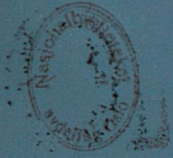


Utlånsseksemplar



HØGSKOLEN I HARSTAD

S
k
r
i
f
t
s
e
r
i
e

Sen. 478/2001: 2

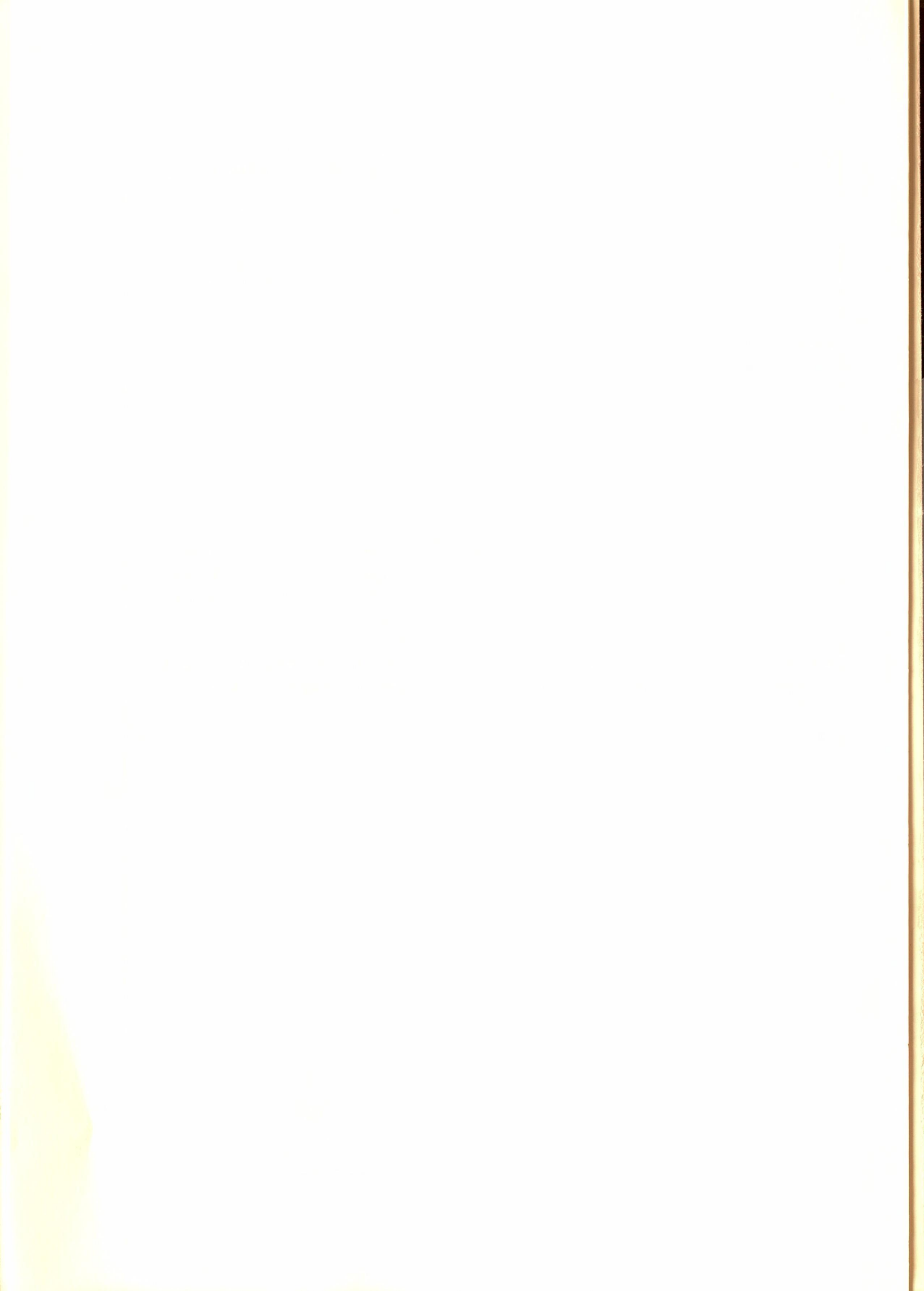
TOPPLEDERLØNN - BELYST UT
FRA ULIKE TEORETISKE PERSPEKTIVER

ehs. 2

Odd Birger Hansen

Høgskolen i Harstad
Skriftserie 2001/02

Harstad
University College



Sen. 478/2001: 2
**TOPPLEDERLØNN - BELYST UT
FRA ULIKE TEORETISKE PERSPEKTIVER**

ehs. 2

Odd Birger Hansen

Høgskolen i Harstad
Skriftserie 2001/02

Harstad
University College

Tittel Topplederlønn – belyst ut fra ulike teoretiske perspektiver		Nummer/Number 2000/02
		Sider/Pages 18
Forfatter/Author Odd Birger Hansen		
Avdeling/Department Økonomi- og samfunnsfag	Prosjekt/Project	
Sammendrag/Abstract I notatet drøftes fastsettelsen av topplederlønn ut fra ulike teoretiske perspektiver. Først behandles lønnsfastsettelsen ut fra et tradisjonelt prinsipal- agent perspektiv. Deretter sees fenomenet fra tre andre teoretiske perspektiver. Disse er det ressursbasert perspektivet, det institusjonelle perspektivet og det situasjonsbestemte perspektivet. Selv om fastsettelsen av lønn til toppleder tradisjonelt stort sett har blitt behandlet ut fra et prinsipal-agent teori perspektiv, så gir de andre perspektivene interessante teoretiske forklaringer.		
Stikkord	Topplederlønn – lønnsfastsettelse – prinsipal-agent perspektiv	Key Words
ISBN 82-453-0160-4	ISSN 0809-2698	

1. Innledning

Topplederlønningene er et stadig tilbakevendende tema i massemedia. Aviser og tidsskrifter har jevnlig større eller mindre oppslag om lederlønningene. De publiserer oversikter over hva topplederne tjener, hvem som tjener mest og hvem som har fått de største lønnstilleggene. Når enkelte profilerte toppsjefer må forlate jobben sin fremkommer det opplysninger om lønn og lønnsavtaler som viser at det er stor forskjell mellom det som «den vanlige mann» tjener og det som den enkelte toppleder får i lønn (og annen kompensasjon).

Slike opplysninger vekker både forargelse og nysgjerrighet i opinionen. Noen mener at lønningene er alt for høye, og at de er et resultat av en grådighetskultur i «gutteklubben grei» der de ordner godt betalte jobber for hverandre. De som forsvare lønningene argumenterer med at det å være toppleder er en særdeles tøff og utsatt jobb, som ikke er spesielt godt betalt dersom vi sammenligner med hva toppledere i andre land tjener.

Lønn er et spørsmål som er viktig for de fleste. Det er derfor ikke rart at informasjon om disse spørsmålene vekker engasjement. Ut fra de ulike ståstedene som den enkelte har, tror jeg ikke det noensinne vil kunne bli en ens oppfatning av hva som er rett lønnsnivå.

Høg lønn er ikke noe særnorsk fenomen, heller tvert om. Det er grunn til å tro at vi i Norge på grunn av vår egalitære kultur har små lønnsforskjeller sammenlignet med mange andre land. Et oppslag i Aftenposten (15. april 1998) viser i alle fall et eksempel som vi hittil ikke har sett maken til her til lands. Overskriften er ; *''Ufattelig nivå på lederlønn i USA: 1,1 milliarder kroner''*. Det var IBM-sjef Louis Gerstner som i 1997 mottok dette beløpet i lønn, bonuser, aksjeopsjoner og andre kompensasjoner. Selv om dette beløpet inkluderer annet enn lønn, gir det i alle fall en indikasjon på et meget høyt lønnsnivå. I følge Murphy (1999) utgjorde lønnen i 1997 om lag 40 % av de totale ytelsene til topplederne i USA.

I dette notatet vil jeg ta utgangspunkt i et tenkt eksempel om et norsk aksjeselskap hvor daglig leder ikke har noen aksjer i selskapet han leder. Problemstillingen som jeg vil forsøke å belyse i dette notatet er; *hva kan forklare fastsettelsen av lønnen til administrerende direktør i aksjeselskapet ?* For å ha et empirisk referansepunkt kan vi forutsette at denne lønnen er 2,0 millioner norske kroner i år 2000.

