

”Fortjener jeg min millionlønning?”

En studie av hvordan norske toppledere legitimerer lederlønn

Jon Ingar Eikhaug



Masteroppgave

Høsten 2008

Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen

FORORD

En gang i blant, kanskje litt oftere et sted uti Ytre Sandviken enn i Bergen sentrum, opplever studenter at de er så ettertraktet at de velger å begynne i jobb før de har levert masteroppgaven. En ytterst sjelden gang i blant opplever studenter at vitenskapelig ansatte er så ettertraktet at veileder begynner i ny jobb før studenten har levert masteroppgaven. Heldigvis var det aldri aktuelt å slutte som veileder. En stor takk til Trond Løyning for å ha holdt ut gjennom hele året, og for utallige gode råd og innspill. Lykke til videre på Høgskolen i Vestfold!

En stor takk rettes også til konserndirektørene som har stilt opp som informanter i denne studien. Det er ikke gitt at lederne i landets største selskaper åpner kontorene sine for en masterstudent i en travel arbeidshverdag. Takk for en positiv innstilling på dette området, og takk for engasjerende og reflekterte samtaler.

Truls Baldersheim, som møter enhver forespørsel med en alltid tilstedeværende iver, og Ole Johan Eikanger, som blant annet serverte et impulsivt og flammende foredrag med historisk sus, fortjener også en takk. Begge var til god hjelp i startfasen av denne studien. I slutfasen, trolig i skrivende stund, sitter en avholdt adjunkt på Bønes med lesebrillene over nesen. Takk, pappa, for korrekturlesing.

Noen som har vært med gjennom alle fasene i prosessen, og som har bidratt med innspill og inspirasjon til å få levert innen gitte tidsrammer, er de andre masterstudentene på faget. Især Thale har gjort Sofie Lindstrøms hus til et usedvanlig attraktivt sted å være.

Jon Ingar Eikhaug

Bergen, desember 2008

INNHOOLD

DEL I: TEMA OG PROBLEMSTILLING 1

1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN..... 1

1.1 Innledning.....	1
1.2 Lederlønsutviklingen i Norge.....	2
1.3 Hva mener lederne?.....	3
1.4 Hva mener folket?.....	4
1.5 Problemstilling.....	4
1.6 Gangen i oppgaven.....	6

DEL II: TEORETISK OG METODISK RAMMEVERK..... 7

2 EN GJENNOMGANG AV DET TEORETISKE FELTET 7

2.1 Innledning.....	7
2.2 Lederavlønning som forskningsområde.....	7
2.2.1 Teorier som forklarer lederlønn.....	7
2.2.2 Prestasjonsbasert avlønning – hva er rasjonale bak, og hva viser forskningen?.....	10
2.3 Lederavlønning sett i lys av nyklassisk økonomisk markedstankegang.....	14
2.4 Økonomisk sosiologi som alternativ forklaringsmodell.....	15
2.4.1 Nyere utvikling innen økonomisk sosiologi og nyansering av forankring som begrep.....	17
2.4.2 De tre koordinasjonsproblemene.....	19
2.5 Kanalisering av uvisshet gjennom konvensjoner.....	21
2.5.1 Aktørers imperativ for å rettferdiggjøre.....	22
2.5.2 Kan sosiologer studere verdi?.....	23
2.6 Legitimitet som begrep og prosess.....	24
2.7 Anvendelsen av de teoretiske perspektivene – en mulig forbindelse mellom forankring, verdiordener og legitimitet.....	27

3 METODE..... 31

3.1 Innledning.....	31
3.2 Metodiske betraktninger.....	31
3.2.1 Hvorfor kvalitative intervju som metode?.....	31
3.2.2 Teoretiske betraktninger av metodiske styrker og svakheter.....	33
3.2.3 Egnerfarte betraktninger av metodiske styrker og svakheter knyttet til gjennomføringen av undersøkelsen.....	36
3.3 Gjennomføring av prosjektet.....	38
3.3.1 Utvalg av informanter og innsamling av data.....	38
3.3.2 Utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene.....	41
3.3.3 Analyse av datamaterialet.....	42
3.3.4 Ethiske betraktninger.....	42

DEL III: ANALYSE 44

4 LEDERLØNSDEBATT I MEDIA – POLARISERINGENS HJEMMEBANE? 44

4.1 Innledning.....	44
4.1.1 En begrepsavklaring av de fire typene legitimitet.....	44
4.1.2 Aktørene i debatten.....	45
4.2 Eivind Reiten er grådig! En gryende kritikk av lederlønsnivået i Norsk Hydro.....	46
4.2.1 Disputten eskalerer til konflikt.....	47
4.2.2 La markedet styre.....	48
4.3 Regjeringen tar tak i lederlønningene.....	49

