är tillfredsställda är makt över andra människor, anser Johan Lönnroth. Makt över andra människor är oerhört lockande och det här gäller både för företagsledare och för politiker. Maktutövandet kan ta sig olika slags former. Det kan handla om att man vill vinna andra människors kärlek, respekt eller beundran. Det är en självklarhet, tycker Johan, att det alltid är spännande att utöva makt. Känslan av att själv kunna ta snabba beslut utan att behöva fråga alltför många andra är något alldeles speciellt. Det finns också de människor som har ett särskilt stort behov av att utöva makt. Klassamhället gör att de olika samhällsskikten har en tendens att reproducera sig själva säger Johan och ler.

”VD/styrelseledamöter kommer ofta från miljöer där deras fäder ofta haft en ganska hög nivå i samhället. Det är också en effekt av det här med arv. Självklart finns det alltid undantag. Ta en sådan som Ingvar Kamprad, han är ju ett typexempel på den gamla sortens... riktig kapitalist om man säger så, som jobbade sig upp och byggde företag, men han är ett undantag numera. De flesta av de här jäpparna, ta kusinerna Wallenberg som exempel. Jag har ju förtalat dem offentligt så det kan jag väl göra nu också. Tillsammans med andra ledande företrädare kan de egentligen inte så mycket. De har gått någon kurs i finansiell ekonomi i USA, de kan egentligen inte så mycket om företagandets villkor, de är mer eller mindre kvalificerade juppisar.” anser Johan.

Anna Fransson tror inte att det finns en speciell grupp som söker sig till VD uppdrag. Hon anser istället att det är en karriärväg för ett väldigt stimulerande och roligt jobb med utmanande arbetsuppgifter. *”Det finns ju mycket sådan där nästan ledarkult, att de är väldigt speciella människor, men det tror jag inte att de behöver vara. Det är viktigt att cheferna är bra, att de är bra ledare. Man behöver en bra utbildning för att kunna bli en bra chef, det är ju inte så att man föds som en cool topp-VD.”*

Gunnar Ek tror att det är äventyrslystna personer, som är framåt, duktiga personer, som är bra på att leda och interagera med andra som är beredda att ta ett uppdrag som ledande befattningshavare. De är också till viss del även risktagare med ett starkt psyke. Som klarar av att leda ett företag både när det går bra och när det inte går så bra och som tycker om spännande och utmanande arbetsuppgifter. Det är personer som kan lyckas med det där företagsuppköpet och som ibland kan ta de riktigt tuffa besluten och så vidare.

Gunnar tycker inte att urvalsgruppen där ledande befattningshavare rekryteras i Sverige är för liten. Tvärtom, i Sverige har vi, för att vara ett så pass litet land många storföretag. Det finns bara 9 miljoner innevånare men vi har över hundra riktigt stora företag. Detta ger en bra bas för utveckling och träning av ledare. Så är det inte riktigt menar Gunnar, i andra länder. Gunnar ger som exempel Danmark, där de har en mycket större procentandel små företag. Deras företagsstruktur ser ut som en pyramid. En bas med många små företag och så smalnar det av med färre medelstora och väldigt få storföretag. Sveriges företagsstruktur ser istället mer ut som en kvinna med smal midja förklarar Gunnar, där det finns många små företag, ganska få medelstora företag och så många stora företag.

Jan Persson säger att det inte alltid är så att en person söker sig till ett VD-uppdrag, utan att det för det mesta är en slump att personer hamnar där de gör. Det handlar om att vara på rätt plats vid rätt tidpunkt. De som hamnar i en VD-position har naturligtvis en viss fallenhet för det. Men det är väldigt olika. I botten har de naturligtvis en förmåga och ett intresse för att styra. Det finns även många olika typer av ledningar också. Det finns entreprenörer som ser som sitt kall att skapa. Sedan finns det dem som är mer förvaltare och administratörer. Det finns dem som passar när ett företag måste dra ner och strukturera om, det vill säga vid smärtsamma processer. Summan av detta blir att det är väldigt många olika typer av personer som är VD:ar. *”Jag tycker att jag har träffat väldigt många olika personlighetstyper så jag kan inte säga att det är något speciellt som driver dem, de är duktiga människor, naturligtvis kompetenta i botten... Jag tror att vi kommer att få se en större bredd i urvalet framöver, mer personer som kommer ifrån utlandet, säkert mer kvinnor och rekryterad från en bredare bas.”* säger Jan.

5.3.2 Konkurrensfördelar – vad motiverar?

”Jag tror att den viktigaste konkurrensfördelen, och nu ska jag citera en engelsk företagsguru... han var chef för någon sådan där stor industripark utanför Cambridge. Han sa att det som var det bästa med det svenska företagsklimatet var samarbetsandan, goda relationer mellan fack och företagsledning, inte stora hierarkier som finns inte minst i Frankrike, men också England, man vågar liksom knacka på hos VD, och jag tror att det absolut bästa klimatet för att rekrytera ledare är att ha en demokratisk företagsmiljö. Jag tror att de bästa företagsledarna är de som kan lyssna på andra, sedan att engagera så många som möjligt som arbetar i företaget, att vilja att det ska bli bra.” säger Johan Lönnroth.

Samtidigt anser Johan att det inte går att ha alltför låga löner om företaget ska kunna rekrytera duktiga människor. Men att det skulle vara de extrema arvodena som lockar till sig det bästa människorna anser han vara en myt. Att girighet skulle vara positivt korrelerad med förmåga är något som han bestämt avvisar.

Enligt Gunnar Ek kan företag locka till sig de bästa personerna genom att erbjuda spännande arbetsuppgifter och genom att satsa på en bra stämning på arbetsplatsen. De flesta människor i Sverige sätter uppskattning från andra högt och att trivas på jobbet. Att VD och styrelseordföranden arbetar bra tillsammans och kommer överens är också en faktor som gör att VD trivs. Gunnar tror inte att det i första hand lönen som styr.

En metod som företag använder sig av för att rekrytera de bästa personerna är att de har spännande utlandskarriärmöjligheter. Det är inte lönen, det vill säga pengar, som ytterst styr alla människor, säger Jan Persson. Det kan vara möjligheten att få vara i ett intressant land, möjlighet att få vara med och bygga och utveckla produkter. Ett exempel på detta kan vara Ericsson och deras etablering Kina. Jan tycker att det måste vara spännande att få vara på en sådan växande marknad. *"Jag tror att... om företaget verkligen behandlar sina medarbetare på ett schysst sätt, att man inte lägger ner i onödan, utan att det finns en energi och uthållighet hos ägarna."*

Jan tror även att ersättningssystemen spelar en roll. Om företaget inte har bra lönevillkor jämfört med marknaden i övrigt så får de inte de bästa personerna. Han är dock övertygad om att personer också söker sig till bolag även om de betalar lägre än ett annat bolag men de känner att här finns det ett chefsskap, en kultur där de kan prestera bra.

5.3.3 Trygghet

Ledande befattningshavare ska inte ha några extra avgångsvederlag eller pensioner som inte gäller för andra, anser Johan Lönnroth. De grundläggande principerna tycker han skall vara desamma för alla människor. Utvecklingen i de flesta stora företag, också inom den offentliga sektorn, har varit alltför kortsiktiga jobb utan full anställningstrygghet. VD är ett utsatt jobb och de kan bli sparkad snabbt. Detta motiverar att det finns avgångsvederlag av olika slag, men inte att företagsledare ska ha speciella pensionssystem. Företaget ska ha samma relation till VD som till övriga medarbetare. *"Man ska självklart ha ett slags trygghetsavtal, man ska inte kunna kastas på sopbacken. Jag kan inte se varför just VD:ar ska ha särskilda former av belöningar."*

När Johan arbetade som riksdagsman var han bland annat med och avskaffade mycket av pensionssystemet i Riksdagen. Om det gamla pensionssystemet som fanns när Johan först kom till Riksdagen 1991, funnits kvar hade han haft en pensionsnivå som ligger över det dubbla mot vad han har idag. Johan var också tillsammans med sina partikamrater med om att avskaffa systemet med fri sjukvård för riksdagsmän, han tillägger: *"Det som i längden får människor att vilja göra ett bra jobb är människors uppskattning. Om de som jobbar på företaget hyllar sin företagsledning. Att få förtroende från dem, det är den bästa belöningen."*

Problemet, som Anna Fransson ser det, är att cheferna skall ha både en väldigt hög bonus och sedan skall de ha förmåner och sedan en jättepension uppe på det. Hon tycker istället att de ledande befattningshavarna skulle få välja att antingen få en hög lön eller en hög pension. Den höga lönen blir då en kompensation för den risk som tas. *"Jag tycker det är väldigt konstigt att man både ska få den höga lönen och få garanti om pension eller avgångsvederlag... man kan få sparken på dagen och bli smutskastad i tidningen, men om man, vi säger att han inte får sparken utan det går vägen då, då får han ändå en väldigt hög pension på grund av den här risken som han tog. Okej att man får en hög lön medan man gör jobbet, men efter, då har man inte den här risken... då sitter man där i ett jättefint hus och med massa pengar",* säger Anna.

Gunnar Ek anser att anställningskontrakt för VD är en speciell sak. En VD kan som nämnts ovan, få sparken över dagen. De har ingen anställningstrygghet över huvudtaget. Därför anser han att det är nödvändigt att en VD får ett avgångsvederlag. Gunnar tror att det måste finnas den här tryggheten för att någon över huvud taget ska vilja ta de här sorternas jobb. Det är inte så lätt som en del tycks tro att vid en ålder av exempelvis 55+ bli sparkad från sitt VD jobb och sedan hitta ett nytt. Det är likadant för vanliga arbetstagare säger Gunnar, att de som är över en viss ålder får en årslön vid avgång som sker på arbetsgivarens initiativ.

Gunnar är dock noga med att poängtera att styrelsen i ett bolag inte ska ha något som helst belöningsystem, till exempel aktieoptioner. De ska stå som representant för ägarna. De ska vara neutrala mellan ledning och ägare. De får gärna äga aktier i bolaget, men de ska inte få dem gratis av företaget, utan köpa dem för egna pengar som alla andra.