Jeg vil forsøke å belyse problemstillingen ut fra ulike teoretiske perspektiver. Det første perspektivet jeg vil benytte er *principal-agentteori*. Topplederen er eierens agent, og for å sikre seg at han handler i deres interesser må de gi han så gode vilkår at han har incentiver til å handle i deres (eierens) interesse. Det andre perspektivet er *ressursbasert teori*. Essensen her er at topplerer har en unik ressurs som er viktig for foretaket. En unik ressurs har en høyere verdi enn en generell ressurs, og en høyere betaling for denne ressursen kan derfor forsvares. Et tredje perspektiv som kan brukes for å forklare høye lønninger er et *institusjonelt perspektiv*. I følge dette perspektivet fastsettes lønningene mer ut fra det som forventes fra omgivelsene, for eksempel det som er vanlig i bransjen. Det ligger ikke noen større interne tanker bak lønnsfastsettelsen enn at man legger seg på det som de andre gjør. Et fjerde perspektiv som kan brukes for å forklare lønnsfastsettelsen er å si at lønnen fastsettes etter avtale, og det er det de to partene i forhandlingene blir enig om som blir lønnen. Dette synet kan kalles det *situasjonsbestemte perspektivet*.

1.1 Definisjoner og avgrensninger

Jeg vil i dette notatet begrense meg til en situasjon hvor topplederen er ansatt i selskapet. Det vil si lederen mottar lønn fra selskapet for sin innsats i selskapet. Jeg vil bare se på aksjeselskaper. Med begrepet topplerer mener jeg øverste tilsatte leder i selskapet enten han nå kalles konsernsjef, administrerende direktør eller daglig leder. Det lønnsbegrepet jeg bruker er i samsvar med skattelovens § 12-2 definering av personinntekt.

Det enkelte selskap plikter å opplyse om godtgjørelse (lønn med mer) til toppledere i notene til regnskapet, jfr regnskapslovens § 7-31 (forutsatt et stort selskap). Dette er pålitelige tall som er kvalitetssikret av revisor. Det er viktig å legge merke til at utbytte som lederen måtte motta for aksjer han eier i selskapet ikke inngår i lønnsbegrepet. Utbyttet knytter seg til den kapitalen som lederen måtte ha skutt inn i selskapet. Men dersom han mottar aksjer eller opsjoner fra selskapet, så vil dette være å regne som lønn.

Formålet med dette notatet er å belyse fenomenet høy topplererlønn med hjelp av ulike teoretiske perspektiver. Notatet er således kun en teoretisk gjennomgang av ulike perspektiver som jeg mener kan belyse problemstillingen på en fruktbar måte. Hvorledes man konkret

utformer et lønssystem vil ikke bli behandlet i dette notatet. Spørsmål av mer generell motivasjonsmessig karakter vil heller ikke bli behandlet.

1.3 Disposisjon

I andre kapittel vil jeg først se på hva som foreligger av andre studier på dette temaet. Deretter vil jeg i tredje kapittel forsøke å forklare lønnsfastsettelsen ut fra de fire ulike perspektivene som jeg har nevnt tidligere. Avslutningsvis vil jeg foreta en oppsummering og forsøke å trekke en konklusjon ut fra denne diskusjonen.

2. Tidligere studier

Siden begynnelsen av 1980 tallet har forskningen på dette feltet eksplodert (Murphy, 1999). Forskningen blomstret opp samtidig som prinsippal agent teorien ble anerkjent og tatt i bruk, og veldig mange av studiene innenfor dette feltet har nettopp denne teorien som sin primære teoretiske referanse. En del av disse tidlige studiene dreide seg om hvorvidt lønnen kunne relateres til foretakets størrelse og resultatet. Andre studier fokuserte på om topplederen måtte gå når foretaket hadde dårlige resultater og en tredje kategori av studier belyste hvorvidt avlønningen til topplederen ble gjort på grunnlag av absolutte eller relative prestasjoner (for eksempel foretakets resultater i forhold til bransjetall). En del av de tidlige studiene gav relativt uinteressante svar som var forbundet med store metodiske problemer (multikolinearitet) (Murphy, 1999). Senere studier har i følge Murphy (1999) i tillegg fokusert på nivået og sammensetningen av lønnen. Videre finnes det studier om sammenhengen mellom turnover blant toppledere og resultatene i foretaket, samt om de politiske konsekvensene av høye topplederlønnninger i bedriftene og i samfunnet.

Selv om litteraturen på dette området har vært tverrfaglig og har blitt belyst fra såpass ulike fagområder som regnskap, samfunnsøkonomi, finans, spillteori, organisasjonsfag og strategi, har temaet i følge Murphy (s.2488, 1999) ikke blitt grundig behandlet av såkalte "labor economist".

Mesteparten av den empiriske forskningen på dette feltet er gjort i USA, hvor fokus har vært på topplederlønnningene i de store amerikanske selskapene. Det er også gjort en del forskning i England. Foruten disse to landene er det gjort relativt få studier. Eriksson og Lausten (2000)

sin studie er gjort i Danmark. Det er ikke uten videre gitt at funn som man finner i et land kan overføres til et annet land. For oss i Norge er imidlertid undersøkelsen til Eriksson og Lausten (2000) interessant fordi det er grunn til å tro at vi i dette spørsmålet ligner mer på Danmark enn på USA. I følge Eriksson og Lausten (2000) skiller lederlønningene i USA seg ut ved at de er betydelig høyere enn i andre land, samt at de er sammensatt på en annen måte.

I følge Eriksson og Lausten (2000) har «the determinants of managerial pay» fått betydelig teoretisk interesse i den senere tid. I følge dem har mesteparten av disse arbeidene prinsipal agent teorien som teoretisk forankringspunkt. De fleste undersøkelsene indikerer at det er en positiv empirisk sammenheng mellom lønn og resultater. Sammenhengen er imidlertid ikke spesielt sterk eller entydig. De resultatene man har fokusert på er diverse indikatorer fra aksjemarkedet samt diverse regnskapsmessige størrelser. Lave korrelasjoner har fått ulike forskere til å lete etter et bredere sett av forklaringer, og sosiale og politiske momenter har i denne sammenheng vært trukket inn.

I en studie som Kaplan (1994) gjorde sammenlignet han lønssystemene i USA og Japan. Han fant ut at det er store likheter mellom de to landene når det gjelder avlønning, selv om «the fortunes of Japanese executives are more sensitive to low income but less sensitive to stock returns than those of U.S. executives».

I tillegg til de mer empiriske undersøkelsene er det publisert forskning som er av mer teoretisk natur. Dette er arbeider som for eksempel forsøker å drøfte hvilke lønssystemer som passer best i ulike situasjoner. En artikkel av Bergland og Pedersen (1999) er et eksempel i så henseende. De trekker veksler på prinsipal agent teorien og drøfter hvordan ulike lønssystemer ivaretar forskjellige formål. Blant annet konkluderer de med at variabel lønn er hensiktsmessig ut fra motivasjons- og seleksjonsformål, mens en sterk egalitær kultur samt risikoaversjon blant arbeidsstakerne tilsier fast lønn.

Prinsipal-agent teorien er det dominerende teoretiske fundament for arbeidene innenfor dette feltet, jfr bla Bergland og Pedersen (1999), Eriksson og Lausten (2000), Murphy (1999), Kaplan og Atkinson (1998) og Lee (1987). Denne teorien har derfor også en sentral plass i mitt notat, men i tillegg vil jeg forsøke å belyse problemstillingen ut fra noen andre teoretiske

perspektiver. På den måten håper jeg å få frem noen andre aspekter ved problemstillingen enn de som fremkommer dersom man hovedsakelig bare bruker prinsipal agentteorien som utgangspunkt.

3 Ulike perspektiver på fastsettelsen av lederlønnene

3.1 Prinsipal- Agent teori

Nyvinninger innen kommunikasjon (bil og telefon), energi (elektrisitet) og produksjon (nye produkter og produksjonsmåter) er kjennetegn ved den andre industrielle revolusjonen som tidsmessig strekker seg fra rundt 1880 og frem til første verdenskrig. I denne perioden ble skillet mellom eierskap og lederskap mer og mer vanlig (Amdam, Gran, Hansen og Sogner, 2000). Store kapitalintensive foretak ble etablert. Dette krevde en profesjonalisering av ledelsesfunksjonen, samtidig som det var nødvendig å gå ut og hente inn egenkapital fra eksterne investorer. Det var USA som ledet an i denne utviklingen, og mens England hadde hatt føringen i den første industrielle revolusjonen var det USA som overtok førersete i den andre. Amdam et al (2000) mener at en viktig forklaring på dette skiftet var at engelskmennene holdt fast på den gamle styringsstrukturen ved at eierne også ledet virksomheten.