4.3.1 Ulik respons på kritikken	49
4.4 Er norske ledere kulturelt disforankret? Fellesskapskultur kontra grådighetskultur.....	51
4.5 Misbruker lederne sin strukturelle forankring?	53
4.5.1 Reinås' respons – esoterisk og relativiserende argumentasjon?.....	54
4.5.2 Private avtaler som ikke tåler dagens lys? Et medieskapt bilde av Eivind Reiten?.....	56
4.6 Regjeringen tar tak i Reinås.....	57
4.6.1 Ulike rom for rettferdiggjøring	57
4.7 Diskusjon.....	59
5 TOPPLEDERE OM LEDERLØNN – ET VALG MELLOM MARKED ELLER MORAL?	61
5.1 Innledning.....	61
5.2 Behovet for markedsbasert lederavlønning	61
5.2.1 Kampen om de beste hodene	61
5.2.2 Er fastsettelse av lederlønn en prosess som tåler dagens lys?	62
5.2.3 Er lederavlønning et etisk anliggende?	64
5.3 Topplederens legitimering av lederlønn innenfor et markedsbasert system	68
5.3.1 Hva med fotballspillerne? Er markedsbasert lønn kun legitimt under visse forutsetninger?	69
5.3.2 Noblesse oblige? Grådigheten finnes i konsumet, ikke i vederlaget	71
5.4 Argumentasjon som bryter med markedstankesettet	72
5.4.1 Hvor viktig er lønn for lederne?.....	72
5.4.2 Anerkjennelse og respekt.....	74
5.4.3 Hvem er de beste hodene?	76
5.4.4 Men hva med moralen?	77
5.5 Diskusjon.....	79
5.5.1 Legitimitetens gyldighet viktigere enn dens hensiktsmessighet?.....	79
5.5.2 Svakheter ved å forklare lederavlønning ut fra nyklassisk økonomisk markedstankegang.....	81
5.6 Næringslivsledernes forankring til samfunnet rundt.....	82
5.6.1 Finnes der to ulike verdener? Holdninger til internasjonale lederlønnspraksiser.....	82
5.6.2 Behøves politisk forankring? Holdninger til aktiv statlig eierskapspolitikk	85
5.7 Diskusjon.....	88
5.7.1 Legitimitet som prosess	88
5.7.2 Legitimitet som forankret prosess.....	89
6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	92
6.1 Hovedfunn	92
6.1.1 Diskrepans mellom legitimeringsmekanismene.....	92
6.1.2 Effekter av forankring.....	93
6.2 Teoretiske implikasjoner	95
6.2.1 Lederlønnsdiskusjon i media – et forum i konvensjonsteoriens grenseområde?.....	95
6.2.2 Lederavlønning og forankringsteori.....	97
6.3 Sluttkommentar	98
LITTERATURLISTE.....	102
APPENDIKS.....	108
Vedlegg 1: Oversikt over konvensjonsteoriens verdiordener.....	108
Vedlegg 2: Utvidet tabell over de mest sentrale verdiordenene	109
Vedlegg 3: Utkast til intervjuguide	110
Vedlegg 4: Forespørsel om deltakelse sendt til bedriftene	114

DEL I: TEMA OG PROBLEMSTILLING

1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN

1.1 Innledning

Lederavlønning er et gjennomgangstema i den norske samfunnsdebatten. Media skildrer jevnlig lønnsvekst og lønnsnivå blant norske næringslivstopper, gjerne ispedd kritikk fra både politisk og annet hold. Hva er det som er så unikt med ledere i norsk næringsliv at de fortjener høye lønninger, gunstige opsjonsavtaler og fyldige fallskjermes? Representerer norske næringslivsledere en grådighetskultur og et grunnleggende brudd med den norske likhetstankegangen? Ofte fremmes kritiske spørsmål av denne typen, og de høster gjenklang hos mange. Norske næringslivsledere er som følge av dette en gruppe som er utsatt for kritikk. På den annen side kan man spørre hvorfor toppledere ikke belønnes bedre, med tanke på de tunge ansvarsoppgaver og tilhørende belastninger som medfølger en lederstilling. De kritiske røstene har en tendens til å overdøve næringslivsledernes forsøk på å forklare lønningene. Dermed er det vanskelig å få et inntrykk av hvordan norske næringslivsledere opplever denne diskusjonen og det bildet som media og politikere skisserer av topplederne, og deres forhold til lønn. Hensikten bak dette masterprosjektet er å la næringslivslederne selv komme til uttrykk. Målet er å få frem toppledernes holdninger og hvordan de argumenterer i saken, blant annet i lys av den offentlige mediedebatten. Disse argumentene analyseres ved bruk av nyere perspektiver innen økonomisk sosiologi for å se nærmere på hvordan toppledere søker å legitimere sitt syn på lederavlønning.

I desember 2006 presenterer regjeringen Statens Eierskapsmelding, der hovedtrekkene går ut på at staten skal være en aktiv, langsiktig og forutsigbar eier i norske selskap. Målet bak meldingen er å klargjøre statens hensikt som eier i de enkelte statseide selskapene. Eierskapsmeldingen inneholder et eget avsnitt vedrørende lederlønnsspørsmålet, deriblant med følgende uttalte mål:

Forskning om aksjebaserte godtgjørelser gir liten støtte for at opsjonsordninger er nødvendige i den type selskaper som staten normalt er aksjonær i. Regjeringen legger opp til at staten stemmer nei dersom det fremmes forslag om opsjoner i selskaper som omfattes av denne meldingen. I tillegg forventer regjeringen at styrene setter tak for hvor mye en eventuell insentivpakke kan bli verdt i forhold til fast lønn. Dette er et viktig virkemiddel for å få kontroll med lederlønnsutviklingen (Nærings- og handelsdepartementet 2006:5).