Jan Persson anser det vara bra att VD har avgångsvederlag. Principen måste dock vara att det endast kan lösas ut är när han eller hon sägs upp från bolaget. *”Om du har en trygghet i ryggen och du tar det här beslutet som kan vara obekvämt, och du tror verkligen att det här är det riktiga för bolaget. Jag tror att det blir en modigare VD som vågar ta sådana beslut om man har avgångsvederlag som man kan luta sig emot.”* Det är egentligen detta som är skälet till att ha avgångsvederlag. När det gäller pensioner så är detta en ägarsak, tycker Jan. *”I allmänhetens ögon låter det inte så bra att man får en pension när man är 50 år. Det är ju ofta inte så att man slutar då, folk vill ju jobba längre. Det tror jag att vi går emot också, att säga att vid 50 är det inte motiverat att få pension. Vart sedan gränsen uppåt går, om det är 60 eller 65 eller 68, det tror jag inte vi ska ha någon synpunkt på, utan det måste vara ägarnas sak att avgöra.”* säger Jan.

5.4 Belöningsmodeller

5.4.1 Marknadslön

Anna Fransson är för marknadsstyrda löner om alternativet är att staten bestämmer. Då är det bra som det är. *”... men sedan måste man kunna reglera bonusar och pensioner och mer hela lönesystemet. Det måste ju ändå vara möjligt att sätta regler på något vis. Det viktigaste är att det finns en öppenhet när det gäller lön, att det är helt möjligt för vem som helst att, en som äger en halv Postaktie till exempel att kunna se hela belöningssummekostnaden inklusive pension och bonusar och andra stimulanspaket man kan tänka sig.”* Problemet med ersättningar till ledande befattningshavare är att de är uppdelade i så många olika delar så det på så vis kan bli väldigt dolt, att den verkliga kostnaden för det totala belöningsystemet inte kommer fram, säger Anna. Det är lönen som skall vara huvudsumman. Bonus får inte vara i storleksordningen 30 gånger lönen och så vidare.

Per Arvidsson bedömer att marknadslön är den löneform som dominerar lönesättningen för ledande befattningshavare i Sverige idag. Per anser marknadslön vara högst diskutabelt utifrån ett verksamhetsperspektiv samt från ett ekonomiskt psykologiskt perspektiv. Detta på grund av att den (höga) lönen varken gör till eller från. Det motiverar inte till att göra det där lilla extra.

5.4.2 Incitamentslön

Jan Persson anser att incitamentslöner är det optimala. *”Rörliga löner över huvudtaget tycker jag är vettigt och riktigt. Jag tror på det, även om jag själv inte vid något tillfälle haft något sådant. Jag tror också att incitamentsprogram i form av aktier är bra, allt under en möjlig bestämd förutsättning och det är att det går att koppla prestation till lön på något sätt, alltså att vi har en väldigt tydlig målbeskrivning här för att uppnå... och man kan se kopplingen mellan att anstränger jag mig mer så uppnår jag det här målet. Prestationsbaserade löner, oavsett i vilken form de än är, är förkastligt om det inte är så att det finns en väldigt, väldigt tydlig målbeskrivning mellan prestation och mål och lön... En lägre fast lön, de får alltså dra ner den fasta lönen och öka den rörliga.”* säger Jan.

LO är inte emot aktiekursrelaterade belöningar, säger Anna Fransson. Problemet med den formen av belöningar är dock att det blir för kortsiktiga, att det blir alldeles för svårt att utvärdera dem. Ett annat problem är att en kursuppgång kanske inte har med den nuvarande ledningen för företaget att göra, utan med externa faktorer eller sådant som en tidigare VD gjort för exempelvis

tio år sedan. Ledningen får istället incitament till att göra kortsiktiga utspel för att påverka aktiekursen till avstämningen. Det är ett svåränvänt belöningsystem, konstaterar Anna. LO har räknat ut att för att på ett tillförlitligt sätt kunna mäta vem som verkligen stått för vad och vilka effekter som detta fått för bolagets resultat tar 7-8 år att genomföra från att exempelvis en ny produkt kommit ut på marknaden. Lösningen skulle kunna vara att dela upp exempelvis bonusbetalningar på flera år och inte ge allting på en enda gång och att belöna alla personer som har del i det förbättrade resultatet – inte bara de som sitter högst upp i organisationen.

Anna tycker att det bästa är att bara ge lön i pengar, men öppenhet är det som är viktigast när det gäller belöningar. *”Man ska kunna berätta om allt på bolagsstämman, med att sätta ersättning, då försvinner ju de här perversa belöningsystemen...”*

Gunnar Ek är också tveksam till aktiekursrelaterade belöningar, särskilt optioner. Det blir mer av ett lotteri anser han. Vem vet om det händer ett terroristattentat, eller naturkatastrof eller konjunkturen börjar gå nedåt i USA eller liknande. Det kan hända något på världsmarknaden just som optionen skall lösas ut. Då blir de således helt värdelösa. Eller tvärtom – det ska inte ges belöningar när det inte utträttats något speciellt. De måste förtjänas, slår han fast.

Istället förespråkar han att vinstandelssystem som den bästa formen av belöningsystem. Att alla anställda på ett företag får del av företagets vinst. Det är ju inte bara ledningen som förtjänar att belönas. Här nämner han Handelsbanken som ett utmärkt exempel på ett företag som har ett fungerande vinstandelssystem. Varje år som Handelsbanken har bättre lönsamhet än de andra affärsbankerna så avsätts det pengar i en vinstandelsstiftelse som kallas för Oktogonen. En anställd som har jobbat i 20 – 30 år för Handelsbanken har alltså närmare fyra miljoner att hämta ut från vinstandelsstiftelsen när det är dags för pension. Det här gör att medarbetarna blir väldigt kostnadsmedvetna. *”Man skulle kunna säga att Handelsbanken är den bank man skulle vilja äga aktier i, men inte vara kund i. De håller hårt i pengarna alltså, inget resursslöseri där inte”,* säger Gunnar.

Per Arvidsson säger att det idag råder stor okunnighet i företagen om tillämpningen av incitament och kopplingen mellan belöning – prestation – lön. Denna koppling måste emellertid vara solklar, då incitamentsprogrammet annars inte gör någon nytta. Målet med ett incitament är att individens mål också blir organisationens mål. Det har slarvats mycket med målen för incitamentsprogrammen i svenska företag. Utformningen har i många fall varit standardiserad vilket är olyckligt. Incitamentslön har varit den nya trenden, men kan bli mycket riskabelt om inte företaget kan tillämpa det i linje med sin verksamhetsstyrning, säger Per. Ett incitamentsprogram måste utformas efter relevanta nyckeltal, både finansiella och ickefinansiella. Vad gäller begreppet ”bonus” råder här, enligt Per en väldig begreppsförvirring i företagen. Bonus är något extra, utöver det som överenskommit.

5.4.3 Jämlikhetslön

Johan Lönnroth är för en jämlik lönebildning på ett företag. Han är även positivt inställd till lagstiftning angående lönenivåer. *”Jag kan mycket väl tänka mig att fastställa en maximinivå för olika slags förmåner och arvoden. Det är problematiskt i en internationell marknad att göra det, men där får man kanske nöja sig med ett beslut när det gäller statliga företag. Det är möjligt för riksdagen att fatta sådana beslut. Statsministerlönen ska vara max. Det har jag själv varit med och motionerat om.”*

Tycker han då att alla ska ha samma lön? *”Tyvärr... tyvärr... så är det inte realistiskt. Dit är det långt. Men i någon slags oerhört långsiktig utopi... så. Jag tror att när människan fått sina materiella behov tillfredsställda... de flesta som lever i Sverige har inga som helst problem med att köpa mat och kläder och*

såndant... en del av oss äter snarare för mycket än för lite och det är inte det materiella som är det stora problemet utan snarare kultur, omsorg och... kärlek som är det viktiga.” säger Johan.

5.5 Vem bär ansvar för utvecklingen?

5.5.1 Allmänt

Enligt Johan Lönnroth beror utvecklingen på den ideologi som slog igenom på 80-talet. På 70-talet rådde det mer en jämställdhetsideologi i Sverige, men att på grund av att vänstern gjort flera misstag så tappades initiativet. Självklart påverkar också utlandets löneläge Sverige. Ju mer internationella marknaderna blir, desto mer har också lönenivåerna en tendens att anpassas till de förhållanden som råder där. Detta är vad som har hänt under 90-talet, i och med att Sverige gick med i EU och den alltmer globala finansmarknaden, och Johan tror att det blir allt svårare att avvika från den.

De kraftiga löneökningarna de senaste åren för ledande befattningshavare tror Anna Fransson beror på den högkonjunktur som rådde under mitten av 90-talet då det gick väldigt bra för många företag. Vid en sådan utveckling blir det inte lika synligt om VD:ar tar ut väldigt höga löner som när det går sämre för ekonomin. LO har även påpekat flera andra faktorer. En faktor kan vara att ägandets struktur har förändrats. Avregleringen av kapitalmarknaden har inneburit en stark ökning av andelen internationella placeringar och därmed också av det internationella ägandet. Svenskar äger mer utomlands och utlänningar äger mer i Sverige nu än tidigare. Ägandet har således blivit mer internationellt och ansiktslöst. Samtidigt har samsynen om ett gemensamt pensionssystem med en högre grad av fondering ökat det kollektiva sparandet i Sverige och AP-fondernas aktiva ägarroll har begränsats av riksdagens samsyn när det gäller pensionssystemet, vilket också kan vara tänkbara förklaringar.

”Istället för att förr var det Wallenberg som ägde och hade koll... men nu är det ju så att vi alla är ägare. Det blir väldigt ansiktslöst, vi har ju ganska små andelar i fonder och fonderna kan inte riktigt ta sitt ansvar. De klarar inte av det.” säger Anna.

En annan orsak till utvecklingen tror Anna beror på att fackföreningarna blivit svagare och detta gör att företagsledarna återigen blivit starkare. Fackföreningarna har till uppgift att vara en motkraft till kapitalägandet. När den fackliga organisationsgraden sjunker eller facken på annat sätt får minskat inflytande så ökar företagsledningars handlingsfrihet. *”Internationaliseringen gör ju också att det kommer fler folk hit med lägre löner, vilket leder till lönedumpning och så vidare... Det gör väl också att facket blivit svagare. Generellt är det väl en omvandling, att de här starka industrijobben försvinner. Där har ju facket varit väldigt starkt, inom de områdena.”* tillägger Anna.

Gunnar Ek anser att ökningen av lönerna för de ledande befattningshavarna bland annat har sin grund i den ökade öppenheten som skett i Sverige på senare år. Svenska företag är ju i regel mer öppna i sina årsredovisningar än vad som är brukligt i många andra länder. *”Detta har fått till följd att VD:ar har kunnat titta på varandra och upptäckt att... jasså den i det bolaget tjänar 200 000 kronor mer än jag per år och så har man gått in till styrelsen och begärt mer i lön.”* förklarar Gunnar.