Skillet mellom eierskap og ledelse gav opphavet til et agentproblem som i litteraturen ble omtalt så tidlig som i 1932 av Berle og Means (i Murhy, 1999). Denne ideen ble videreutviklet av Jensen og Meckling i 1976, og de regnes av de fleste som de som gjorde prinsipal agent teorien kjent (Greve, 1995).

I de store norske aksjeselskapene er det i dag vanlig at det er et skille mellom eiere og ledelsen i selskapet. I et slikt selskap er eiernes formue (egenkapitalen) plassert i selskapet, og den forvaltes av ledelsen på vegne av eierne. I følge Pindyk og Rubinfeld (1998) foreligger det et prinsipal- agent forhold når en person eller gruppe sin (prinsipalens) velferd er avhengig av hva en annen person eller gruppe (agenten) gjør. Vi står her overfor to parter som kan ha ulike interesser og målsettinger. Prinsipalen ønsker størst mulig avkastning på investert kapital, mens agenten ønsker størst mulig differanse mellom forventet nytte av lønn (og andre utbetalinger) og offeret ved egen arbeidsinnsats, jfr Bergland og Pedersen (1999). I tillegg kan agenten også ha ikke-pengemessige målsetninger knyttet til forhold som gir han status og

anerkjennelse. Prinsipalen og agenten kan også ha forskjellige tidspreferanser med hensyn til når resultatene skal komme. Agenten kan for eksempel ønske maksimal avkastning i år selv om det går ut over den langsiktige avkastningen til prinsipalen. Denne situasjonen med at de to partene har *ulike målsetninger* kan fortsette fordi prinsipalen ikke har full informasjon om den jobben som agenten gjør. Vi sier at forholdet mellom de to partene preges av *asymmetrisk informasjon*. Sett fra prinsipalens side er dette ikke noen ideell situasjon. Han har overlatt forvaltningen av formuen sin til en person som han ikke kan være hundre prosent sikker på opptrer slik som han skulle ønske.

Denne situasjonen påfører prinsipalen agent kostnader (Rubin, 1990). For det *første* kan avkastningen til eierne bli lavere enn de alternativt kunne ha blitt ved at lederen prioriterer andre mål enn de som gjelder for eierne, som for eksempel ved at vekst prioriteres fremfor lønnsomhet. For det *andre* kan eierne påføres kontrollkostnader for å sikre seg at de ikke blir lurt. Dette innebærer at de må bruke ressurser på å forsikre seg om at lederen ikke lurer dem. For det *trede* vil lederen bruke ressurser på å minske differansen mellom eget mål og foretakets mål. Dette kan for eksempel skje ved at han bruker tid og krefter på å overtale andre om at han har rett. Denne type politisk atferd er ikke nødvendigvis produktiv for eierne og påfører derfor dem kostnader.

Sett fra eiernes ståsted må lederen gis et incentiv for å handle i deres interesse. Dette incentivet kan enten bestå i noe positivt ved at han får en resultatavhengig lønn som er slik at dersom han leverer gode resultater for aksjonærene så får han høyere lønn. Alternativt kan det være en trussel om at dersom resultatene ikke er tilfredsstillende kan lønnen gå ned, og i verste fall kan han miste jobben. Vi kan tenke oss at prinsipalen har følgende muligheter for å styre agenten:

For det *første* kan eierne gjennom generalforsamlingen og styret si fra og om nødvendig kaste ledelsen dersom den ikke leverer gode nok resultater. Dette er imidlertid vanskeligere i praksis enn i teorien. Praksis har vist at mange norske aksjeselskaper er administrasjonsstyrt. I et selskap med en fragmentert aksjonærstruktur er det ofte ledelsen som har den reelle styringen. I tillegg vet vi at bare en liten del av aksjene eies av privatpersoner. Mesteparten av aksjene eies av store bedrifter. Dette betyr at det er en stor grad av gjensidig aksjeeie mellom

de store selskapene. Dersom eierskapet forvaltes av bedriftene i stedet for av investorene bak, vil det bli færre aktører i markedet, og det blir lettere å koordinere atferden. En mulig hypotese på grunnlag av dette er at jo større graden av gjensidig aksjeeie er mellom bedriftene, jo mer administrasjonsstyrt blir virksomhetene.

En *annen* mulighet er at vi har et vel fungerende marked for oppkjøp av selskaper som ikke drives godt nok, altså selskaper med et potensiale for forbedringer. Dermed vil ledelsen alltid ha hengende en trussel om oppkjøp over seg, og de vil rimeligvis anstrenge seg til det ytterste for å levere gode resultater og beholde jobben sin. Internasjonalt og nasjonalt er dette en trend som har utviklet seg i de senere år. Det er derfor grunn til å anta at aktualiteten av dette argumentet er økende. Skal dette være en reell trussel for ledelsen må eierne sørge for å fjerne alle hindringer i vedtektene som hindrer nye aksjonærer å overta selskapet. Problemet med et slikt vedtak er at det også rammer eierne selv. Et slikt vedtak vil kunne bidra til ustabilitet på eiersiden.

En *tredje* mulighet er å sørge for å betale de lederne som leverer gode resultater bedre enn de som ikke leverer gode resultater. Dermed vil de som ikke leverer gode resultater legge seg i selene for å oppnå bedre resultater og dermed bedre lønn. I en situasjonen hvor prinsipalen ikke har innsikt i innsatsen til lederen, tvinges de til å belønne resultatene. Bonuslønn knyttet til oppnådde resultater er en vanlig tilpasning til denne problemstillingen. Dette er ikke uten videre en løsning uten problemer. For det første er det logisk sett ikke så enkelt å koble en topplers innsats til det økonomiske resultatet for virksomheten. Dernest er det heller ikke enkelt å utforme et bonussystem som ivaretar aksjonærenes langsiktige interesser. Det er grunn til å tro at bonuslønn heller ikke er så vanlig her til lands som den er for eksempel i USA. Som tidligere nevnt ligner vi mer på Danmark enn USA. Undersøkelsen til Eriksson og Lausten (2000) viste at bare en tredjedel av alle topplerne i deres utvalg (315 mellomstore til store danske foretak for perioden 1992-95) hadde bonuser. For disse utgjorde bonusen bare 10-12 % av total lønn (Dette er et oppsiktsvekkende lavt tall dersom en sammenligner med resultatene fra Sverige som oppgis i artikkelen til Murphy (1999) !). En annen sak er at selv om det ikke er så vanlig med bonuslønn, kan vi ha elementer av resultatlønn på en slik måte at endringen i den faste lønnen fra periode 1 til periode 2 er avhengig av resultatene i periode 1.

Dersom vi ser på lønnsfastsettelsen ut fra dette perspektivet antar vi at det ligger en rasjonell vurdering fra prinsipalen bak fastsettelsen av lønnen til agenten. Prinsipalen er klar over situasjonen med asymmetrisk informasjon og trusselen om å bli lur, og utformer derfor en kontrakt som er slik at hans avkastning maksimaliseres. Lønnen til agenten blir i denne sammenhengen betraktet som "vinningsoptimal" lønn eller sagt på en annen måte, den lønnen som gir prinsipalen maksimal avkastning på investert kapital. Sammensetningen av lønnen i fast og variabelt element vil variere etter hvilke forutsetninger man tar om de to aktørene. Som Bergland og Pedersen (1999) er inne på vil en risikoavers prinsipal foretrekke variabel lønn, mens en risikoavers agent vil foretrekke fast lønn. Dersom lønnsystemet skal virke motiverende og tiltrekkende på gode kandidater, så postulerer teorien bruk av variabel lønn.

En annen interessant teori i samme retning som prinsipal agentteorien er «Efficiency Wage Theory» (Rubenfield og Pendyk, 1998). I korte trekk går denne teorien ut på at man i situasjoner med asymmetrisk informasjon må gi arbeidstakerne et incentiv for å opptre lojalt. Dette gjør man med å betale arbeidstakerne en bedre lønn enn de strengt tatt skulle hatt (ut fra tilbud og etterspørsel). Dette medfører at vi får en etterspørsel etter arbeidskraft som er lavere enn den ellers ville ha vært. Konsekvensen av dette er at det blir en viss arbeidsledighet. Denne ledigheten representerer en risiko for arbeidstakeren. Blir det oppdaget at han gjør en dårlig jobb, mister han jobben og han risikerer å måtte gå uten arbeid. Denne teorien kan forklare høge topplederlønninger. En naturlig hypotese ut fra denne teorien kan være; Årsaken til de høge topplederlønningene er at eierne vil gi topplederen en så høy lønn at han har mye å tape på å miste jobben sin. Dermed er det rimelig å anta at han/hun vil anstrenge seg for å beholde jobben.