Et drøyt halvår senere, den 25. juli 2007, legger Norsk Hydro ut en børsmelding. Opsjonsprogrammet i bedriften skal avvikles, noe som innebærer at Eivind Reiten og flere andre Hydro-ledere vil få utbetalt til sammen 210 millioner kroner. Denne meldingen utløser en maktkamp mellom politikere og næringslivsledere, en maktkamp som dekkes behørig i norske medier. Nyheten om opsjonsprogrammet blir sett på som en provokasjon av regjeringen, ettersom den undergraver lederlønnspolitikken i statseide selskaper. I de kommende ukene eskalerer konflikten. Etter sterkt press fra nærings- og handelsminister Dag Terje Andersen velger styreleder i Hydro, Jan Reinås, å fratrukke sin stilling. I begynnelsen av august offentliggjør Reiten at han gir avkall på 7,8 millioner av sin opsjonspakke. Regjeringen stopper med dette sin granskning av saken, og Reiten har bedriftsforsamlingen i Hydro sin tillit. Konflikten ender derimot ikke der. Statoils tillitsvalgte legger ned mistillitsforslag mot Reiten som styreleder i nyfusjonerte StatoilHydro. Likevel får Reiten vervet som styreleder, trass i massiv kritikk fra både tillitsvalgte, politikere og andre. Men etter kun tre dager kunngjør Reiten at han trekker seg fra posisjonen. Reiten-saken er ett av mange eksempler på hvordan topplederlønninger gjøres til gjenstand for både offentlig og politisk debatt.

1.2 Lederlønnsutviklingen i Norge

Topplederlønningene i Norge har økt markant de siste tiårene. Det finnes en rekke ulike beregninger av lederlønnveksten. Ifølge tall fra Fafo i 2006, har norske lederlønninger gjennomsnittlig økt med 209 % siden 1998 i forhold til 57 % for vanlige ansatte (DN 2006b). Årets ferske rapport konkluderer med at ”når denne gruppen arbeidstakere sammenlignes med andre lønnstakere, kommer det tydelig frem at de har hatt en særdeles god lønnsutvikling de senere årene” (Svalund 2008:7). Teknisk Beregningsutvalg har estimert lederlønnveksten til 207 % siden 1996, hvorav pensjonsavtaler og andre tilleggsgoder ikke er inkludert i beregningen (DN 2006b). Randøy og Skalpe (2007b) oppsummerer hvilke faktorer som har påvirket lederlønningene i Norge i perioden fra 1996-2005. Bedriftsstørrelse, lokalisering, utenlandsk eierskap og børsnotering er blant de mest sentrale faktorene. Store, børsnoterte og sentralt lokaliserte bedrifter med utenlandsk eierskap betaler sine ledere mer enn bedrifter som ikke har, eller har færre av, disse karakteristikken. Av disse trekkes bedriftsstørrelse frem som den mest sentrale forklaringen på lederlønnveksten (Randøy & Skalpe 2007b). Utenlandsk eierskap inngår som en av tre dimensjoner innen samlebetegnelsen globalisering som forklaringsfaktor, hvorav de to siste er utenlandssalg og utenlandsk styremedlemskap.

Norske bedrifter som skårer høyt på disse globaliseringsdimensjonene kan vise til lederlønninger som i snitt er det dobbelte av bedrifter som i liten grad er globaliserte (Oxelheim & Randøy 2004). Norske topplederlønninger har tradisjonelt sett vært blant de laveste i den vestlige verden (Randøy & Nielsen 2002), men den sterke lederlønnveksten de senere årene har ført til at de norske topplederne nå tjener omtrent det samme som de svenske (Randøy & Skalpe 2007b). Utviklingen de senere årene viser at andre lønnsselementer enn grunnlønn, og da spesielt opsjonsavlønning, utgjør en høyere del av lønnen. For eksempel har prosentandelen av opsjoner økt fra 0,5 til 18,6 prosent av de totale lønnssummene i 2006 (Svalund 2008). Toppledernes pensjoner utgjør en betydelig utgiftspost i selskapenes lønnsregnskap. Svalund (2008) betegner ledernes pensjoner som *gullpensjoner*, hvilket innebærer kort opptjeningstid, mulighet for å gå av med pensjon forholdsvis tidlig, og at lederne sitter igjen med 67-70 prosent av lønnen etter fylte 67 år. For å oppsummere, ligger norske topplederlønninger fremdeles på et lavt nivå sammenlignet med andre vestlige land, samtidig som det har vært en betydelig vekst i lederlønningene de siste tiårene, hvorav opsjonsavlønning utgjør en stadig større prosentandel. På bakgrunn av dette utgjør prestasjonsbasert avlønning, slik som opsjoner, en viktig del av debatten om lederlønn.

1.3 Hva mener lederne?

Flertallet av nåværende og fremtidige ledere ser positivt på høye lederlønninger og lønnsforskjeller i befolkningen, men hva lønn betyr for dem er mer usikkert. Spørreundersøkelsen som ble foretatt på NHH-symposiet 2007¹ viser klare tendenser til konsensus omkring spørsmålet om lederavlønning blant nåværende NHH-studenter, tidligere NHH-studenter og norske toppledere. Samtlige tre grupper er i hovedsak uenige i påstanden ”Norske toppledere tjener for mye i forhold til andre”, henholdsvis 75, 56 og 58 prosent (NHH-Symposiet 2007). Dette tyder på at norske ledere, og kommende norske ledere, ser positivt på en utvikling i retning av høyere lederlønninger og større lønnsforskjeller. På den annen side er det uklart hvor viktig lønn er for ledere. I AFFs² lederundersøkelser har norske næringslivsledere kommet til orde i åpne intervjuer. Basert på at ingen av informantene omtaler lønn i intervjuene påpeker forfatterne at de sitter igjen med et ”sterkt inntrykk av at

¹ NHH-Symposiet er Nord-Europas største studentdrevne konferanse for arbeidslivet som arrangeres av NHH-studenter annethvert år. I sammenheng med konferansen i 2007 ble det foretatt en spørreundersøkelse blant næringslivsledere, NHH-alumni og nåværende NHH-studenter. Resultatene fra denne undersøkelsen ble publisert i etterkant i samarbeid med fagstaben ved NHH (www.symposiet.no).