När Jan Persson var med och upprättade regler inom ramen för Näringslivets Börskommitté, första gången 1993, handlade det om hur företagen skulle gå tillväga när de informerar marknaden om ersättningar. Det var en rekommendation från början men numera är reglerna om öppenhet från NBK något som Stockholmsbörsen antagit och dessa regler måste alla börsbolag

följa, förklarar Jan. Detta har säkert bidragit till att ersättningsnivåerna för ledande befattningshavare i Sverige höjts. Enligt Jan beror det på den mänskliga faktorn. Han tror liksom Gunnar Ek att om en kollega, kompis eller konkurrent på ett annat företag får en viss lön så tänker ju människor, att de vill ha lika mycket som han eller hon. ”Den ökade öppenheten tror jag alltså har bidragit till att ersättningarna har gått upp. Men samtidigt är det inget som jag ångrar eller vi ångrar för det finns ingen väg tillbaka från öppenhet. I det långa loppet tror jag att öppenhet beträffande ersättningsfrågor är A och O. Det är först när man får öppenhet som man får en riktig debatt.”

Jan säger att detta inte är den enda förklaringen. Det finns andra faktorer också. Incitamentsprogram har diskuterats ganska mycket, kanske speciellt när det gäller optioner. Stora amerikanska placerare kom in i Sverige i början av 90-talet och gick då runt hos ledningarna i bolagen och sa att de ville att företagen skulle skaffa sig incitamentsprogram, detta för att incitamentsprogram skulle bidra allra bäst till att ägarna skulle få bästa möjliga avkastning på sitt kapital. De hävdade att om ledningen fick en relation till bolagen genom att erhålla en ersättning i förhållande till sin prestation så skulle detta också ytterst gagna ägarna. Det är således paradoxalt nog ägarna som drivit fram de här incitamentsprogrammen, säger Jan. När de amerikanska bolagen kom in på svensk botten så ville heller inte de svenska ägarna vara sämre. Institutioner drev också på de svenska bolagen att de skulle implementera sådana här program. Jag är en person som verkligen följt den här utvecklingen från början fram till nu, tillägger Jan.

5.5.2 Statsmaktens ansvar?

Självklart har regeringen haft ett ansvar för utvecklingen, säger Johan Lönnroth. Egentligen har hela den svenska statsapparaten följt med i den kapitalistiska utvecklingen och i stort sett kopierat näringslivets beteendemönster. Ett exempel på detta kan sägas vara Vattenfall och Telia, två statliga bolag. ”De har betett sig, ja, vad ska man kalla det, svinaktigt och självklart har regeringen ett ansvar och alla politiska partier i Sverige ett medansvar för att det som har hänt har hänt. Och detta har ju regeringen försökt att beivra genom lagstiftning och genom att vara moraliska föredömen.” säger Johan.

Anna Fransson anser att regeringen gjorde något dumt när de avskaffade sin statliga officiella elitlönestatistik under början av 90-talet. Det var på något sätt som att sända en signal till näringslivet. Att de kontrollerar alla andra, men inte den här gruppen. Om de inte hade lagt ner den kunde de tidigare ha sett vad som höll på att hända. LO har nyligen skrivit en rapport om vad de kallar folkhemselitens roll, berättar Anna. I rapporten har myndigheter och organisationer granskats. Där har lönerna också ökat mycket. Det är således inte bara inom näringslivet som lönerna ökar, säger Anna. LO försöker att bidra till att den här informationen kommer ut genom att göra statistik och vara med i diskussionen. LO finns även representerade i många av börsbolagens styrelser. Här tror Anna att LO-representanterna skulle kunna säga ifrån mer vad gäller ersättningsnivåer till ledande befattningshavare än vad som hittills varit fallet.

Gunnar Ek anser även han att regeringen naturligtvis har ett ansvar för utvecklingen. ”Ja... skattetrycket, det kom ju en lag för några år sedan att man inte skulle betala mer än hälften i skatt, men sedan la man ju på andra skatter... och det svenska skattetrycket är faktiskt ett utav de högsta i hela världen och det bidrar också till att man får en hög lönenivå.”

Han tror däremot inte att exempelvis ökad komplexitet i arbetsuppgifter skulle ha påverkat att lönerna stigit så kraftigt de senaste åren. Självklart påverkar utlandets löneläge. Sverige är ju med i EU numera och det har naturligtvis blivit mer regler att sätta sig in i, men huvudanledningen till att lönerna stigit kraftigt de senaste åren tror Gunnar beror på att de svenska direktörerna sneglat på sina kollegor i andra länder och så har karusellen kommit i full gång.

Johan Lönnroth tror att företagen i stort anpassar lönenivån efter skattesystemet, men han håller inte för troligt att de skulle sänka lönerna om skattenivån sänktes. *”Sedan är ju marginalskatten endast 55 procent på den allra högsta nivån. Det är ju inte så att man har sänkt lönerna efter skattenivån, så det verkar inte som om det hjälper”*, säger Johan.

På frågan om skatten skulle sänkas, skulle då lönerna följa efter, svarar Gunnar Ek: *”Nej, jag ser ingen anledning till varför de skulle göra det. Däremot tror jag att man i nya avtal kan sätta upp sådana policier att det inte ska kunna gå att förhandla sig till sådana siffror, att man på så sätt skulle kunna få en lägre lönenivå om skatten sänktes.”*

Jan Persson tror, rent logiskt sett att lönerna borde sjunka om skatten sänks. *”Det är ju ofta en sak som man glömmer bort i diskussionen att, när man påpekar det här blir man ju nästan nedslagen, men de som har en hög lön betalar ju ofta mycket i skatt också, i regel.”* säger han.

5.5.3 Aktiebolagslagen

Så länge vi har en Aktiebolagslag ska denna självklart följas, säger Johan Lönnroth. Ägarna ska via bolagsstämman ha makten över belöningarna. Bolagsstämman och alla ägare ska ha en reell möjlighet att påverka.

LO brukar säga att de vill att bolagsstämman ska besluta om lön till VD. Det ska råda öppenhet på det här området. Revisionen måste också stärkas, säger Anna Fransson. Som den är nu så är den lite väl svag. Här finns skäl att pröva den engelska idén att bolagsstämman beslutar om lönerna och ersättningen för de ledande befattningshavarna i företagen. På det här viset skapas en större öppenhet och genomskinlighet kring villkoren och motsatsförhållandet blir tydligare än om beslutet enbart skulle fattas av ägarnas representanter, styrelsen.

Om Aktiebolagslagen säger Gunnar Ek: *”Aktiebolagslagen är ju en ramlag. Det ska inte vara för mycket detaljreglering. Då försvinner all kreativitet och företagen blir passiva. Det kan även få andra negativa konsekvenser. Jag tror också att vissa av Förtroendekommissionens förslag kommer att bli lag framöver och jag ser inget direkt negativt i det.”*

Det var i början av 90-talet som Näringslivets Börskommitté började utarbeta riktlinjer för hur företagen ska handhålla olika saker, som till exempel informationen till aktieägarna. Detta gjordes för att näringslivet skulle få slippa lagstiftning. Den nya uppförandekoden som Förtroendekommissionen tagit fram liknar mycket det förslag som Aktiespararna kom med i början av 90-talet med krav på öppenhet och tillsättande av ersättningskommittéer och nomineringskommittéer. Förr var det till exempel så att VD:s lön sattes enbart av styrelseordföranden och de andra styrelseledamöterna behövde inte nödvändigtvis vara informerade om vad dessa personer hade kommit överens om. Det var mycket mer dolt och när Aktiespararna började kritisera detta så var det inte alls populärt. Det mottogs inte väl, men det är roligt att se att utvecklingen nu har gått mot allt mer öppenhet, tillägger Gunnar.

Jan Persson tycker inte att mer lagstiftning behövs utan att det är en fråga som, även om kan vara smärtsamt för en del personer att diskutera, måste överlåtas att diskuteras inom bolagen. Ingen bolagsledning vill naturligtvis cirkulera i media med dåligt rykte. Även inom Svenskt Näringsliv är det viktigt, anser Jan att markera sin position i frågan, även om Svenskt Näringsliv inte är en organisation för ägare. Det är därför som Svenskt Näringsliv plockat fram en vägledning i ersättningsfrågor för ledande befattningshavare. Det är inte så att en nivå är fel och en nivå är rätt, säger Jan. Det måste vara ägarna genom styrelsen som bestämmer nivån. Företagen måste ha en öppenhet med information. De måste även ta en rejäl fundering i bolagsstyrelsen – är nivån på

de ledande befattningshavarnas ersättningar rimlig. Det är viktigt att företaget mäter vad omvärlden tycker. *”Det är alltid så på nåt sätt att man hamnar i ett strålkastarljus och då är det mycket lättare att man verkligen tänkt igenom att okej, det här kommer jag att stå för i Expressen.”*

5.5.4 Exemplet USA

I USA har enligt Anna Fransson, ett mycket bättre kontrollsystem än det som finns i Sverige. De har haft flera allvarliga skandaler och där har det vidtagits krafttag och numera har de en tuff kontroll. Ägarna har sagt ifrån på allvar och blivit starkare. Något liknande tror Anna skulle vara bra också för Sverige. En effektiv ägarstyrning kan vara mycket effektivare än en lag. Det kanske inte är så att det är i ägarnas intresse att betala ut de här jättesummorna i bonusavtal. I bästa fall så kan pengarna användas genom att komma tillbaka in i verksamheten. Hon vill dock inte se något lagstiftat maxtak för löner. Bolagsstämman är den som ska avgöra ett eventuellt maxtak. Den ska vara så pass stark att den kan säga ifrån när det börjar gå för långt.

5.5.5 Företagen själva?

Johan Lönnroth anser att det inte finns någonting som berättigar de höga lönerna. Statsministerns lön ska vara normerande för hela landets lönesättning. Ingen ska tjäna över hans lönenivå. Här har företagen ett stort socialt ansvar. Facket har varit återhållsamt med sina lönekrav. Svensk fackföreningsrörelse har betett sig mycket ansvarsfullt. En orsak till detta kan vara att skillnaderna i lönenivå historiskt sett inte varit så stora i Sverige som i till exempel England. En annan orsak är att Sverige blivit en del av den globala ”normala” kapitalistiska ekonomin där arvodena kan sägas vara extremt höga. Det har alltså skett en svensk anpassning till ”normala” kapitalistiska förhållanden, slår Johan fast.