3.2 Det ressursbaserte perspektivet

Foretaket sees i dette perspektivet som en knippe ressurser, jfr Penrose (1959). Noen av disse ressursene er mer spesielle enn andre. Dersom foretaket klarer å utnytte og utvikle de ressursene som konkurrentene ikke klarer å imitere, kan de oppnå konkurransemessige fordeler og en avkastning ut over det som er normalt. For at en ressurs skal gi opphav til konkurransemessige fordeler må den i følge Barney (1997) være verdifull, sjelden, ikke imiterbar og mulig for foretaket å utnytte i egen organisasjon.

Verdien på ressursen avhenger av i hvor stor grad den kan brukes til å utnytte muligheter og unngå trusler i omgivelsene. Sjelden har å gjøre med om vi er alene om ressursen eller om det er mange andre som er i besittelse av den. Som Barney (1991) er inne på kan ikke en ressurs som konkurrentene også har, gi opphav til noen konkurransemessig fordel. Det tredje punktet som fremheves av Barney (1997) og Foss, Knudsen og Montgomery (1995) er at ressursen ikke må kunne imiteres (i alle fall på en stund). Til slutt er det viktig at man organisatorisk er i stand til å utnytte potensialet som ligger i ressursen.

En toppleder står overfor komplekse og utfordrende oppgaver. Kravene og forventningene som stilles til en leder er høye. For å matche disse kravene og for å leve opp til forventningene, må topplederen være i besittelse av spesielle ferdigheter. Disse spesielle ferdighetene kan sammenlignes med de verdifulle, spesielle og ikke imiterbare ressursene som Barney (1997) nevner. Det er rimelig at den topplederen som er i besittelse av spesielle egenskaper også lønnes deretter. Verdien av hans/hennes innsats i foretaket er stor, og tapet for foretaket ved å miste en slik leder er tilsvarende stort. Hypotesen på grunnlag av denne teorien vil være at det er egenskaper ved den personen som er toppleder som er så unike og verdifulle at det kan forklare den høye lønnen.

Dersom vi empirisk skulle undersøke om denne teorien har noe for seg må vi gå ut og undersøke om topplederne har disse verdifulle, unike og spesielle egenskapene. Dette krever at vi er i stand til å operasjonalisere og måle disse variablene på en forsvarlig måte. I en undersøkelse som Westerberg, Singh og Håkner (1997) gjorde for et utvalg av svenske bedrifter innenfor snekker- og ferdighus-industrien viste resultatene at visse karakteristika ved topplederen hadde betydning for foretakets finansielle resultater. Topplederens evne til å takle usikkerhet i turbulente omgivelser var den egenskapen ved lederen som hadde størst betydning for de økonomiske resultatene. Andre egenskaper som de undersøkte, slik som lederens behov for større kognitiv aktivitet og "self-efficacy", hadde ikke noen direkte signifikant betydning for de økonomiske resultatene. Denne svenske undersøkelsen er gjort i bedrifter som stort sett hadde mellom 50 og 500 ansatte. Ut fra svarprosenten (63 %) er det grunn til å tro at svarene er representative for den bransjen (og i den perioden) som de undersøkte. Svarene kan neppe generaliseres til andre bransjer uten videre, men undersøkelsen viser at man ikke kan se bort fra at det finnes egenskaper ved topplederen som har betydning

for de økonomiske resultatene og som det dermed kan være verd å betale for. Det gjenstår imidlertid å undersøke om det finnes generelle faktorer som kan gjelde på tvers av ulike organisasjoner og i ulike situasjoner

3.3 Institusjonelt perspektiv

Institusjonell teori spriker i følge Zucker (1987) i to forskjellige retninger. Den ene retningen ser på organisasjonen som en institusjon og er særlig opptatt av virkningene som denne institusjonen har på individuell atferd. Den andre retningen ser på omgivelsene som institusjoner. Oppgaven for organisasjonen blir å reprodusere omgivelsene, hvilket innebærer å velge interne løsninger som er legitime i omgivelsene. I denne forbindelse er det sistnevnte perspektivet mest relevant.

Den institusjonelle teorien bygger på en forutsetning om at foretaket er noe mer enn et middel for å nå bestemte mål. I følge Selznick (i Van de Ven og Astley (1983)) burde man skille mellom organisasjoner og institusjoner. Organisasjonene ble designet med hensyn til effektivitet og de er bare et teknisk instrument for å nå målene. Institusjonene er organismer som er et produkt av de sosiale omgivelsene som de omgis av. En slik organisme vil dersom den velger en løsning som er legitim i omgivelsene øke sin sannsynlighet for å overleve, jfr. Meyer og Rowan (1977) og Zucker (1987). Denne prosessen som fører til likheter mellom organisasjoner kaller DiMaggio og Powell (1983) "the isomorphic process". I følge Meyer og Rowan (1977) vil denne institusjonaliseringen ha en samspillseffekt med organisasjonens effektivitet, på muligheten for organisasjonen til å overleve.

Dersom man ser på lønnsfastsettelsen til topplederen ut fra dette perspektivet vil det være rimelig å anta at lønnen fastsettes ut fra normen i bransjen. Ut fra en slik hypotese vil vi forvente at det er stor grad av likhet i lønnen til toppledere for sammenlignbare foretak i samme bransje. Det betyr for eksempel at det er grunn til å forvente at lønnen til banksjefene i Kredittkassen og DnB ikke er så veldig forskjellig. I årsregnskapene for 1995 finner vi at topplederen i DnB hadde en årslønn på 1, 57 millioner mens tilsvarende lønn for toppsjefen i Kredittkassen var 1, 36 millioner. Nå er det litt forskjell i størrelsen på bankene. DnB hadde på dette tidspunktet vel 30 prosent større forvaltningskapital enn Kredittkassen, så det kan kanskje forklare noe av lønnsforskjellen.

En begrunnelse for høy lønn som har vært brukt er henvisningen til at i utlandet er lønnen så mye høyere enn her. Internasjonalt orienterte toppledere har hele verden som arbeidsmarkedet. For bedrifter som konkurrerer om disse lederne må de ta hensyn til lønnsnivået internasjonalt når de fastsetter lønnen. Det er derfor grunn til å tro at en forklaring på lønnsnivået i Norge er at man sammenligner seg med utlandet før man fastsetter lønnen. Lønnsnivået ute blir brukt som en norm for å heve lønnen her hjemme.

Internasjonaliseringen kan ha en innvirkning på lønnsnivået på en annen måte også. Når norske bedrifter får større samkvem med utlandet, kommer det internasjonale lønnsnivået inn i virksomheten. Særlig skjer dette når norske foretak etablerer seg i utlandet. Disse enhetene er gjerne i større eller mindre grad bemannet med lokal arbeidskraft. For enkelte kategorier av arbeidskraft er lønnsnivået, i alle fall i vest Europa og USA, betydelig høyere enn her hjemme. I neste omgang fører dette til at nordmennene sammenligner seg med utlendingene og krever å få justert sin egen lønn.

Ser man den høye lønnen fra et institusjonelt perspektiv kan den enten forklares med at den er tilpasset det som er vanlig i bransjen, eller at man har tilpasset seg det internasjonale lønnsnivået.

3. 4 Situasjonsbestemt lønn

Ansettelsen av topplederen skjer gjerne etter forhandlinger mellom bedriften og den aktuelle kandidaten. Den lønnen man har blitt enig om vil være et resultat av de diskusjoner man har hatt. Fra bedriftens side vil deres behov og evne til å betale spille inn. Det er grunn til å tro at bedriftens økonomiske ryggrad spiller en rolle med hensyn til hvilken lønn den tilbyr topplederen. På den andre siden vil en bedrift som er i krise trenge en god leder så sterkt at de er villig, til tross for manglende evne, til å betale "den rette personen" godt for å påta seg jobben.

På den andre siden må lønnen være attraktiv for den kandidaten som søker. Det betyr at den må stå i forhold til krav til kandidaten som bedriften stiller, og den må sees i forhold til de alternativer som kandidaten har. En jobb i en bedrift som er i en krise vil normalt være mindre

attraktiv enn en jobb i en bedrift som går godt. Vi kan med andre ord komme i den situasjonen hvor lederen i en bedrift som går dårlig tjener mer enn en som leder en bedrift som går godt.