² AFF (Administrativt forskningsfond) er en av de største aktørene i Norge innenfor området ledelse- og organisasjonsutvikling. Primære virksomhetsområder er åpne og bedriftsinterne lederutviklingsprogram og konsulentvirksomhet. AFF er samlokalisert med NHH, og utgjør en del av NHH-miljøet (www.aff.no).

lønn og materielle betingelser i hvert fall ikke representerer hovedmotivasjonen eller drivkraften bak ledernes arbeid” (Selvik m.fl. 2002:117). I stedet spekuleres det i hvorvidt lønn heller kan sees på som en slags kompensasjon enn en drivkraft. Lederlønn omtales i helhet som et tema man har begrenset kunnskap om.

1.4 Hva mener folket?

Toppledernes og næringslivets syn på lederlønninger avviker fra det norske folk for øvrig. De mange krasse reaksjoner på lederavlønning, som blant annet synliggjøres i norske medier, tyder på at høye lederlønninger ikke kan anses som generelt akseptert i det norske samfunnet som helhet. Når det gjelder synet på lønnsforskjeller, og økonomiske forskjeller som sådan, viser Barstad og Hellevik at det norske folk samlet sett har et syn som bryter med toppledernes holdninger. En av konklusjonene fra undersøkelsen er at resultatene viser ”et utbredt ønske om at det må arbeides for å utjevne økonomiske forskjeller og en klar oppfatning om at lønnsforskjellene er for store i dag” (Barstad & Hellevik 2004:41). I 2001 mente 62 prosent av befolkningen at bedriftsledere er grådigere enn folk flest (Pedersen 2006). Disse synspunktene eksemplifiserer den såkalte *norske likhetstankegangen*.

1.5 Problemstilling

Bakgrunnen for valg av tema for dette prosjektet startet med en interesse i den såkalte Reiten-saken vedrørende opsjonsprogrammet i Norsk Hydro. Blant annet savnet jeg nyanser i debatten, både i medias fremstilling, og i aktørenes argumentasjon. Verken kritikernes syn på toppledere som grådige individer, eller næringslivets argumenter om at tøff markeds konkurranse nødvendiggjør høye lønninger, gav et helhetlig bilde av saken etter min mening. I utformingen av problemstillingen legger jeg to sentrale antakelser til grunn, der sistnevnte vokser frem som en konsekvens av den første. For det første hevder jeg at nyklassisk økonomisk teori, som er den dominerende teoriretningen blant økonomer internasjonalt (Hass 2007), ikke gir en fullgod forklaring på aktuelle økonomiske fenomener. Dette skyldes at sosiale prosesser og faktorer enten ignoreres i økonomiske forklaringsmodeller, eller innlemmes på en utilstrekkelig måte (Granovetter 1985). Dermed eksisterer det et teoretisk tomrom som økonomisk sosiologi etter min mening er egnet til å fylle. For det andre hevder jeg at lederavlønning, i forlengelsen av at nyklassisk økonomisk teori ikke evner å forklare fenomenet ut fra markedsprinsipper alene, er et felt som er åpent

for diskusjon og dermed avhengig av å kunne legitimeres; fastsettelse av lederlønninger er ikke en prosess som bestemmes utelukkende av markedsmekanismer, eller som følge av rigide retningslinjer, men i et sosialt samspill mellom en rekke aktører og faktorer. Prosessen er med dette forankret på ulike vis til samfunnet for øvrig, og må sees ut fra denne konteksten. Etter å ha presentert problemstillingen, utdyper jeg disse to antakelsene og gir en presentasjon av legitimitetsbegrepet.

Som følge av mangelen på tilfredsstillende forklaringer på lederavlønning fra ortodoks økonomisk teori, kombinert med de mange kritiske innspill og mangelen på konsensus i den offentlige debatten knyttet til temaet, vokste det frem en nysgjerrighet for hvordan norske næringslivsledere opplever disse spenningene. Følgende overordnede problemstilling er formulert på bakgrunn av dette:

Hvordan legitimerer norske næringslivsledere topplederlønninger, og på hvilken måte bidrar ulike typer sosiale forankringer til å legitimere synet på lederavlønning?

To teoretiske tilnærminger innen økonomisk sosiologi utgjør det teoretiske rammeverket for problemstillingen. De to spørsmålene som stilles over er relatert til hver sin respektive tilnærming. Hvordan næringslivsledere søker å legitimere lederlønninger belyses primært med bidrag fra såkalt konvensjonsteori, som frontes av franskmennene Boltanski og Thévenot (2006). Legitimering gjennom sosial forankring er basert på Granovetters (1985) teori om økonomiske aktørers forankring i sosiale nettverk, som DiMaggio og Zukin (1990) senere utvider til fire ulike typer forankring. Begge disse teoretiske tilnærmingene har sin metodiske styrke i mulighetene de gir til å kategorisere datamateriale gjennom en analyseprosess. Hvordan legitimeringen finner sted belyses ved å koble kategoriseringene med aktuell teori som omtaler legitimitet som begrep og prosess. De teoretiske tilnærmingene utdypes i neste kapittel.