Anna Fransson tycker att företag har ett socialt ansvar precis på samma sätt som alla andra grupper i samhället har. LO har arbetat mycket med ett projekt som går ut på att ha en lagom löneökningstakt, alltså att lönerna inte får öka så mycket att inflationen drar iväg. Om detta ska fungera så måste alla svenska löntagare hålla sig inom den löneökningstakten. Det är då fel att vissa grupper inte behöver bry sig om det sociala ansvaret. *”Det är ju en relativt liten grupp, men det är stor risk att det sprider sig till nästa tjänstemannagrupp, nedåt i organisationerna, så även om det bara är en liten avgränsad grupp så är det... alla vanliga människor undrar ju, varför ska jag bry mig om att hålla nere löneökningstakten om inte VD behöver göra det. Cheferna... det är ju ändå så... måste ju stå för de värderingarna.”*

Att inte företagen tar sitt sociala ansvar för att inte lönetakten ska drivas upp tror Gunnar Ek kan vara riskfyllt. Lägre chefer vill också ha del av kakan och så kommer karusellen igång. Det är därför han förespråkar vinstandelssystem där alla i en organisation får del av företagets vinst. *”Det blir ju så, först en hög lön, sedan bonus och ytterligare förmåner, men vad får de andra? Bidrar verkligen den högsta ledningen i så stor grad till att resultatet förbättrats eller kan det inte lika gärna vara andra externa faktorer.”*

Jan Persson tror också att företagen behöver ta ett större socialt ansvar än vad som gjorts hittills. Näringslivet måste se sig självt som en del i en helhet. Det är svårt att bli trovärdig om cheferna argumenterar för att företaget måste hålla tillbaka lönerna för vanliga tjänstemän när det kan noteras att det inte finns samma typ utav återhållsamhet när det gäller den högsta ledningen.

”Jag tror att en del företag måste ordentligt tänka igenom den nivå som lönerna ligger på, och, det är inte många, men det finns en del som jag tror måste vara vaksamma på att man konstruerar systemen mer robust och mer handfast och det kanske är så att man ska gå över till aktieköp istället för optioner, det kan ju vara så att man

inte ska ha några gratisgrejer. Det måste vara så att man förtjänar det, se till att det finns en koppling mellan mål och prestation. Det får liksom inte vara det här gratistänkandet.” säger Jan.

När en styrelse resonerar igenom vilket ersättningssystem de ledande befattningshavarna ska ha så är det viktigt att ha en bra process för det. När det fattas beslut i styrelsen ska det inte vara en enskild person som bestämmer VD:s lön, utan det är något som hela styrelsen ska ta beslut om. Det behövs alltså en ordentlig procedur och där tror Jan, att en ersättningskommitté är en bra sak. Just ordning och reda i proceduren är det viktiga, slår han fast.

5.5.6 Förtroendekommissionens förslag

Om näringslivets egna försök till självhjälp säger Johan Lönnroth: *”Jag tror på den när jag får se resultat. När det gäller Asbrinks utredning så vill jag se att det händer någonting konkret.”*

Anna Fransson säger att hon anser att det har varit lite tafatt med näringslivets egna initiativ. *”Man har inte orkat med, det har säkert funnits en vilja men det har verkligen inte varit tillräckligt, men det är väl... det har dykt upp nya skandaler hela tiden. De har inte orkat med tror jag.”*

Jan Persson tycker att Förtroendekommissionens förslag i huvudsak är bra. *”Generellt, ja allmänt sett tycker jag att den är okej eller bra, det finns väl några saker som jag är kritisk till men, dels har vi den här koden, den tycker jag i de flesta hänseenden är bra, riktigt bra, när det gäller sen den rapport som de kom med, den stora rapporten så är väl den i många stycken bra.”*

Det som Jan inte tycker om i förtroendekommissionens rapport är att den vill öppna upp för att AP-fonder ska kunna äga mer än 10 procent i varje bolag. Ytterst sett är det ju staten som tillsätter styrelser, chefer och VD:ar i AP-fonderna och som ägare, oavsett vilka det är som är i regering har alltid staten ett annat perspektiv än vad en privat ägare har. *”Man tar annan hänsyn och man gör andra bedömningar när man fattar sina beslut och staten är ingen bra ägare helt enkelt, och i och med det så tycker jag att... det är ju intet för intet som man har satt den här gränsen på 10 procent. Det är ju för att hålla tillbaka varje form av... det är ju inte löst tyckande utan det finns ju en tanke bakom det och jag tror att det är riskabelt att överge den... bra analys annars, bra betänkande.”*

5.5.7 Exempel på när det gått snett - Skandia

Vad gäller Skandia så gick det företaget i slutet av 90-talet väldigt bra. Skandia sålde försäkringslösningar för en miljard i veckan, vilket är en mycket hög summa, berättar Gunnar Ek. Eftersom det gick så bra ville de amerikanska cheferna ha del i den enormt goda utveckling som Skandia gjorde i USA. Det gick så långt att cheferna hotade med att om inte ledningen för företaget gick med på deras krav skulle de säga upp sig. Så här efteråt kan den berättigade frågan ställas varför den svenska styrelsen inte sa ifrån, men det gick väldigt bra för Skandia just då. Utvecklingen hade dragit iväg så att cheferna i USA hade större lön än Skandias VD och då började ledningen på huvudkontoret i Sverige att jämföra sig med den lönenivå som gällde för USA, men som var helt främmande för den svenska företagskulturen. Det var inga av aktieägarna som gjorde någon invändning så länge det gick bra. Ingen gjorde den där extrakollen. Ägarna var alldeles för dåligt informerade. De visste helt enkelt inte vad som pågick. Det var också delvis andra regler för öppenhet när de där avtalen tecknades.

En styrelseledamot i Skandia som blev prickad av Finansinspektionen som icke lämplig för styrelsearbete var Boel Flodgren. Hon skulle agera som statens representant och hur hon kunde godkänna dessa löner är och förblir ett mysterium. Flodgren innehade samtidigt ämbetet som

rektor för Lunds universitet och det finns anledning att fråga sig hur hon kunde hinna med två så tidskrävande uppdrag. Enligt Gunnar visade Flodgren här prov på grov inkompetens.

Någonstans bottenar det naturligtvis i hur den personliga moralen och etiken hos de personer som suttit högst upp är beskaffad, tror Jan Persson. Det är inte rätt att sko sig hur som helst. Bara för att det finns en öppning i ett sammanhang så är det inte säkert att det är rätt att gå in igenom den öppningen. En inre kompass är väl det som har saknats, säger Jan. Händelserna beror mycket på hur ledningen agerat, men det har också varit för svaga ägare. De har inte haft kontroll över ett väldigt komplicerat system. *”Har du då en kombination av personer som inte riktigt har den här kollen, som inte riktigt vet vad som är rätt och riktigt och det samtidigt är en ägarstyrning som är för tam, då blir det nog tyvärr sådana här effekter.”* säger Jan.

5.6 Framtidsutsikter för förtroendet för näringslivet

På frågan om en Skandia-affär skulle kunna hända igen svarar Anna Fransson: *”Ja, alltså, förhoppningsvis så har man sett att det kan gå åt skogen och gör så att det inte kommer att hända, men det kanske redan finns en massa affärer som ... det har redan gjorts så att säga, det dumma, men att det kommer att upptäckas senare, det kan jag nästan tro att det kommer att göra, men jag hoppas verkligen att det inte görs fler knasiga grejer nu, att man passar sig lite.”*

Gunnar Ek tror också att det är möjligt att vi får se affärer som Skandia igen. Bara för att det finns lagar som säger att något är förbjudet så är det ju inte säkert att alla följer dem. Det är bara att ta exempel med vanliga stölder. Bara för att det finns en lag som säger att det är förbjudet att stjäla andras saker så är det ju inte säkert att det är alla som följer den lagen, menar han.

”Näe” säger Jan Persson och skrattar till, när han får frågan om han tror att det kommer att ske oegentligheter igen. *”Det hoppas jag verkligen inte, men det finns ju ingen garanti för någonting i den här världen alltså. Vi har säkert inte sett den sista skandalen, skulle tro att vi blir befriade från sådana här typer av händelser som Skandia, för jag är övertygad om att varje bolag diskuterar de här frågorna på allvar, etik och moral och ersättningsfrågor. Det är en god garanti för att de här frågorna blir genomlysta, genomdiskuterade så ska inte den här typen av händelser kunna uppstå.”*

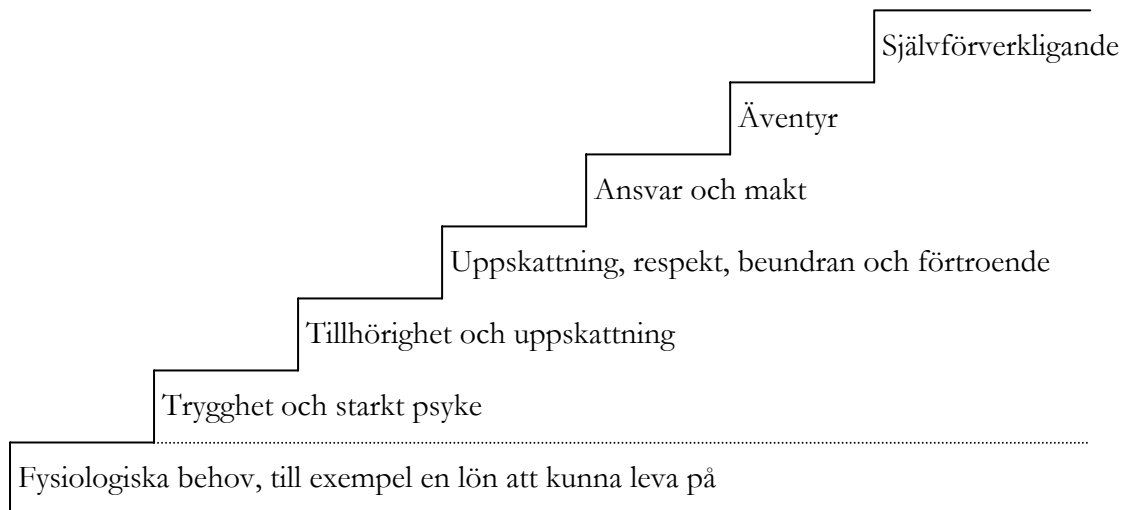
Gunnar Ek tror inte att oegentligheter i företag är vanligt förekommande. *”Inte särskilt utbrett alls. Det är i några företag där det har gått över styr. Man har varit påverkad av utlandet, främst löneläget i USA. Men sedan tycker inte jag att man kan klandra en VD för att han lyckats bra med sin löneförhandling. Det är i så fall styrelsens ansvar, som går med på de här jättesummorna. I och med att skandaler som Skandia blåses upp i media så får allmänheten lätt det intrycket att det är vanligt förekommande, men det är det inte.”*

6 Analys

Detta kapitel innehåller en analys av det empiriska materialet. Teorierna i kapitel fyra jämförs med svaren i empirin.