Andre faktorer som man må anta spiller inn ved fastsettelsen av lønnen kan for eksempel være størrelsen på bedriften som skal ledes og om det er en fast stilling eller en åremålsstilling. Det er rimelig å anta at lønnen er større i en stor bedrift enn i en liten bedrift, og at lønnen er noe høyere i en åremålsstilling i forhold til en fast stilling.

Dersom man legger dette perspektivet til grunn er det rimelig å anta at lønnen vil variere mer enn man ville forvente om man for eksempel la det institusjonelle perspektivet til grunn.

4. Avsluttende kommentarer og konklusjon

Når de gjelder disse ulike perspektivene er det prinsippal –agent teorien som pr i dag er best utviklet for å forklare denne problemstillingen. Analyseenheten i denne teorien er den enkelte kontrakten (transaksjonen) mellom foretaket og lederen. Institusjonell teori og ressursbasert teori har foretaket som analyseenhet. Bruken av disse teoriene på denne problemstillingen må derfor skje med forsiktighet. Når det er sagt tror jeg det i dette tilfellet kan være fruktbart å trekke inn andre faglige perspektiver enn de som er mest vanlige. Det kan kanskje gi oss ideer som vi kanskje ellers ville ha oversett.

Selv om prinsippal agent teorien er mest bruk på denne problemstillingen, bidrar også de andre teoriene med verdifull innsikt i problemstillingen. Særlig synes jeg det institusjonelle perspektivet gir et nyttig bidrag. At lønnen tilpasses det som er vanlig i bransjen innebærer en indirekte markedstilpasning. Det er grunn til å tro at et slikt perspektiv kan forklare at det er relativ lik lønn mellom ulike ledere i ulike bedrifter. En mulighet er for eksempel at når representanter for styret går inn i forhandlinger med en potensiell toppleder kandidat om fastsettelsen av dennes lønn, danner det institusjonelle perspektivet en øvre og nedre grense for hvor lønnen må ligge. Deretter vil den enkeltes kvalifikasjoner (”ressursbasert perspektiv”) og den aktuelle situasjonen som bedriften og kandidaten er i, bestemme hvor man ender innenfor disse rammene.

Jeg har i dette notatet forutsatt at topplederen kun er lønsmottaker. Dette har gjort diskusjonen med hensyn til *prinsipal-agent teorien* noe enklere, fordi lederen da kan betraktes som en rendyrket agent som ikke sitter på begge sider av bordet. Bonuser og lignende er svært utbredt i USA, men ikke så utbredt i andre land, jfr Murphy (1999) og Eriksson og Lausten (2000). Vi kan allikevel ikke si at bruken av aksjer og opsjoner er uvanlig her til lands, og som incentivsystem i oppgangstider kan det bety relativt mye for den enkeltes privatøkonomi selv om eierandelen i selskapet er liten. Prinsipal agentteorien er en normativ teori som forutsetter perfekt rasjonelle aktører, gitt den mangel på informasjon som prinsipalen har. Dette plasserer teorien klart i slektskap med neo-klassisk økonomisk teori, jfr Knudsen (1990). Teorien bygger også på en intensjonal forklaringslogikk. Trekk ved de generelle omgivelsene er ikke interessante i denne teorien. Det som er interessant er de rammebetingelsene som beslutningene fattes under. Ouchi (i Knudsen, 1990) kaller disse rammebetingelsene mikroomgivelsene. Strukturforutsetningene som teorien bygger på er for det første asymmetrisk informasjon og dessuten manglende målkongruens mellom aktørene. Med såpass strenge aktør og strukturforutsetninger er det grunn til å stille spørsmål med den empiriske gyldigheten av teorien. Teorien kan også kritiseres for å ha et ensidig fokus på økonomiske incentiver. Selv om virkningene av økonomiske incentiver er dokumentert, jfr Prendergast, 1999, er det grunn til å tro at også ikke- økonomiske belønnings- og kontrollformer spiller en ikke ubetydelig rolle i virkelighet.

Når jeg bruker den *ressursbaserte teorien* som en analogi for å forklare fastsettelsen av lønnen ut fra personlige egenskaper, er dette fordi jeg synes teorien gir meg relevante assosiasjoner også på det individuelle nivået. Begrunnelsen om unike personlige egenskaper brukes i praksis for å forsvare høy topplederlønn. Jeg tror denne analogien gir oss verdifull innsikt i problemstillingen, og at den derfor kan forsvares, selv om jeg er klar over at jeg ved å bruke en teori som er utviklet for et aggregert nivå på et individuelt plan står i fare for å foreta en økologisk feilslutning (Jacobsen, 2000). Det ville være interessant å se nærmere på anvendbarheten av denne teorien på denne problemstillingen ved en senere anledning. Uten å ha gått nøye inn på det, tror jeg vi vil stå overfor metodiske utfordringer med hensyn til å skaffe reliable og valide målinger av relevante egenskaper ved lederne.

Den ressursbaserte teorien er i likhet med prinsipal- agent teorien normativ, og har som mål å finne en måte å kombinere ressursene på som gir foretaket en konkurransemessig fordel. I følge Foss et al (1995) er teorien likevektsorientert, men etter deres mening er det gode grunner til å revurdere denne forutsetning. Teorien har i følge Foss (1998) vært kritisert for at den neglisjerer omgivelsene. Reve og Wernerfelt med flere (i Foss, 1998) er ikke enige i dette. De hevder at omgivelsene ikke overses, og at ekstern- og ressurs-analysen i alle fall må sees på som komplimentære verktøy.

Det *institusjonelle perspektivet* er, som tidligere nevnt, i likhet med den ressursbaserte teorien utviklet med organisasjonen som analyseenhet. Ansettelsen av topplederen skjer normalt i styret, og der fastsettes også lønnen. Det er derfor samsvar mellom det analysenivået som teorien har og den problemstillingen som jeg diskuterer. Etter min mening gir teorien meget relevant innsikt i problemstillingen. I forhold til den rasjonelle prinsipal-agent teorien bidrar denne teorien med en annen forståelse av hvorledes lønnsfastsettelsen skjer.

I forhold til prinsipal- agent teorien og den ressursbaserte teorien, er den institusjonelle teorien mer av deskriptiv karakter. Jeg er imidlertid ikke sikker på at den hører bare hjemme i denne båsen. I og med at teorien postulerer at visse tilpasninger vil øke organisasjonens evne til å overleve, kommer man med en normativ oppskrift som bør følges. Omgivelsene har en meget sentral plass i denne teorien. Organisasjonens evne til å tilpasse seg omgivelsene er suksess-kriterium nummer en. Når det gjelder forklaringslogikken er det ikke lett å klassifisere denne teorien i en bestemt kategori. Scott (1987) hevder at teorien har en funksjonell forklaringslogikk. Teorien tilfredsstiller imidlertid ikke de krav som Elster (1979 s. 93-94) fremsetter til funksjonelle forklaringer. Olsen (1985) er også inne på at ny-institusjonalismen må bruke andre forklaringslogikker enn den funksjonelle. Etter min mening er det klare rasjonelle trekk i teorien. Dersom man velger en løsning fordi man tror den vil lønne seg for foretaket, har man en intensjonal forklaring. Det avgjørende blir om valg av løsning er bevisst gjort blant flere alternativer eller ikke.

Et teoretisk perspektiv som er beslektet med det institusjonelle perspektivet er det evolusjonære perspektivet. Et sentralt mål i den evolusjonære teorien er å forklare et fenomen (her: høy topplederlønn) ”in terms of how it got there” (Nelson s. 56, 1995). Ved å sette fokus

på prosessen som førte til at lønnen ble det den ble, får analysen et dynamisk preg som mangler i mange av de andre teoriene. En viktig likhet mellom den institusjonelle og den evolusjonære teorien ligger i dette med "imitasjon". Den institusjonelle teorien gir begrunnelser for hvorfor det er fornuftig å velge en tilpasning med høy lønn. Etter det evolusjonære perspektivet vil det være de organisasjonene som har gjort den riktige "imitasjon"(tilpasningen) som overlever på sikt. I likhet med flere av de andre teoriene er den evolusjonære teorien utviklet for å forklare endringer på foretaksnivå, men den gir etter min mening et spennende perspektiv som kan være verd å følge opp nærmere. Vi er imidlertid avhengig av datamaterialet som strekker seg over tid for å gjøre en empirisk undersøkelse av teorien.