I forlengelsen av dette, ønsker jeg å se nærmere på om det fremkommer forskjeller i måten lederavlønning legitimeres, basert på ulike komparative elementer. For det første, relatert til siste ledd i problemstillingen, har jeg valgt ut informanter i selskaper med antatt ulik forankring ut fra eierskap og grad av internasjonal orientering. Jeg vil undersøke om slike egenskaper ved selskapene, som beskrives nærmere i metodekapittelet, påvirker informantenes legitimerende argumentasjon. For det andre undersøker jeg argumentasjon

hentet både fra medias dekning av lederavlønning og gjennom intervjuer med et utvalg toppledere. Jeg vil derfor se om det er forskjeller på bakgrunn av kontekst, nærmere bestemt om informantene legitimerer lederavlønning annerledes enn næringslivsrepresentantene som står frem i media.

1.6 Gangen i oppgaven

I del II av oppgaven skisserer jeg det teoretiske og metodiske rammeverket knyttet til problemstillingen. Kapittel 2 belyser først teorier som forklarer lederlønn, samt en diskusjon av prestasjonsbasert avlønning basert på aktuell forskning. Deretter omtales nyklassisk økonomisk teori som rammeverk for lederavlønning, etterfulgt av en presentasjon av økonomisk sosiologi som et alternativt rammeverk. Hovedvekten er på forankrings-, konvensjons- og legitimeringsteori, der jeg avslutningsvis forsøker å knytte forbindelser mellom disse tre tilnærmingene. I kapittel 3 gjengis metodiske betraktninger knyttet til valg og bruk av kvalitative intervju som metode, samt egne erfaringer rundt gjennomføringen av prosjektet. I de to analysekapitlene (kapittel 4 og 5) foretar jeg en kategorisering ved hjelp av de tre teoretiske tilnærmingene. I første analysekapittel ser jeg nærmere på argumenter som fremkommer i mediedebatten rundt lederavlønning, mens andre kapittel er en analyse av intervjuene jeg har foretatt av konserndirektører blant Norges største selskaper. De resulterende kategoriseringene benyttes som et grunnlag for å se nærmere på de legitimeringsprosesser som utspiller seg rundt lederavlønning som tema.

DEL II: TEORETISK OG METODISK RAMMEVERK

2 EN GJENNOMGANG AV DET TEORETISKE FELTET

2.1 Innledning

Lederavlønning er et omstridt og motsetningsfylt tema, noe som også gjenspeiles i vitenskapelig forskning. Amerikanske forskningsbidrag har lenge hatt en dominerende posisjon innen dette, etter hvert, omfattende og uoversiktlige feltet (Bruce m.fl. 2005). I det følgende presenterer jeg kort hovedtrekk fra internasjonal forskning på området, før jeg belyser aktuell norsk forskning på lederavlønning. Tatt i betraktning den enorme mengden internasjonal forskningslitteratur, er det ikke min intensjon å gi en helhetlig presentasjon av tidligere lederlønnforskning. I stedet søker jeg å kaste lys over sentrale aspekter for å gi leseren en grunnleggende kjennskap til feltet, blant annet for å få frem forskningens sprikende karakter. Det meste av denne forskningen, både nasjonalt og internasjonalt, er basert på økonomiske forklaringsmodeller. Som en del av denne presentasjonen, omtaler jeg bruk av prestasjonsbaserte avlønningssystemer. Bakgrunnen for dette er at slike systemer anvendes i Norge i økende grad, i tillegg til at det er et betent diskusjonstema, både innen forskning og generelt sett. Deretter tar jeg utgangspunkt i gitte forutsetninger fra ortodoks økonomi, og dette perspektivets forklaring av økonomisk atferd, før jeg trekker inn ulike sosiologiske retninger som har utfordret dette tankesettet de siste tiårene. Hensikten er å beskrive anvendeligheten ved økonomisk sosiologi som et alternativ til ortodoks økonomisk teori. Avslutningsvis argumenterer jeg for at innsikten fra disse sosiologisk orienterte perspektivene kan benyttes som et beskrivende rammeverk for å forklare lederavlønning innen norsk næringsliv.

2.2 Lederavlønning som forskningsområde

2.2.1 Teorier som forklarer lederlønn

Både debatt og forskning knyttet til lederavlønning har økt i takt med den enorme lederlønnveksten som for alvor startet i USA på 1990-tallet. Tre teorier er rådende innen lederlønnfeltet, med ulike vinklinger på hvilke faktorer som påvirker lederavlønning (Randøy & Skalpe 2007a). *Agentteori* bygger på tankesettet i *prinsipal-agent teori*, der insentivbasert lønn er et virkemiddel for å sikre at toppledelsen jobber i samsvar med eierens

interesser. Incentivlønn gir dermed en mulighet for å ”overvåke” toppledelsen, som for eksempel mindre aktive eiere tyr til for å bøte på mulige agentproblemer grunnet sitt mer fraværende eierskap. *Ledelsesmaktteori* ser på maktforholdet mellom eier/bedriftsstyre og toppleder, hvor svake eiere og/eller sterke ledere kan føre til økte lønnsnivå og omvendt. *Humankapitalteorien* vektlegger toppledelsens faglige kompetanse og erfaring, der erfarne ledere forventes å motta høyere avlønning enn ledere med lav erfaring (Randøy & Skalpe 2007a).