6.1 Behov hos individen

En klassificering av de data som erhållits om behov i undersökningen med hjälp av Maslows behovstrappa skulle kunna se ut som nedan angående vilka behov intervjupersonerna ser som de ledande befattningshavare sätter främst.



Figur 6:1. Sammanställning av intervjusvar om ledande befattningshavares behov

I modellen ovan har författaren försökt att klassa in de behov som intervjupersonerna trodde att ledande befattningshavare är särskilt beroende av. Det betyder inte att de behov som ligger högre upp i trappan är viktigare än de som befinner sig längre ned. De lägre är tvärtom en förutsättning för att de högre ska kunna uppfyllas för att en ledande befattningshavare ska kunna göra ett bra arbete. Författaren är dock medveten om att ovanstående modell inte är fullständig, men som tidigare nämnts så är det en förteckning över mina intervjupersoners svar. Läsaren känner troligen också vid det här laget till de tillkortakommanden som kritiker menar finns i Maslows modell, det vill säga att det inte går att vetenskapligt bevisa att ett högre behov bygger på ett lägre.

Ned till i behovstrappan återfinnes de fysiologiska behoven där lön för att kunna köpa mat med mera för att överleva klassas in. Det går att konstatera att det för den yrkesgrupp som denna uppsats behandlar inte fungerar att arbetstagaren, det vill säga till exempel VD, erhåller en lön som denne inte upplever som skälig. Den här gruppen kan således i större utsträckning än andra grupper påverka sitt löneläge. Intressant emot bakgrund av den debatt som stormat kring ledande befattningshavares ersättningsnivåer de senaste åren är att ingen av respondenterna trodde att lön egentligen var den främsta drivkraften bakom att ta sig an den här typen av befattning. Detta sågs enbart en sekundär drivkraft. Mer om detta senare.

När det gäller trygghet är detta något som alla människor har behov av. Ett företag som har en trygg VD har också en ledare som vågar ta ibland riktigt tuffa men nödvändiga beslut (här kommer även det starka psyket in). Eftersom en VD:s anställningskontrakt inte innebär full anställningstrygghet utan är att klassas som ett civilrättsligt avtal som kan sägas upp när som helst med omedelbar verkan, är samtliga intervjupersoner överens om att det behövs speciellt

utformade regler kring ett anställningsavtal som upphör på arbetsgivarens initiativ. Samtidigt har enligt flera av intervjupersonerna detta trygghetssträvande på sina håll övergått i rena absurditeter. Först en hög lön, ett bonusprogram och förmåner – sedan efter avslutad anställning då den personliga risken inte längre finns erhålla ett högt avgångsvederlag och därtill en hög pension. Är det riktigt att själva utnämningsprocessen till VD per automatik ska säkerställa ekonomisk trygghet livet ut. Det är den andra sidan av myntet.

Nivån på lönen spelar stor roll och är viktig men har i mer eller mindre utsträckning nått orimlighetens gränser anser samtliga intervjupersoner. Istället för att lägga all fokus just på en hög lönenivå i jämförelse med andra, skulle ett företag kunna använda sig av mer mjuka variabler när de utformar sina konkurrensfördelar gentemot andra företag. Flera av intervjupersonerna nämner också att det är mycket viktigt att få känna tillhörighet och uppskattning för det arbete som utförs. Att en företagsledning hyllas av sina anställda kan vara en nog så viktig motivationsfaktor. Att ha ett bra arbetsklimat med god samarbetsanda på arbetsplatsen är mycket viktigt. Här skulle också företagen kunna bli bättre på när det gäller att uppmärksamma och uppskatta det som den högsta ledningen utträttar på andra sätt än genom rent finansiella belöningar.

En av respondenterna nämnde maktbegär som den främsta drivkraften. Att människans främsta behov när de materiella behoven blivit tillfredsställda är att ha makt över andra människor. Känslan att snabbt kunna ta beslut utan att behöva fråga många människor. Att utifrån sin position vinna andra människors respekt, beundran och kärlek. Övriga respondenter kan sägas delvis hålla med om detta. De ledande befattningshavarna är personer som har en fallenhet för att leda och tycker om att ta ansvar och vara i händelsernas centrum. McClelland (1969) skiljer ut en personlighetstyp som han kallar för entreprenörer som drivs av i huvudsak tre motiv: ett kontaktmotiv, ett maktmotiv och ett prestationsmotiv. Starkast är prestationsmotivet och maktmotivet, att kunna påverka sin omgivning, att vara i centrum och att våga göra saker som andra människor inte vågar.

Förhoppningsvis är det även så att de ledande befattningshavarna uppnår självförverkligande genom sin yrkeskarriär, att det är de spännande arbetsuppgifterna som gör dem till maximalt tillfredsställda och lyckliga människor för, som en respondent uttrycker det, är girighet sällan positivt korrelerad med förmåga.

Av intervjuerna kan således utläsas att det inte riktigt går att finna någon speciell sorts personlighetstyp som söker sig till VD-uppdrag. Det finns även i denna yrkesgrupp många sorts personligheter. Det går inte säga någonting generellt. Ett intresse finns naturligtvis för att styra. Olika personlighetstyper passar också olika bra för de olika skeden som ett företag går igenom.

En av respondenterna funderar också över vad det här med arv kan ha för inverkan på val av yrkesbana. En reflektion till detta resonemang är att det troligen förhåller sig på detta vis inom varje yrkeskategori, vare sig det gäller näringslivselit, kulturelit, politikerelit eller annat, att en person kan få mycket ”gratis” av att ha föräldrar som verkar i den miljö som denne strävar efter att träda in i.

Alderfer (1972) som utvecklat Maslows teori, sammanfattar behovstrappan i tre grundläggande mänskliga behov, existensbehovet, kontaktbehovet och behovet av personlig utveckling. En av intervjupersonerna tog upp vikten av utbildning för att vara en bra chef. De flesta företag har redan insett värdet av att kompetensutveckla sina medarbetare, detta gäller då inte minst de ledande befattningshavarna. Att se det som en förmån att få utvecklas som person och som yrkesmänniska, är ett viktigt behov för personer i ledande ställning.

6.2 Icke-finansiella motivationsfaktorer

Extrema löner är egentligen inget som intervjupersonerna ser som särskilt lockande för ledande befattningshavare. Överhuvudtaget kom det fram i intervjuerna att om ett företag kunde erbjuda sina ledande befattningshavare spännande utvecklande och varierande arbetsuppgifter så skulle detta innebära en nog så god konkurrensfördel i jämförelse med andra företag.

En annan motiverande faktor som nämndes under intervjuerna var trivseln på arbetsplatsen hade en stor betydelse för hur motiverad en ledande befattningshavare är. Att det finns en god relation mellan verkställande ledning och styrelse är av yttersta vikt. Att ett företag tar hand om sin personal är viktigt för att de ska trivas, detta gäller även det ledande skiktet.

Nedan har författaren försökt att få in intervju svaren i en fri tolkning av Herzbergs motivation/hygienteori. Arbetsmotivationen beror således på om hygienfaktorerna, det vill säga exempelvis prestige och lön och de ”verkliga” motivationsfaktorerna, till exempel prestation och att använda och utveckla sin förmåga samt ta ansvar kan uppfyllas. Den verkliga motivationen kan en människa enligt Herzberg bara uppleva när denne får möjlighet att utvecklas som person i socialt samspel med andra människor.

HYGIENFAKTORER

	Extrem tillfredsställelse	Extrem otillfredsställelse
MOTIVATION FAKTORER Extrem tillfreds- ställelse	Stimulerande arbetsuppgifter, statusfylld arbetsplats och nöjd med arbetsmiljön och arbetskamraterna, lönen och arbetssituationen i övrigt	Spännande arbetsuppgifter men inte nöjd med arbetsmiljön, exempelvis ej fungerande samarbete mellan VD och styrelseordföranden
Extrem Otillfreds- ställelse	Inte tillräckligt utmanande arbetsuppgifter Nöjd med arbetsmiljön, arbetskamrater och lönen	Arbetsuppgifterna inte tillräckligt intressanta VD upplever sig få för lite i lön

Figur 6.2. Exempel på vad som kan orsaka trivsel respektive otrivsel för en ledande befattningshavare. Modell: Fri egen tolkning av Herzbergs motivation-hygienteori.

6.3 Lönens betydelse för motivationen

Vad spelar då lönen för någon roll i sammanhanget? Enligt viss teori spelar lön stor roll för styrning av ett företags verksamhet åt ett visst håll, att kunna motivera till för företaget önskvärda prestationer, samt att kunna rekrytera och behålla kompetent personal i företaget.

6.3.1 Marknadslön

Marknadslön är enligt några av respondenterna den form av lönesättning som dominerar för ledande befattningshavare i Sverige idag. En av respondenterna ställer sig tvekan inför det riktiga i att använda sig av marknadslön som löneform. Marknadslönen kan sägas vara diskutabelt både från ett verksamhetsstyrningsperspektiv och från ett ekonomiskt psykologiskt perspektiv,

detta på grund av att den höga lönen varken gör till eller från. En person får inte mer för att denne åstadkommer mer.

Om lönen är mycket stor kan den också bli ekonomiskt betungande för företaget. För vad är egentligen bevisat när det gäller ekonomiska ersättningar. Känner den som har en högre lön större motivation? Undersökningar har visat att en hög lön visserligen leder till hög motivation men att även denna form av belöning är avtagande på marginalen. Det afrikanska lejon som redan är mätt är inte intresserad om det kommer människa förbi på savannen. På liknande sätt förhåller det sig om ett företag ger en alltför stor finansiell belöning till sina högsta chefer. Detta kan då istället få motsatt verkan. Detsamma gäller om en finansiell belöning ges till en person som redan är motiverad. Då undergrävs istället personens egen vilja att göra frivilliga insatser, det vill säga att ta sig för något som inte bara kommer ur ett rent personligt vinstintresse. Undersökningar har även visat på att chefer som upplever sig vara underbetalda i jämförelse med andra för dem jämförbara objekt är mindre motiverade.