Den *situasjonsbestemte* varianten omfatter nærmest en restkategori av forklaringer som kan være vanskelig å putte i noen teoretisk bås, men som ikke er mindre viktig av den grunn. I dette perspektivet har omgivelsene en sentral plass, og de valg som gjøres må sees i lys av den situasjonen som foretaket er i. Aktørene forutsettes å treffe rasjonelle beslutninger og forklaringslogikken er intensjonal. I og med teoriens forutsetninger om rasjonalitet så er det enkelte beslutninger som ansees å være bedre enn andre. Derfor må teorien sies å være normativ.

Det som jeg har gjort i dette notatet er å prøve å belyse problemstillingen ut fra fire ulike teoretiske perspektiver. Alternativt kunne jeg valgt bare et perspektiv, for eksempel prinspal-agent teorien. Hadde jeg gjort det ville jeg kunne ha fordypet meg bedre i denne teorien, og forklart problemstillingen bedre med dette ene perspektivet. Når jeg ikke valgte den strategien går jeg glipp av dybde-innsikten i den ene teorien, men gevinsten for meg ligger i det at fenomenet blir belyst fra flere sider. I likhet med Morgan (1998) tror jeg det kan være en fordel å studere virkeligheten med flere sett "briller". Når jeg i tillegg vet at det er gjort tallrike arbeider med utgangspunkt i prinspal agentteorien er kanskje dette valget litt mer originalt.

Drøftingen i notatet viser at dette sosial fenomenet ; *høg toppleder lønn* kan forklares på flere måter. Jeg tror at hvert perspektiv er relevant for å forklare den høye lønnen. Frem til nå virker det som om prinspal-agent teorien har vært det sentrale teoretiske rammeverk for dette

problemfeltet. I fremtiden kan det derfor være spennende å utvide den teoretiske referanserammen noe, og særlig tror jeg det kan være fruktbart å bruke det institusjonelle perspektivet – kanskje kombinert med et evolusjonært perspektiv.

Litteraturliste

- Amdam, Rolv Petter, Gran, Haakon, Hansen, Svein Olav og Sogner, Knut. 2000. *Markedsøkonomiens utvikling*. Fagbokforlaget.
- Astley W.G. og Van de Ven, A. 1983. *Central perspectives and debates in organization theory*. *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28: 245 –273.
- Barney, Jay. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 1991, vol 17, no 1: 99-120.
- Barney, Jay B. 1997. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison Wesley
- Bergland, Harald og Pedersen, Pål. 1999. *Resultatavlønning – en drøfting av ulike lønnsystem med eksempler fra fiske*. Artikkel i *Magma*, 1999, nr 2: 98 – 109.
- DiMaggio, Paul J. og Powell, Walter W. 1983. *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review* 1983. Vol. 48 (April: 147-169).
- Elster, Jon (1979) *Forklaring og dialektikk*. Unipax.
- Eriksson, Tor og Lausten, Mette. 2000. *Managerial pay and firm performance – Danish evidence*. *Scandinavian Journal of Management*, 2000, no 16 : 269-286.
- Foss, Nicolai J., Knudsen, Christian og Montgomery, Cynthia A. 1995. "An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm". Artikkel i boken: *Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis*. Redigert av Montgomery, C. A. Kluwer Academic Publishers.

- Foss, Nicolai J. 1998. *The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems*. Scandinavian Journal of Management, vol. 14, no 3 : 133-149.
- Greve, Arent. 1995. *Organisasjonsteori – nyere perspektiver*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser ? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.
- Kaplan, Robert S. og Atkinson, Anthony A. 1998. *Advanced management accounting*. Third edition. Prentice Hall.
- Kaplan, Steven N. 1994. *Top executive rewards and firm performance: A comparison of Japan and the United States*. Journal of Political Economy, 1994, vol. 102, no 3 : 510-546.
- Knudsen, Christian. 1990. "Nyere økonomisk virksomhetsteori i videnskapsteoretisk belysning". Artikkel i: *Videnskapsteori og metodelære*. Redigert av Andersen, H. Samfundslitteratur.
- Lee, John Y. 1987. *Managerial accounting changes for the 1990s*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Morgan, G. 1998. *Organisasjonsbilder*. Universitetsforlaget.
- Meyer, J.W og Rowan, B. 1977. *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. American Journal of Sociology. 1977. Vol. 83. No. 2 : 340-363.
- Murphy, Kevin J. 1999 *Executive compensation*. Artikkel i *Handbook of labour economics, volume 3B*. Redigert av Ashenfelter, O.C. og Card, D. North-Holland.
- Nelson, Richard. 1995. *Recent evolutionary theorizing about economic change*. Journal of Economic Literature. Vol. XXXIII (March 1995): 48- 90
- Olsen, J.P. (1985) "Nyinstitusjonalismen og statsvitenskap". Kapittel i ; *Politikkens Forvaltning*". Redigert av Bleiklie, Bomann-Larsen, Falkum, Gran og Jensen. Universitetsforlaget.
- Penrose, E.T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Pindyk, Robert S. og Rubinfeld, Daniel L. 1998. *Microeconomics*. Fourth Edition. Prentice Hall.
- Prendergast, Canice. 1999. *The provision of incentives in firms*. Journal of Economic Literature. Vol. XXXVII (March 1999): 7-63.
- Rubin, Paul H. 1990. *Managing business transactions. Controlling the cost of coordinating, communicating and decision making*. Free Press.

- Scott, W. R. (1987) *Organisations: Rational, natural, and open systems*. Second Edition.
Prentice-Hall International Editions.
- Westerberg, Mats, Singh, Jagdip og Håkner, Einar. 1997. *Does the CEO matter ? An empirical study of small swedish firms operating in turbulent environments*.
Scandinavian Journal of Management. 1997. Vol. 13. No 3 : 251-270.
- Zucker, L.G. 1987. *Institutional theories of organizations*. Annual Reviews of Sociology.
1987. 13 : 443 –64.



Publikasjonsliste fra Høgskolen i Harstad

Fra og med 1996 ble tidligere publikasjonsserier ved Høgskolen i Harstad erstattet med en **Skriftserie** og en **Arbeidsnotatserie**.

Skriftserien - ISSN 0807-2698

- 2001/02 **Odd Birger Hansen:** "Topplederlønn – belyst ut fra ulike teoretiske perspektiver"
(ISBN 82-453-0160-4) Kr. 50,-
- 2001/01 **Anne Marie Bakken:** "Rehabilitering i kommunene i Nordland, Troms og Finnmark"
(ISBN 82-453-0159-0) Kr. 90,-
- 2000/14 **Lars Bjørgum:** Barn og skilsmisse: Konsekvenser for utvikling av barn og unges identitet, intimitet og kjærlighetsforhold (ISBN 82-453-0155-8) Kr. 60,-
- 2000/13 **Arild Wikan:** From Chaos to Chaos – *An Analysis of a Discrete Age-structured Prey-Predator Model* (ISBN 82-453-0153-1) Kr. 60,-
- 2000/12 **Terje Thomsen / Bjørn-Eirik Johnsen / Viktor Sommerbakk:** «Nære studier for fjerne studenter?». (ISBN 82-453-0151-5) Kr. 100,-
- 2000/11 **Stein Mikkelsen:** «Problemer og paradokser i forebyggende arbeid».
(ISBN 82-453-0150-7) Kr. 50,-
- 2000/10 **Tor Schjelde:** «Læring, undervisning og vurdering/eksamen ved vernepleierutdannelsen».
(ISBN 82-453-0148-5) Kr. 70,-
- 2000/09 **Turid Kayser Kvalø:** «Byråkraten og klienten i velferdsstaten».
(ISBN 82-453-0146-9) Kr. 50,-
- 2000/08 **Ruben Moi:** «'Anonymous: *Myself and Pangur*': What is the point of Paul Muldoon's postmodernist play in *Hay*?». (ISBN 82-453-0145-0) Kr. 50,-
- 2000/07 **Harald Torsteinsen:** «Den økte effektivitetsfokuseringen i norske kommuner - - *motefenomen eller rasjonell nyorientering?*». (ISBN 82-453-0144-2) Kr. 50,-
- 2000/06 **Ruben Moi:** «Dissertation, discourse, différence and dissemination: an attempt to apprehend the Derridean movements of writing». (ISBN 82-453-0143-4) Kr. 50,-
- 2000/05 **Viggo Andreassen:** «Arbeidsledighet og økonomisk teori». (ISBN 82-453-0142-6) Kr. 60,-
- 2000/04 **Viggo Andreassen:** «Nytte-Kostnadsanalyse som beslutningsverktøy».
(ISBN 82-453-0141-8) Kr. 80,-
- 2000/03 **Viggo Andreassen:** «Ulike årsaker til offentlig intervensjon i et lands økonomi». »
(ISBN 82-453-0139-6) Kr. 60,-
- 2000/02 **Grete Hagebakken:** «Privatisering av eldreomsorg: Med Sverige som forbilde? *En gjennomgang av svenske erfaringer og holdninger til kommersiell privatisering av eldreomsorg, sett i sammenheng med dagens norske situasjon*»