Disse teoriene grunngir ofte de samme utviklingstrekkene innen lederavlønning på ulike måter, og det eksisterer dermed ulike oppfatninger av hvilken teori som har mest relevans. For eksempel finnes det motstridende forklaringer på data som viser at kombinasjonen av toppleders makt og erfaring påvirker lønnsnivå og incentivbasert avlønning, der effekten ofte er at leders absolutte lønnsnivå øker i takt med makt og erfaring, mens ytelsesbasert avlønning avtar (Woodlock & Liu 2007). Enkelte mener disse endringene kan knyttes til agentteori ved at bedriftsstyrene har et bredere grunnlag for å vurdere en leder med lang fartstid (Murphy 1986, Perry & Zenner 2001, Milborn 2002 i Woodlock & Liu). Andre mener dette skyldes at mer erfarne ledere har opparbeidet større kontroll over lønnsfastsettelsesprosessen, og dermed utøver større grad av makt slik ledelsesmaktteorien understreker (Hill & Phan 1991 i Woodlock & Liu 2007). Woodlock og Liu har sett nærmere på disse to teoriene, og finner støtte for begge:

These results imply that CEO compensation arrangements are likely shaped by both market forces that strive for value-maximizing outcomes, as well as by, managerial influence which causes compensation arrangements to deviate from value-maximizing efforts in a direction more favorable to management (Woodlock & Liu 2007:55).

I tillegg viser Woodlock og Liu (2007) at avlønnen er høyere hos mer erfarne ledere. På den annen side kan agentproblemer oppstå som følge av incentivbasert avlønning. Dette beror for eksempel på at bedriftsstyrer mangler informasjon i forhold til å vurdere aktuelle ledere i en ansettelsesprosess, og at styremedlemmene bruker selskapets ressurser, ikke sine egne (Jensen m.fl. 2004). Disse faktorene, kombinert med ledere som handler ut fra egeninteresse, kan derfor forverre agentproblemer fremfor å redusere dem. For eksempel kan resultatet bli at bedriften tiltrekker seg eller beholder dårlige ledere, eller motiverer til feil type atferd (Jensen m.fl. 2004). Selv om en incentivlønnert toppleder har et ønske om å jobbe for eiernes interesser, har psykologiske studier vist at begrensninger i kognitive og psykologiske

attributter ved toppledere kan føre til beslutninger som likevel forverrer bedriftsresultatene (Bertrand 2009). Videre kan insentivlønn også ha negative konsekvenser i tilfeller der lederen allerede innehar en indre motivasjon som er i tråd med eiernes interesser (Deci 1971, Krepes 1997 i Dale-Olsen 2002). De ovennevnte studier er foretatt i USA, men resultatene fra undersøkelsene skiller seg i liten grad når man anvender perspektivene i norsk kontekst. Store, aktive eiere begrenser lederlønninger i tråd med agentteorien, selv om denne effekten er langt mindre betydningsfull enn bedriftens størrelse og omsetningsvekst (Randøy & Skalpe 2007a). Høyt eierskap i styret og styreleders ansiennitet er faktorer som begrenser toppleders lønnsnivå, slik ledelsesmaktteorien skisserer. Til sist øker avlønningen parallelt med leders alder, hvilket understreker effekten av humankapitalteoriens vektlegging av leders erfaring og kompetanser (Randøy & Skalpe 2007a).

I senere studier tilskrives markedet en mer sentral plass som forklaringsfaktor enn i de tre ovennevnte teorier. Ledere med makt til å forære seg selv eller hverandre høyere lønn representerer unntakene, mens det er markedskrefter som er de reelle underliggende forklaringer på lederlønnveksten (Bertrand 2009). Dette skyldes blant annet en økning i ekstern rekruttering av toppledere på bakgrunn av økt etterspørsel etter ledere med generelle lederegenskaper fremfor bedriftsspesifikke (Murphy & Zabochnik 2007, Frydman 2007 i Bertrand 2009). Resultatet har blitt intensivert konkurranse om ledertalent. Argumenter om at lederlønn er markedsregulert møter derimot motstand. Den amerikanske veksten i topplederens lønninger i perioden 1993-2003 har vært langt større enn det som kan forklares ut fra vekst i selskapenes markedsverdi eller næring (Bebchuk & Grinstein 2005). Som Randøy og Skalpe (2007b) påpeker, avlønnes norske ledere høyere dess større bedriften er, hvilket også er betegnende for situasjonen i USA (Bertrand 2009). Bebchuk og Grinstein (2007) påviser at toppleders avlønnning øker i tilfeller der samme toppleder står bak en avgjørelse om ekspansjon av selskapet, slik at det øker i størrelse. Men dette er et asymmetrisk forhold; dersom selskapet øker i størrelse mottar toppleder høyere lønn, mens tilsvarende reduksjoner i selskapets størrelse ikke fører til signifikante reduksjoner i avlønningen (Bebchuk & Grinstein 2007). Denne kritikken avdekker dermed mangler ved å forklare lederlønn ut fra markedstankegangens tilbuds- og etterspørselsmekanismer.