De flesta respondenter i undersökningen ser inte lönenivåerna i svenska storföretag som ett generellt problem. Mer oroande är i så fall löneökningstakten. Att det finns en grupp i samhället som verkar stå över andra, som inte behöver ta hänsyn till det som andra grupper i samhället måste ta hänsyn till i deras lönebildning. Visserligen är denna yrkesgrupp av börs VD:ar en relativt liten grupp som inte i sig kan påverka inflationen i Sverige. Risken med detta beteende är dock att det sprider sig nedåt i organisationerna till tjänstemän på lägre nivåer vilket skulle kunna bli direkt förödande för den ekonomiska utvecklingen, spår flera av intervjupersonerna.

6.3.2 Incitamentslön

Undersökningar visar att det bara är när personer måste anstränga sig ordentligt som ett incitament har någon verkan. Här spelar målteorin in. Latham & Locke menar utifrån sin teori att sättande av individuella, höga, men uppnåbara mål är en faktor som höjer motivationen. Detta är också empiriskt bevisat i forskningen.

Det finns dock skäl att höja ett varningens finger när det gäller användningen av incitamentsprogram. Det råder idag stor okunnighet i företagen om tillämpningen av incitament och kopplingen mellan belöning-prestation-lön. Det är mycket viktigt att denna koppling finns och är stark. Inga slentrianutbetalningar av belöningar borde förekomma vare sig till chefer eller övriga anställda. Utformningen av incitament får inte vara standardiserad eller direktkopierad från konkurrenter. Det gäller för företaget att ta reda på vart de vill att företaget ska vara ett antal år framåt i tiden och anpassa sitt incitamentsprogram efter det målet genom utformning av lämpliga nyckeltal, vare sig det gäller finansiella eller icke-finansiella belöningar. Olika personer blir motiverade av olika saker. Det kan därför vara fråga om att anpassa incitamenten till vad de ledande befattningshavarna motiveras av. Det är detta som Förväntningsteorin handlar om. Förväntningsteorin går mycket bra att tillämpa vid finansiella belöningar men kan lika gärna användas för icke-finansiella, men kräver alltså en hög specialiseringsgrad.

Förstärkningsteorin gör gällande att belöningar styr personers handlande. Premierade handlingar har en större sannolikhet att upprepas än de som inte uppmärksammas eller som bestraffas. Målet med ett incitament är att individens mål också blir organisationens mål. Detta kan tyckas vara självklart men faktum är att det har slarvats mycket i svenska företag vad gäller målen, medan ett rätt utformat incitamentsprogram kan bli ett kraftfullt instrument för motivation för ett företag.

Samtliga respondenter tycker att det är olämpligt med aktiekursrelaterade belöningsformen optionsprogram. Dels för att de är orättvisa och riskfyllda. Dels för att tidpunkten när en option löses ut kan bli väldigt orättvis och bero på externa faktorer. Det kan då visa sig att belöningen blivit värdelös eller mycket värdefull, utan att den som fått optionerna har en chans att påverka detta. Det kan också vara förödande för en person om denne gått med på sänkt lön för att istället få optioner och dessa sedan blir värdelösa. Det kan knappast heller vara särskilt bra ur motivationssynpunkt. Att ledande befattningshavare får belöningar som är relaterade till aktiekursutvecklingen kan vara direkt skadligt, då de kan anpassa sina verkställande beslut efter avstämningsdag för att på så vis maximera sin personliga vinning.

En av respondenterna pekar även på att det råder en nästan ledarkult inom näringslivet, i Sverige och i utlandet. Det kan dock ifrågasättas hur mycket en ledande befattningshavare exempelvis kan påverka börsresultatet. Det kanske sker en allmän uppgång eller nedgång i ekonomin. Att det är viktigt att i belöningsammanhang utgå från vem som verkligen påverkat det bättre resultatet är samtliga respondenter ense om. Enligt Förstärkningsteorin ska helst en belöning komma genast efter en väl utförd handling för att få maximal effekt. Men är detta särskilt smart när det gäller exempelvis bonus är en fråga som kan ställas. Enligt en undersökning som LO gjort kan det inte mätas vilka effekter ett visst beslut har gett förrän flera år efteråt. En lösning som ges är då att dela upp eventuella bonusbetalningar på flera år och inte ge allt på en gång.

Optionsprogrammets storhetstid verkar vara över inom det svenska näringslivet, enligt respondenterna. Detta beror främst på den osäkerhet och den orättvisa som detta system kan föra med sig. Det som respondenterna istället ser att trenden går emot är aktieköp för företagsledning. Att ledarna köper och äger aktier i det företag som de leder ses inte som något negativt, tvärtom.

6.3.3 Jämlikhetslön

Samtliga respondenter är ense om att de ledande inom näringslivet inte tagit det nödvändiga sociala ansvaret att föregå med gott exempel och därmed hålla lönetakt och så vidare nere. Flera av intervjupersonerna uttrycker dock en oro över att ökad lagstiftning skall verka hämmande på företagen. Kreativiteten och viljan att expandera kan strypas om lagstiftaren går in för mycket i detaljer. Aktiebolagslagen är en ramlag och fullständigt tillräcklig enligt merparten av respondenterna.

En intervjuperson ser den utveckling som skett i USA som föredömlig där det efter diverse riktiga stora skandaler införts ett ganska detaljerat reglemente och kraftigt ökat det personliga ansvaret för de ledande befattningshavarna. De finns även de som inte tycker att denna utveckling är eftersträvansvärd. Argumenten mot att Sverige skulle genomgå en utveckling liknande den i USA, menar kritikerna är att där har det nästan blivit svårt att rekrytera ledande befattningshavare. En annan negativ effekt är att rekryteringsbasen ur vilken ledande befattningshavare hämtas smalnat betydligt.

Respondenterna tycker att statsmaktens instruktioner vad gäller löner och löneökningar är ganska otydliga – att det hävdas en sak politiskt och sedan ses genom fingrarna när statliga bolag kopierar det privata näringslivets mönster. Ansvaret för chefslönesättningar i bolagen överlämnas till stor del till ordföranden och styrelsens värderingar. Detta tycker dock de flesta av intervjupersonerna är bra. En av respondenterna uttrycker dock en vilja att sätta en maxgräns för lönenivån för ledande befattningshavare. Statsministerns lön ska i detta fall vara normerande. Ingen ska tjäna över den lönenivå som gäller för rikets högsta ämbete. Detta tror dock inte respondenten är realistiskt när det gäller det privata näringslivet i dagens globaliserande samhälle,

men det skulle vara fullt möjligt att lagstifta om maximilöner för ledande befattningshavare i till exempel statliga bolag.

6.4 Hur undviks onödiga utbetalningar av lön?

Enligt flera av intervjupersonerna kan onödiga belöningar undvikas genom att företaget genom att satsa på arbetsmiljön och lagandan. Att stärka känslan av tillhörighet i organisationen hos cheferna kan vara en vinnande strategi genom att relationen mellan verkställande ledning och styrelse fungerar på ett bra sätt. Det kanske är så att det förekommer ett resursslöseri som inte alls är nödvändig därför att ledande befattningshavare jämför sina löner med andras.

Här kan också företagen bygga på sina varumärken, att använda sig av de ledande befattningshavarnas behov av prestige på ett sätt som inte blir riskfyllt ur finansiell synpunkt för företaget. Det är ju som flera av intervjupersonerna nämner så att ledande befattningshavare strikt väljer företag efter lön utan en trivsamt företagskultur kan betyda oerhört mycket och spara pengar även på andra sätt, till exempel genom minskade sjukskrivningar.

Det råder ingen tvekan om att vara VD eller ledande befattningshavare i ett börsföretag är en prestigefylld uppgift. Det innebär status att inneha befattningen. Dessa människor är medvetna och är beroende av att räknas. Här skulle det kunna gå att bygga på företagets image och på så sätt slippa kostsamma lösningar.

6.4.1 Följa John-effekten

Tydligt spelar alltså lönen en stor roll i sammanhanget ändå för motivation, vilket också kan verifieras av de senaste årens lönedebatt. Även inom företag finns risk för en lönekarusell. Då de anställda ser att ledningen inte behöver hålla igen på sin löneökningstakt finns det en fara att detta tänkande sprider sig ner i organisationen med katastrofala följder för samhällsekonomin.

Som flera av respondenterna säger så har den nya öppenheten bidragit till att cheferna haft möjlighet att se vad konkurrenter har i lön och jämfört sig med dessa. Därav att karusellen snurrat fortare och fortare och lett till att bolagen i viss mån blivit fartblinda för vad allmänheten kan tycka om deras förehavanden. Det verkar som prestige och status inom den egna yrkesgruppen fått företräde framför sunt förnuft.

Argumentet att det skulle råda en internationell arbetsmarknad för ledande befattningshavare där svenska ledande befattningshavare skulle vara särdeles efterfrågade ur rekryteringssynpunkt och därmed skulle försvinna utomlands om de inte fick en likvärdig lön som sina utländska kollegor är en överdrift enligt flera av intervjupersonerna. Enligt undersökningen är svenska direktörer inte alls så flyttningsbenägna som det på sina håll har hävdats. Det är tvärtom mycket få av dem som blir VD för ett utländskt bolag. Däremot finns det som en av respondenterna antyder många svenskar som åker ut och arbetar några år på svenska dotterbolag belägna i andra länder (till exempel Kina) och detta ses av de flesta som en motiverande konkurrens fördel om ett företag kan erbjuda sina anställda något dylikt.

Trots att risken således är liten för en kompetensflykt från Sverige anger samtliga respondenter att utlandets löneläge spelat en stor roll för de ledande befattningshavarna i Sverige. En annan faktor som nämns är det höga svenska skattetrycket. Kollegor i utlandet får behålla mycket mer av sin lön än de som betalar skatt i Sverige. Detta har bidragit till att svenska företag sett sig tvingade att höja lönen väsentligt för att de svenska ledande befattningshavarna ska få en likvärdig lön.

Enligt undersökningen har dock svenska ledande befattningshavare egentligen ganska blygsamma löner ur internationell synvinkel. Det som är annorlunda med Sverige, jämfört med till exempel Frankrike och Storbritannien är att Sverige historiskt sett inte har haft en tradition av utpräglat stora löneskillnader mellan högst och lägst betald i våra företag. Det som är mest oroande är än mer att löneökningstakten tycks ha skenat iväg på ett både ohållbart och oförsvarbart sätt de senaste åren i Sverige. Är argumentet att andra tjänar mer ett godtagbart skäl för att höja den egna lönen med i genomsnitt 70 procent under en femårsperiod?