- (ISBN 82-453-0138-8) Kr. 70,-
- 2000/01 **Ådne Danielsen:** «Mot New Public Management i Norske kommuner? Om reformer og omstillingsprosesser i kommunal sektor». (ISBN 82-453-0136-1) Kr. 70,-
- 1999/18 **Jan-Sverre Isaksen** «Ekstern analyse av kortsiktig konkurrisiko for modne aksjeselskaper». (ISBN 82-453-0135-3) Kr. 70,-
- 1999/17 **Harald Bergland / Pål Andreas Pedersen** «Regulering av forurensninger fra produsenter og konsumenter». (ISBN 82-453-0134-5) Kr. 70,-
- 1999/16 **Arild Wikan** «Periodic Phenomena in a Discrete Age-Structured Prey-Predator Model - I *Density Dependent Survival Probabilities*». (ISBN 82-453-0133-7) Kr. 60,-
- 1999/15 **Ådne Danielsen** «Metaforbruk i organisasjonsteoretisk litteratur». (ISBN 82-453-0132-9) Kr. 60,-
- 1999/14 **Turid Kayser Kvalø** «Du kan ikke sitte på rumpa og vente på studiekvalitet – *Hva er studiekvalitet og hvordan måle det?*». (ISBN 82-453-0131-0) Kr. 90,-
- 1999/13 **Marit Ruth Rustad** «Osorgsideologi i praksis - *En studie av hverdagsliv til mennesker med psykisk utviklingshemming, sett i lys av ansvarsreformens intensjoner*». (ISBN 82-453-0130-2) Kr. 120,-
- 1999/12 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Brukernes erfaringer med trygdekontoret». (ISBN 82-453-0129-9) Kr. 70,-
- 1999/11 **Mette Ravn Midtgard / Jan Vidar Haukeland:** «Fiskeværet som feriested». (ISBN 82-453-0128-0) Kr. 50,-
- 1999/10 **Tor J. Schjelde:** «Vernepleiere, sosionomer og barnevernspedagoger i skolen. *Hvilken formell kompetanse har de og hvilke arbeidsoppgaver bør de ha i skolen?*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 50,-
- 1999/9 **Steinar Johansen:** «Konkurransetsetting av pleie og omsorgstjenester - *Rasjonell handling eller legitim tilpasning- Organisasjonsteoretiske utfordringer for en empirisk studie*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 60,-
- 1999/8 **Rikke Gørgens:** «Å forske på annerledeshet. *Det usedvanlige teater sett som et semiotisk fenomen, en hermeneutisk prosess og et terreng for 'grounded theory'*». (ISBN 82-453-0125-6) Kr. 50,-
- 1999/7 **Ådne Danielsen:** «FINNES DET EN POSTMODERNE POLITIKK? *Tanker rundt modernitet og postmodernitet som samfunnsmessige tilstander med omsorgspolitik for mennesker med psykisk utviklingshemming som eksempel*». (ISBN 82-453-0124-8) Kr. 50,-
- 1999/6 **Ådne Danielsen:** «Organisasjonsfeltbegrepet innenfor nyinstitusjonell organisasjonsteori» (ISBN 82-453-0122-1) Kr. 50,-
- 1999/5 **Harald Torsteinsen:** «Effects of privatization and competitive tendering on local government – a comparative study.» (ISBN 82-453-0121-3) Kr. 50,-
- 1999/4 **Rolf Wynn:** «Conversation Analysis and the Conversational Rules» (ISBN 82-453-0119-1) Kr. 50,-
- 1999/3 **Stein Mikkelsen:** «SAFE COMMUNITY - SYMBOL OG SAMARBEID Sluttrapport fra studie av lokalt ulykkesforebyggende arbeid organisert etter WHO's Safe Community (Trygge Lokalsamfunn)-modell.» (ISBN 82-453-0118-3) Kr. 60,-

- 1999/2 **Terje Thomsen:** «Mot fremtidens utdannelser - om skjønnheten og udyret i høgre utdanning». (ISBN 82-453-0117-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Utkvitne:** «Harstad og nyetableringer i detaljhandelen». (ISBN 82-453-0115-9) Kr. 90,-
- 1998/20 **Rikke Gürgens:** «Regiroller og teaterorganisering. Casestudie av Bentein Baardsons regi av 'Garmann & Worse & Co' på Rogaland teater.» (ISBN 82-453-0114-0) Kr. 130,-
- 1998/19 **Tore Høgås:** «Deconstructing and Reconstructing the Text: Intertextualities of Literature, Body, and Nature in Jane Smiley's A Thousand Acres.» (ISBN 82-453-0113-2) Kr. 130,-
- 1998/18 **Harald Torsteinsen:** «Om å skynde seg langsomt. Hvordan skape oppslutning om organisasjonsreformer i kommunesektoren?» (ISBN 82-453-0112-4) Kr. 40,-
- 1998/17 **Truls Erikson:** «Intellektuell kapital: Hvilke grep må til?» (ISBN 82-453-0111-6) Kr. 40,-
- 1998/16 **Ruben Moi:** «Voice and Vision - An analysis of the Allegorical Aspects in Seamus Heaney's Oevre» (ISBN 82-453-0110-8) Kr. 120,-
- 1998/15 **Tore Einar Johansen / Kjell Toften:** «Retraining of Russian Military Officers - a feasibility study» (ISBN 82-453-0109-4) Kr. 50,-
- 1998/14 **Alexander Kwesi Kassah:** «The Community Idea» (ISBN 82-453-0107-8) Kr. 50,-
- 1998/13 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community-Based Rehabilitation in the city: A case of Jamestown-Accra, Ghana» (ISBN 82-453-0105-1) Kr. 50,-
- 1998/12 **Kjell Toften:** «Chain Integration in the Norwegian Hotel Industry - industry overview, causes, and some strategic implications (ISBN 82-453-0104-3) Kr. 50,-
- 1998/11 **Baard Borge:** «NS' mange ansikter: Innholdsanalyse av et propagandaskrift fra 1944» (ISBN 82-453-0103-5) Kr. 70,-
- 1998/10 **Truls Erikson:** «Entrepreneurial Capital - The Emerging Venture's Most Important Asset & Competitive Advantage» (ISBN 82-453-0098-5) Kr. 40,-
- 1998/9 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av mennesker med psykisk utviklingshemming. En teoretisk drøfting og et empirisk bidrag». (ISBN 82-453-0097-7) Kr. 120,-
- 1998/8 **Tanja Susann Ihlhaug/Leif Hugo Hansen:** «Medbestemmelse eller mer bestemmelse? - bruker lederne de tillitsvalgte?» - *En undersøkelse om ledelsesatferd og ansattes medbestemmelsesrett i kommunal virksomhet i Troms Fylke.* (ISBN 82-453-0096-9) Kr. 90,-
- 1998/7 **Kjell Toften:** «Express Reiser - Scandinavian Package Tour Industry» ISBN 82-453-0095-0) Kr. 40,-
- 1998/6 **Stein Mikkelsen:** «Safe Community - Symbol and Co-operation. A study of inter-sectoral co-operation and development in a Norwegian community» (ISBN 82-453-0094-2) Kr. 50,-
- 1998/5 **Truls Erikson:** «A Study of Entrepreneurial Intentions Among a Cohort MBAs - The Extended Bird Model». (ISBN 82-453-0093-4). Kr. 50,-
- 1998/4 **Arild Wikan:** «4 Periodicity in Leslie Matrix Models with Density Dependent Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0092-6) Kr. 70,-