2.2.2 Prestasjonsbasert avlønning – hva er rasjonalet bak, og hva viser forskningen?

En insentivløs bedrift finnes ikke. Derfor er spørsmålet hvilken type atferd og beslutninger man ønsker å belønne, og hvordan insentivsystemene skal utformes i den forbindelse (Colbjørnsen & Bragelien 2000). Ifølge nyklassisk økonomisk teori vil høy avlønning og bruk av prestasjonsbaserte avlønningssystemer ha positive effekter for selskaper som benytter dem. Blant annet vil det være en direkte kobling mellom lønn og ytelse, der tankegangen er at høy lønn vil fungere som insentiv til høy innsats (Firth m.fl. 1996). Bragelien skisserer fem intensjoner bak å innføre en bonusordning i en bedrift, hvor målet er å oppnå flest mulig av disse effektene: å få de ansatte til å jobbe hardere (raskere og lengre), smartere (med de riktige tingene) og ta bedre beslutninger, samt at bedriften tiltrekker seg, og beholder, de beste kandidatene, mens de dårligste slutter (Bragelien 2005). Å sette sammen et helhetlig insentivsystem som motiverer til riktig atferd, og forhindrer dysfunksjonell atferd, er dermed en kompleks oppgave (Gaasøy 2005). De vanligste typene for variabel økonomisk insentivavlønning er resultatbonus, aksjeopsjoner og aksjetildelinger³, som vanligvis benyttes sammen med en fastlønnskomponent (Colbjørnsen & Bragelien 2000). I hovedsak er det aksjebasert avlønning som forklarer veksten i lederlønninger (Randøy & Skalpe 2007b).

I hvilken grad prestasjonsbasert lønn påvirker prestasjoner er omdiskutert. En rekke studier har konkludert med at sammenhengen mellom toppleders lønn og prestasjoner er svak eller ikke statistisk signifikant (Baker m.fl. 1988, Jensen & Murphy 1990, Garen 1994, Barkema & Gomez-Mejia 1998 i Elhagrasey m.fl. 1998). Daines m.fl. (2005) finner derimot at høyt lønnede toppledere er mer faglig kompetente når lønnen de mottar er prestasjonsbasert, og at det også er mer sannsynlig at toppledere vil videreføre bedriftens gode prestasjoner dersom prestasjonsbasert avlønning benyttes, sett i forhold til ledere som ikke mottar slik type avlønning. Tilsvarende vil dårlige bedriftsresultater reverseres. En forutsetning bak disse resultatene er at selskapet er under oppsyn av en ekstern eier som innehar en betydelig aksjeandel. Rajgopal m.fl. (2006) slår også fast en sammenheng mellom ledertalent og høyere lønn. Til sist er koblingen mellom avlønning og kompetanse sterkere i de tilfeller der lønnsdifferensieringen er høyere (Daines m.fl. 2005). Perel henviser på den annen side til en rekke studier som konkluderer med at den antatte korrelasjonen mellom avlønning og bedriftens prestasjoner ikke støttes av aktuell forskning (Sheikholeslami 2001, Tosi m.fl. 2000, Iyengar 2002 i Perel 2003). Videre belønnes toppledere i flere tilfeller for forhold de

³ Se Colbjørnsen m.fl. (2000) for en nærmere utredelse.

selv ikke kan påvirke. Flere opsjonsprogrammer er utformet ut fra kriterier som ikke influeres av leders prestasjoner, for eksempel i oljebransjen der avlønningen korrelerer med oljeprisen (Bertrand & Mullainathan 2001). Dette har vist seg å være et asymmetrisk forhold; toppledere belønnes for flaks (for eksempel økning i aksjekursen), men anklages ikke for dårlige resultater når de ikke har flaks (Garvey & Milbourn 2006).

I norsk kontekst ser ikke økte lønnsforskjeller ut til å ha en positiv effekt på bedrifters resultater. Gjennom en analyse av lønnstruktur og arbeidsmobilitet internt i norske bedrifter har Arngrim Hunnes (2006) sett på lønnsdifferensieringens eventuelle effekt på bedriftens resultat. Forskningen viser ingen sammenheng mellom disse to faktorene, verken i positiv eller negativ retning. Både lønnsspredning og bruk av bonussystemer har økt fra 1986-1997, men dette ser ikke ut til å gi positive ringvirkninger for bedriftens produktivitet og resultat. Hunnes selv stiller seg undrende til dette funnet: ”Det er bekymringsfullt at vi ikke finner noen effekt. Jeg tror på insentiver og at økt lønn endrer atferd, men hva som gjør at vi ikke finner resultater for bedriften som helhet er usikkert” (Hunnes i NHH-Silhuetten 2007:43). En mulig forklaring på manglende effekt av slike systemer er at de ofte medfører en økning i lønnsforskjellene internt i bedriften med godt betalt på toppen og dårlig i bunn, som igjen kan oppleves som urettferdig og dermed demotiverende for de ansatte som ikke innehar lederstillinger (Hunnes i NHH-Silhuetten 2007). Derav er bedriftsstyrers vurdering av lederlønnsnivå en balansegang mellom mulige påvirkningseffekter på arbeidsmotivasjon hos ledelsen sett i forhold til øvrige ansatte (Beckert 1999). En slik utfordring er et eksempel på et prinsipal-agent problem. Det finnes flere mulige kombinasjoner av prinsipal-agent-relasjoner i en bedrift, men sett i sammenheng med fastsettelse av (leder)lønn er det forholdet mellom eier og ansatte som er relevant; bedriftseieren (prinsipalen) ønsker å utforme kontrakter som gir agentene (både toppledelsen og øvrige ansatte) insentiver til å ivareta prinsipalens interesser. Moralsk motivasjon, og især ønsket om å gjengjelde, har vist seg å ha stor innvirkning i denne sammenheng, hvor målet er at begge agentgruppene skal oppleve sin egen lønn som rimelig og dermed yte mer (Cappelen i Arbeids- og inkluderingsdepartementet 2007). Insentivene kan være av både økonomisk og sosial art, men forskningen på området fokuserer som oftest på førstnevnte type. Prinsipal-agent-tankesettet, som teoretisk perspektiv på lederavlønning, har hatt en dominerende rolle i økonomisk forskning, spesielt i amerikansk kontekst (Bruce m.fl. 2005; Matsumura & Shin 2005). En annen, men beslektet, forklaring kan relateres til kulturelle forskjeller. Administrerende direktør ved AFF, Bjørn Helge Gundersen, er skeptisk til måten norske bedrifter nærmest ukritisk adopterer amerikanske belønningssystemer, og