6.4.2 När det gått överstyr – exemplet Skandia

Skandaler avslöjas med jämna mellanrum i Sverige. Vad är det då som gör att det händer gång på gång? Även här finns ingen enhetlig förklaring. Människor är olika. Så länge det finns företag så kommer några att försöka tänja på reglerna så mycket som möjligt. I Skandia verkar det ha varit en kombination av väldig framgång för företaget, utpressning från utlandet, en undfallande styrelse och svaga oinformerade ägare.

Flera av respondenterna uttrycker en oro över en utveckling som går mot att de ledande befattningshavarna skapat små slutna gäng som tappat kontakten med verkligheten. Där kan fenomen som ”groupthink” ha en grogrund. Groupthink är en väldigt stark företeelse. Att gå emot majoritetens åsikt i ett sådant här sammanhang kräver stort civillkurage.

När det finns en kombination av människor som inte riktigt har en egen inre kompass, eller att de på grund av att det är ”lågt i tak” i styrelserummen och alla inte vågar hävda sin åsikt kan sådana här händelser inträffa. Det är naturligtvis inget som någon av intervjupersonerna vill ska hända, men ändå är de nästan övertygade om att det kommer fler skandaler i framtiden. Förhoppningsvis har företagen genom interna diskussioner sett till att minimera denna risk. För att inte det här ska hända igen ansåg en av respondenterna att belöningssystem för styrelsen i ett företag inte ska få förekomma alls. Styrelsen ska istället vara en neutral länk mellan ägare och verkställande ledning i ett företag.

7 Reflektioner och avslutande diskussion

Nedan följer några reflektioner av vad som framkommit i denna studie mot bakgrund av de frågeställningar som legat till grund för detta arbete.

- ***Vilka teorier ligger till grund för belöningsystem för ledande befattningshavare?***

Behov och vad som påverkar en individs motivation får anses vara flitigt undersökta i forskningen. Vanligast refererade till inom de ekonomisk-psykologiska modellerna är Maslows och Herzbergs behovsteorier. Trots att modellernas vetenskapliga stöd är bräckligt har de blivit mycket uppmärksammade. Det ligger otvivelaktigt något i dem även om det är mycket svårt att mäta olika behovs inverkan på en människas handlingar. Det är mycket som spelar in och högst individuellt hur viktiga olika behov är för skilda personer och vilka behov som kan sägas bygga på varandra. Det finns också dem som har byggt vidare på dessa bägge modeller och utvecklat varianter. En sådan är Alderfers ERG-teori som sammanfattat behovstrappan i tre begrepp; existens, tillhörighet och behovet av personlig utveckling. Just detta sistnämnda behov är särskilt viktigt för ledande befattningshavare. Det förnämsta behovet är självförverkligande, att vara sann mot sin egen natur.

Bakom belöningsystem finns även ett antal olika motivationsmodeller. Förstärkningsteorin formulerad av Skinner (1953), är en som tagits med i arbetet. I korthet består denna teori i att människans beteende styrs av belöningar och straff och att ett belönat beteende har större sannolikhet att upprepas än ett som inte blir belönat, eller som blir bestraffat. Ytterligare en motivationsteori är Målteorin, formulerad av Latham & Locke och går ut på att motivationen och fullgörandegraden blir högre om individen sätter upp specifika, svåra men uppnåbara mål. Det är också viktigt att personen får vara med i uppställandet av målen. Denna motivationsteori har empiriskt visat sig fungera väl och är lätt att tillämpa. Förväntningsteorin är en annan motivationsteori. Denna teori kan också vara av stor praktisk betydelse vid utformning av belöningsystem både när det gäller finansiella och icke-finansiella belöningar, men det gäller för företaget att tydligt klargöra sambandet mellan prestation och belöning för att uppnå önskat resultat, det vill säga att individen handlar i enlighet med organisationens mål. Teorin kräver hög specificeringsgrad vid tillämpning vilket gör att den kan vara särskilt lämpad för utformning av ledande befattningshavares ersättningar.

- ***Vad finns det för fördelar och nackdelar med de olika formerna av belöningsmodeller?***

Marknadslöner är den löneform som dominerar lönesättningen i nuläget i Sverige, det vill säga en (hög) fast lön. Detta har den klara fördelen att den är okomplicerad att använda. Löneformen är dock varken särskilt fördelaktig ur ett verksamhetsstyrningsperspektiv eller ur ett ekonomisk-psykologiskt perspektiv. Det beror på att den höga fasta lönen inte bidrar till att få individen att anstränga sig, göra det där lilla extra, det utomordentliga. Gör personer mer än vad som krävs får de inte något för det, så varför göra det där lilla extra?

Detta har däremot incitamentslönemodellen tagit fasta på. En sådan typ av lön består av en fast del och en rörlig del som påverkas av den enskilde individens prestationer. Denna form av belöning kan vara ett mycket kraftfullt instrument när det gäller att öka de ledande befattningshavarnas motivation. Många incitamentsprogram har dock mycket lågt ställda krav på påverkbarhet. Företaget belönar ofta dem vilkas insatser har ett synnerligen indirekt förhållande

till resultatet, vilket innebär ett stort problem ur rättvisesynpunkt och också ett resursslöseri för företagen.

Jämlikhetslönomodellen. Enligt undersökningen har svenska ledande befattningshavare egentligen ganska blygsamma löner ur internationell synvinkel. Det som är annorlunda med Sverige, jämfört med till exempel Frankrike och Storbritannien är att Sverige historiskt sett inte har haft en tradition av utpräglat stora löneskillnader mellan högst och lägst betald i våra företag. Det som är mest oroande är mer att löneökningstakten tycks ha skenat iväg på ett både ohållbart och oförsvarbart sätt de senaste åren i Sverige. Att lagstiftaren ska gå in i det privata näringslivet och bestämma nivån på företagsledares löner är varken rimligt eller önskvärt. Detta måste få vara en fråga för bolagens ägare. Sedan finns det givetvis ett flertal synpunkter på hur detta ska lösas rent praktiskt. Argumentet att andra tjänar mer är knappast ett godtagbart skäl, vare sig det sker jämförelser inom ett företag, eller med konkurrenter eller förhållanden utomlands, för en markant höjning av den egna lönen när de ledande befattningshavarna redan har en lön som de rimligtvis inte kan spendera under sin livstid. En löneökning måste berättigas av något verkligt, till exempel produktivitetsförbättring, inte en företagsledares krav på status och prestige. Kanske måste någon säga ifrån att de inte vill vara med och leka "följa John" längre.

- ***Hur ska storföretagen gå tillväga för att slippa onödigt stora utbetalningar av löner? Vad är det egentligen som motiverar VD och ledande befattningshavare att göra ett bra jobb?***

Medicinen skulle kunna vara att ge företagsledare mer uppskattning för det viktiga arbete de utför och att bygga in deras behov av prestige och status i andra icke-finansiella belöningar. Undersökning visar att onödiga belöningar skulle kunna undvikas genom att företaget genom att satsa på arbetsmiljön och lagandan och se till att relationen mellan till exempel verkställande ledning och styrelsen fungerar på ett bra sätt.

Det verkar förekomma resursslöseri i företagen som varken är nödvändigt eller riskfritt för företagen och detta på grund av att ledande befattningshavare jämför sina löner med varandra. Det är ingen tvekan om att vara VD eller ledande befattningshavare i ett börsföretag är en prestigefylld uppgift. Detta är naturligtvis de ledande befattningshavarna medvetna om. Det innebär status att inneha befattningen. Dessa människor är medvetna, de är kanske mer än andra beroende av att räknas, att vara något. Här kan företagen göra mycket genom att bygga på sina varumärken, att använda sig av de ledande befattningshavarnas behov av prestige på ett sätt som inte blir riskfyllt ur finansiell synpunkt för företaget. Det är ju som flera av intervjupersonerna nämner inte så att ledande befattningshavare strikt väljer företag efter lön utan mycket betydelsefullt i sammanhanget är även en trivsamt företagskultur.

Det finns relativt få svenska experter inom området belöningar till ledande befattningshavare. Åsiktsrummet kan således sägas vara begränsat. Det finns anledning att anta att experterna berikats av varandra genom att ha läst varandras artiklar, deltagit på samma seminarier och så vidare. Det är därför inte särskilt konstigt att undersökningen inte gett en mycket stor spridning av åsikter. Man påverkas av den allmänna debatten och vidare företräder flera av mina intervjupersoner organisationer eller intressegrupper. Detta kan i någon mån ha påverkat svaren såtillvida att de på vissa frågor gett mer allmänna svar, ett svar som de tror att organisationen skulle ställa sig bakom, hellre än kanske den personliga åsikten. Trots dessa svagheter som är svåra att komma runt kan undersökningen ändå vara intressant eftersom syftet är begränsat till den svenska utvecklingen med stora löneökningar för de ledande befattningshavarna. Det är ju i begränsningen som den vetenskapliga styrkan ligger.

Målet med arbetet är att se tendenser hos tongivande intressenter i den svenska debatten. Hur skulle det då kunna gå att utveckla undersökningen, gå djupare? Det skulle till exempel vara intressant att gå in djupare på att studera de olika teorierna och modellerna. Det skulle också gå att intervjua fler intressenter och ta in andra perspektiv, till exempel mediaperspektivet.

Källförteckning

- Abrahamsson B & Andersen JA (2000) *Organisation*, 3:e uppl. Malmö, Liber Ekonomi.
- Alderfer CP (1972) *Existence, Relatedness and Growth*, New York, The Free Press.
- Armstrong M (1993) *Managing Reward Systems*, Open University Press.
- Arvidsson P (2001) *Styrning med belöningsystem*; Samuelsson (red) *Controllerhandboken*, 7:e uppl., Industrilitteratur AB.
- Arvidsson P (publ. hösten 2004) *Styrning med belöningsystem*; Samuelsson (red) *Controllerhandboken*, 8:e uppl., Industrilitteratur AB.
- Bell J (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*, 3:e uppl., Studentlitteratur, Lund.
- Bruzelius LH & Skärvad PH (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund.
- Drucker P (1973) *Management: Tasks, responsibilities, practices*, New York, Harper & Row.
- Halvorsen K (1996) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Herzberg FW, Mausner B & Snyderman B (1959) *The Motivation to Work*, Wiley.
- Holme IM & Solvang BK (1997) *Forskningsmetodik*, 2:a uppl. Studentlitteratur, Lund.
- Hull C (1951) *Essentials of Behaviour*, New Haven, Yale University Press.
- Janis IL (1982) *Victims of groupthink*, 2:a uppl. Boston Houghton Mifflin, 1982.
- Kaplan R & Atkinson A (1998) *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall.
- Kazamaki E, (1992) *Effektiva lönomodeller och svensk arbetsmarknad*; Calmfors L (red) *Löner och sysselsättning*, SNS, Stockholm.
- Kinnear T & Taylor J (1996) *Marketing Research: An Applied Approach*, McGraw Hill Inc. New York.
- Kirk J & Miller ML (1985) *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Kalifornien: Sage.
- Kleinbeck U, Quast H-H, Thierry H & Hacker H (1980) *Work motivation*, Hillsdale, NJ; Erlbaum.
- Locke EA & Latham GP (1990) *A theory of goal setting and task performance*, Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Madsen KB (1970) *Motivation – drivkraften bakom våra handlingar*, Wahlström & Widstrand.
- Maslow AH (1954) *Motivation and personality*, Harper & Row.
- McClelland DC (1975) *Power, the Inner Experience*, New York, Irvington.