- 1998/3 **Arild Wikan:** «Dynamical Consequences of Reproductive Delay in Leslie Matrix Models with Nonlinear Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0091-8) Kr. 70,-
- 1998/2 **Terje Thomsen:** «Gruppeintervjuet - avgrensning, anvendelse og anvisning» (ISBN 82-453-0089-6) Kr. 50,-
- 1998/1 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community Based Rehabilitation and Stigma Management by Physically Disabled People in Ghana». (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 50,-
- 1997/17 **Tore L.Jensen:** «Interorganizational Governance Structure and Outlet Economic Performance». An Application of Accounting Data in Interorganizational Performance Measurement. (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 110,-
- 1997/16 **Tore L.Jensen:** «En analyse av ukedagseffekter i futuresmarkedet for elektrisk kraft». (ISBN 82-453-0086-1) Kr. 50,-
- 1997/15 **Baard Borge:** «Krig, oppgjør og nasjonal konsensus - Etterkrigs- oppgjørens sosiale virkninger i Nederland, Danmark og Norge». (ISBN 82-453-0084-5) Kr. 50,-
- 1997/14 **Tore Einar Johansen:** «Myter og virkelighet om samer - 'de e forskjell på folk og finna'» (ISBN 82-453-0083-7) Kr. 40,-
- 1997/13 **Eli Samuelsen:** «Den besværlige tiden» - Betragtninger om praksisopplæringen i sykepleierutdanningen (ISBN 82-453-0082-9) Kr. 50,-
- 1997/12 **Eli Samuelsen:** «Du er ikke verdig en plass i herberget – Refleksjon over etikk og etiske vurderingers plass i sykepleien» (ISBN 82-453-0081-0) Kr. 50,-
- 1997/11 **Vegard A. Schancke/Miriam G. Lukwago:** «A Programme for Early Intercultural Psychosocial Intervention for Unaccompanied Minor Asylum Seekers and Refugees (EM) - a Group Approach» (ISBN 82-453-0080-2) Kr. 50,-
- 1997/10 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Alternativ medisin og skolemedisin - en paradigmediskusjon» (ISBN 82-453-0068-3) Kr. 50,-
- 1997/9 **Inger Aksberg Johansen:** «Reminisens i et interaksjonsperspektiv - En kvalitativ undersøkelse basert på intervju med eldre og sykepleiere» (ISBN 82-453-0079-9) Kr. 120,-
- 1997/8 **Aud Merethe Alme:** «Lønnsreform og ledermobilitet - Metodiske tilnærminger og resultater» (ISBN 82-453-0078-0) Kr. 70,-
- 1997/7 **Truls Erikson:** «Should Managerial Competence be in the Retail Growth Performance Equation?». (ISBN 82-453-0076-4) Kr. 50,-
- 1997/6 **Børre Kristiansen/Steinar Johansen:** «Rammer for omsorg - Alternative modeller for organisering av Hamarøy Bygdeheim» (ISBN 82-453-0071-3) Kr. 70,-
- 1997/5 **Truls Erikson:** «Retail Profit Performance and The Relationship to Marketing Outcomes and Financial Structure» (ISBN 82-453-0075-6) Kr. 50,-
- 1997/4 **Rolf Utkvitne:** «Kompetanse i Detaljhandelen». (ISBN 82-453-0064-0) Kr. 70,-
- 1997/3 **Hilde Nordahl-Pedersen (red.):** «Konferanserapport fra Helsedagene i Nord-Norge 1996». (ISBN 82-453-0069-1). Kr. 150
- 1997/2 **Truls Erikson:** «A Study of Career Choice Intentions Among a Cohort HBS MBA Candidates. The Ajzen Model». (ISBN 82-453-0074-8). Kr. 70,-

- 1997/1 **Truls Erikson:** «An Empirical Study of Entrepreneurial Choice Intentions Among a Cohort of MIT Sloan Fellows. The Shapero Model». (ISBN 82-453-0072-1) Kr. 50,-
- 1997 **Stine Margrethe Hem/Ådne Danielsen/Anne Marie Bakken:** «Ansvarsreformen i Kvæfjord - En stor oppgave til en liten kommune». (ISBN 82-90586-49-3, i samarb. med Diaforsk) Kr. 190,-
- 1996/1 **Arne-Johan Johansen:** «Fra Dårkiste til normalisert omsorg». (ISBN 82-453-0063-2). Kr. 100,-

Arbeidsnotatserien - ISSN 0809-2567

- 2001/3 **Harald Torsteinsen:** "Coordination in a fragmented system. On the use of contracts in local government." (ISBN 82-453-0158-2) Kr. 40,-
- 2001/2 **Harald Torsteinsen:** "Koordinering og styring av fragmenterte systemer. Om overgangen fra hierarki til kontrakt i kommunesektoren." (ISBN 82-453-0157-4) Kr. 50,-
- 2001/1 **Kåre Tormod Nilsen / Sigurd Wolden / Tore Einar Johansen:** "Kunnskapsbase og kunnskapsoverføring som lønnsomme innsatsfaktorer for vekst i reiselivsnæringen." (ISBN 82-453-0156-2) Kr. 70,-
- 2000/3 **Harald Torsteinsen:** «Når legitimiteten forvitrer. Endringer i regionale elitors holdning til fylkeskommunen 1996-99" (ISBN 82-453-0152-3) Kr. 60,-
- 2000/2 **Trond Hammervoll:** "The need for supply chain management: A dependence perspective" (ISBN 82-453-0149-3) Kr. 50,-
- 2000/1 **Harald Torsteinsen:** «Privatisering og konkurranseutsetting i kommunesektoren - effekter på ledelse, organisering og styring ». (ISBN 82-453-0147-7) Kr. 50,-
- 1999/2 **Kristian Floer:** «Hvordan bli en mer effektiv student? - Et studiehefte om tema STUDIEVEILEDNING». (ISBN 82-453-0120-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Wynn:** «Sykdomslære. En innføring i noen sykdommers årsaker, symptomer og behandling». Et kompendium for helsefagstudenter generelt og vernepleierstudenter spesielt. (ISBN 82-453-0116-7) Kr. 80,-
- 1998/2 **Kjell Toften:** «Reiselivsnæringen i et markedsføringsperspektiv - en introduksjon» Et kompendium for RE 4 Turistmarkedsføring (ISBN 82-453-0108-6) Kr. 70,-
- 1998/1 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av psykisk utviklingshemmede» (ISBN 82-543-0099-3) Kr. 70,-
- 1997/2 **Aud Merethe Alme:** «Prosjektskisse: Tjenestemannsorganisasjoner og forvaltningsreformer». (ISBN 82-453-0085-3) Kr. 50,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «Applying the Canonical Structure of Analysis by Means of Algebra on Managerial Competence and Retail Growth Performance Variables». (ISBN 82-453-0077-2) Kr. 40,-

Bestilling av publikasjoner

Jeg bestiller herved:

Navn på serien	Nummer	Forfatter	Tittel	Pris
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ved samlet kjøp over kr. 500 dekker Høgskolen i Harstad porto/frakt - ellers kommer porto i tillegg.

Navn:

Organisasjon:

Adresse:

Postnr. /sted:

Tlf.: Fax:

Vennligst fyll ut skjemaet og returner til:

Høgskolen i Harstad, 9480 Harstad
Tlf.: 77 05 81 00 Fax: 77 05 81 01



Visste du at...

... Høgskolen i Harstad med sine ca 1.000 studenter er blant landets minste høgskoler. Et godt studiemiljø og en uformell tone med nærhet og god oppfølging av den enkelte student preger skolen. Ved årsskiftet 1996/97 flyttet vi inn i nye lokaler som ligger idyllisk og sentralt plassert ved byens havnepromenade.

... våre to fagavdelinger - økonomi-/samfunnsfag og helse-/sosialfag - gir flere studiemuligheter blant ulike grunnutdanninger og videreutdanninger:

Grunnutdanninger:

- Varehandel og distribusjon
- Økonomi og administrasjon
- Reiseliv og turisme
- Engelsk grunnfag
- Statsvitenskap grunnfag
- Barnevernpedagogutdanning
- Sykepleierutdanning
- Vernepleierutdanning

Videreutdanninger:

- Revisjon
- Internasjonal handel
- Ledelse og organisasjon
- Helse- og sosialadministrasjon
- Rehabilitering
- Psykisk helsearbeid
- Reiseliv og turisme

... foruten ordinære undervisningsoppgaver og kurs påtar Høgskolen i Harstad seg også forsknings- og utredningsoppdrag for næringslivet og det offentlige. Våre ca. 60 fagansatte innehar høy kompetanse og dekker et bredt faglig spekter: Økonomi/administrasjon, sosialøkonomi, ledelse/organisasjon, statistikk, statsvitenskap, sosialantropologi, sosiologi, engelsk, matematikk, pedagogikk, spesialpedagogikk, vernepleie, psykologi, sykepleievitenskap, jus.

Besøksadresse: Havnegata 5, 9405 Harstad

Postadresse: 9480 Harstad

-Telefon 77 05 81 00. Telefaks 77 05 81 01

Internett: <http://www.hih.no>



HØGSKOLEN I HARSTAD