- McClelland DC & Winter DG (1969) *Motivating Economic Achievement*, The Free Press.
- McGinnis AL (1992) *Motivera utan att manipulera*, 5:e uppl., Libris.
- McGregor D (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill; (1967) svensk översättn.: *Företaget och människan*, Beckmans förlag.
- Merriam SB (1994) *Fallstudien som forskningsrapport*, Studentlitteratur, Lund.
- Nilsson C (1992) *Den svenska lönebildningsmodellen: normer på central och lokal nivå*; Calmfors L (red) *Löner och sysselsättning*, SNS, Stockholm.
- Palm A (2000) *Affärsstödjande lönebildning*, Erkelinds förlag.
- Persson B (1995) *Vad är det för fel på direktörernas löner? – En argumentationsanalys*, SNS, Stockholm.
- Persson B (1996) *Lönemotiv för arbete och tillväxt*, Kristianstads Boktryckeri AB.
- Popper KR (2002) *The Logic of Scientific Discovery*, London, New York, Routledge.
- Pinder CC (1984) *Work motivation: Theory, issues and applications*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Sjödén S (1997) *Psykologi*, Bokförlaget Natur och Kultur.
- Sjöstrand S-E & Petrelius P (2002) *Rekrytering av koncernstyrelser*, EFI & SNS Förlag, Stockholm.
- Skinner BF (1953) *Science of human Behaviour*, New York, Macmillan.
- Smith A (1776) *An Inquiry into the Wealth of the Nations*, Harmondsworth Middlesex, UK; (omtryck 1982) Penguin Books.
- Taylor FW (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row.
- Trost J, *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund, 1993.
- Vägledning avseende ersättningar till VD och ledande befattningshavare*, Svenskt Näringsliv, mars 2004.
- Vroom VH (1964) *Work and Motivation*, New York, Wiley.
- Wiedersheim – Paul F & Eriksson LT (1991; även 1997) *Att utreda forska och rapportera*, Liber-Hermods, Malmö.
- Wilson TB (1995) *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*, Donnelley & Sons Company.

Övriga artiklar

- Hammersley M (1987) *Some notes on the terms of "validity" and "reliability"*, British Educational Research Journal, 13(1), 73-81
- Herzberg FW (1968) *How do you motivate your employees?*, Harvard Business Review, januari 2003.

Latham GP & Locke RA (1979) *Goal Setting – A Motivational Technique that Works*, Organizational Dynamics 8; 60-80

Ljung B, *Vill ge mer makt åt stämman*, Dagens Industri, 040408

Opsahl RL & Dunnette MD, (1966) *The role of financial compensation in industrial motivation*, Psychological Bulletin, 66, 94-118; Armstrong (1993).

Forskningsartiklar i Sjöberg L & Lind F (1994) Arbetsmotivation i en krisekonomi, Studier i ekonomisk Psykologi: 121 Handelshögskolan, Stockholm.

Anderson C (1991;4:295) *How people think about causes: Examination of the typical phenomenal organization o attributions for success and failure*. Social Cognition.

Furnham A, Sadka V & Brewin CR (1992;13;27) *The develop of an occupational style questionnaire*. Journal of Organisational Behaviour.

Herzberg F (1987; 65: 109) *One more time: how do you motivate your employees?* Harvard Business Review.

Hofstede G (1983;13:46) *National Culture's in four dimensions*. International Studies of Man and Organisation.

Johnson DS & Perlow R (1992;22:1711) *The impact of need for achievement components of goal commitment and performance*, Journal of Applied Social Psychology.

Kanfer R, *Motivation Theory and industrial and organizational psychology*; Dunette MD, Hough LM, ed. *Handbook of industrial and organisational psychology*. (1990:76) vol 1, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Lee C, Bobko P, Earley PC & Locke EA (1991;12:467) *An empirical analysis of a goal setting questionnaire*, Journal of Organizational Behaviour.

Neher A (1991;31:89) *Maslow's theory of motivation: A critique*, Journal of Humanistic Psychology.

Ralston DA, Gustafson DJ, Cheung FM & Terpstra RH (1993;24:249) *Differences in managerial values: A study of U.S. Hong Kong and PRC managers*, International Journal of Business Studies.

Silverthornd C (1992) *Work motivation in the United States, Russia and the Republic of China*, opublicerat manuskript.

Smith PB (1992;3:39) *Organizational behaviour and national cultures*. British Journal of Management.

Hofstede G (1980) *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Standing G (1991;130:237) *Wages and work motivation in the Soviet labour market. Why a "BIP", not a "TIP", is required.* International Labour Review.

Thierry H (1984:979) *Systems of remuneration*; Drenth JD, Thierry H, Willems PJ, DeWolff CJ, ed *Handbook of work and organisational psychology*. Chichester, England: Wiley.

Wahba MA, Bridwell LG (1976;15:212) *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory.* Organizational Behaviour and Human Performance.

Internet

www.svensktnaringsliv.se *Undersökning kring allmänhetens förtroende för näringslivet*, Svenskt Näringsliv - Demoskop, 040303.

www.svensktnaringsliv.se *Allmänhetens förtroende för näringslivet*, Svenskt Näringsliv - Temo, 040303.

www.lo.se Olauson E, *Direktörernas dubbla budskap*, Piteåtidningen, 031001.

Ledarskapsdagen på Handelshögskolan i Göteborg den 13 maj 2004

Björn von Sydow, före detta talman i Riksdagen.

Marianne Nivert, sitter med i Förtroendekommissionen.

Lars Idemark, VD Andra AP-fonden.

Intervjuer har genomförts med:

Johan Lönnroth, 040506

Anna Fransson 040510

Jan Persson 040511

Per Arvidsson 040516

Gunnar Ek 040518

Bilaga: Intervjuguide

Berätta lite kort om Dig själv, Din bakgrund, befattning och hur Du i arbetet har kommit i kontakt med belöningsystem.

Belöningsystem

Hur skulle Du vilja definiera ordet belöningsystem?

Skulle Du vilja beteckna ersättningsnivåer för ledande befattningshavare i stora svenska företag som ett generellt problem?

Förtroendekommissionen kom i höstas fram till att chefslönerna stigit med 70 procent de senaste fem åren. Samtidigt har informationen till aktieägarna förbättrats. Trots detta har lönerna alltså bara ökat.

Vad tror du att denna utveckling beror på, att lönerna höjts så kraftigt?

Hjälper mer information i årsredovisningen? Ställer man bara bolagsstämman inför fullbordat faktum?

Finns det något som Du kan komma på som skulle berättiga en höjning just nu? (nu tänker jag inte på de fall där det förekommit ett uppenbart missbruk av lönesättning som Skandia-affären, utan utvecklingen i stort)

Har regeringens politik något ansvar för utvecklingen? För slapp mot direktörerna? För detaljerad styrning som skapar en motreaktion...?

Ska företagsledare ha något slags socialt ansvar för att inte lönetakten ska drivas upp genom att andra lönegrupper också vill ha mer i löneökningar vilket kan åstadkomma inflation?

Vilka sorts människor tror Du söker sig till VD-uppdrag?

Vad får människor att vilja ha en ledande befattningsställning i ett börsföretag?

Drivkraft bakom? Makt? Spännande arbetsuppgifter? Lönen? Eller annat...

Är urvalsgruppen ur vilken man rekryterar ledande befattningshavare för liten?

Vad beror det på tror Du att vi får se händelser som Skandiaaffären?

Vem är ersättningar till ledande befattningshavare en fråga för? Allmänheten, ägarna eller endast ledningen själva?

Hur utbredd är oegentligheterna tror Du?

VD:s lön – hur göra?

Vilka metoder ska ett företag använda för att locka till sig en bra chef till ett börsföretag och få honom/henne att vilja stanna?

(Är det bra att företagsledares löner är marknadsstyrda?)

Hur ska ett börsföretag belöna sina högsta chefer? *Fast lön, rörlig lön?*

Lön – Tantiem – Bonuslön – Konvertibla skuldebrev – Aktieoptioner – Förmåner, pensionsavtal, bonusavtal etc etc.

Finns det någon form av belöning som förekommer idag men som Du anser absolut inte skulle få förekomma? *(finansiell eller icke-finansiell)*

Finns det annat än pengar som skulle vara bättre?

Ska en VD ha extra pensionsförmåner / avgångsvederlag? Varför? Varför inte?

Vad tycker Du, hur långt ska ett företags ansvar sträcka sig när företaget skiljt en VD från sin tjänst? Vad är rimligt? *(Upp till 24 månaders avgångsvederlag, är det lagom eller ska det vara längre/kortare?)*

Vad finns det för fördelar med belöningar som är aktiekursrelaterade?
Nackdelar/Problem?

Hur tror Du att utländska förhållanden påverkar de svenska företagsledarna?

Mer reglering?

Är ABL i sin nuvarande form tillräcklig reglering? Varför? Varför inte?

Vad ska lagstiftas, hur långt anser Du att lagens arm kan få nå?

Ska det finnas ett maxtak för ersättningar? Vart ska gränsen gå?

Vilka konsekvenser / effekter tror Du att det kan få?

Vad tycker Du om näringslivets egna försök till självhjälp hittills?

Är policier och rekommendationer tillräckliga?

Ska man lagstifta om storlek och utseende på löner? *Varför? Varför inte?*

Är det praktiskt möjligt?

Det finns de som förordar att nomineringskommittéernas ansvarsområde ska utvidgas till att kontrollera att styrelsen skött sina uppgifter. (Även revisorernas förtroende har alltså minskat.)

Vad anser Du om att ge nomineringskommittéerna denna makt?

Till sist, en omöjlig fråga att svara på: Får vi se ogentligheter som Skandia-affären mfl hända i Sverige igen?

Är det något mer Du känner att Du vill tillägga som Du tycker är viktigt?