peker på at ”det burde være en utfordring og et tankekors for norske ledere og styrever at svært mye økonomisk teori, ledelsesteori og organisasjonsteori er bygget på amerikansk fagkultur, forskningsmetodikk og empiri” (Gundersen i NHH-Bulletin 2008). Gundersen mener de amerikanske systemene bryter med norske særtrekk, slik som lav maktavstand, selvstendighet, høy grad av medarbeiderinvolvering og relativt åpen dialog. Dette gir tilhørende negative effekter for innovasjon og kreativitet, som er svært ugunstig i den norske kunnskapsbaserte økonomien. I stedet viser 50 år med motivasjonsforskning at de amerikanske prestasjonssystemene flytter fokus fra indre til ytre motivasjon, som på sikt fører til at det innholdsmessige i jobben blir mindre viktig enn streben etter penger (Gundersen i NHH-Bulletin). På bakgrunn av dette spekulerer Gundersen i om norske virksomheters tradisjonelle *stakeholderperspektiv* er i ferd med å erstattes av det amerikanske *shareholderperspektivet*⁴. Anvendelsen av prinsippal-agent teori kan bidra til å forklare tendensen til å fokusere på monetære verdier. Hovedprinsippet i teorien er at det gis en lønnsavtale til toppledelsen som er utformet slik at ledelsen har en økonomisk egeninteresse til å maksimere shareholder value. På denne måten ivaretas eierens interesser (Bruce m.fl. 2005).

Alexander Cappelen, professor i etikk og økonomi ved NHH, er en av få forskere som omtaler normative aspekter knyttet til lederavlønning. Ifølge Cappelen (2007) fremstår to spørsmål som sentrale i forholdet mellom rettferdighet og produktivitet: Reflekterer lederlønninger lederens produktivitet? Er lønninger som reflekterer produktivitet rettferdige? For det første er det klare svakheter ved å forsvare høye lederlønninger ved å si at de reflekterer lederens høye produktivitet. Det er få potensielle lederkandidater til en lederstilling i det norske ledermarkedet, hvilket ikke gir fullkommen konkurranse, men i stedet en markedsavtalt til ledere som med dette kan drive opp lønninger. For det andre er ikke nødvendigvis lønninger som reflekterer produktivitet rettferdige per se:

Det er to ytterpunkter i denne debatten. Streng egalitarianisme vil hevde at ingen ulikheter er akseptable uansett kilde, mens libertarianere vil hevde at alle ulikheter er akseptable så lenge de ikke er et resultat av tvang. De fleste faller ned på en mellomposisjon og hevder at vi bør akseptere noen, men ikke alle ulikheter. Den vanligste mellomposisjonen, ofte referert til som liberal egalitær etikk (eller equal opportunity ethics), hevder at ulikhet som skyldes faktorer utenfor folks kontroll bør elimineres, mens ulikheter som skyldes forhold under individuell kontroll, bør aksepteres. [...] Siden lønnsforskjellene mellom ledere og andre ansatte ofte er

⁴ ”Shareholders value” innebærer en fokus på eierens interesser, mens ”stakeholders value” inkluderer i tillegg andre aktørers interesser, både interne stakeholders (for eksempel ledere og ansatte) og eksterne stakeholders (for eksempel kunder, leverandører, konkurrenter, interessegrupper og samfunnet) (Trygstad & Hagen 2007).

større enn forskjellen i deres arbeidstid eller andre forhold under individers kontroll skulle tilsi, er det vanskelig å trekke noen annen konklusjon enn at lederlønningene er høyere enn det som kan rettferdiggjøres innenfor et liberalt egalitært perspektiv (Cappelen i Arbeids- og inkluderingsdepartementet 2007:4).

Cappelen avslutter med å poengtere at det er andre forhold enn økonomisk egeninteresse som motiverer ledere til innsats. Blant annet kan moralsk og sosial motivasjon i noen situasjoner gi jevn god innsats som økonomiske insentiver. Underliggende sosiale normer, moralske vurderinger og interesse for jobben er ofte viktigere motivasjonsfaktorer enn de snevert økonomiske (Cappelen i Arbeids- og inkluderingsdepartementet 2007). Disse momentene bidrar til å understreke behovet for andre forklaringsmodeller enn rent økonomiske. Også andre forskningsbidrag fra europeisk hold utfordrer i økende grad amerikanske oppfatninger og forklaringer av lederlønn. Bruce m.fl. (2005) diskuterer forholdet mellom agentteori, ledelsesmaktteori og stakeholder-teori, og påpeker at tross en overflod av litteratur på området kjennetegnes den likevel av mangel på konsensus omkring forholdet mellom lederlønn og bedriftens prestasjoner. Dette relateres til mangel på et overliggende teoretisk rammeverk som kan bidra til en bedre forståelse for dagens utviklingstrekk innen lederavlønning. Institusjonell teori, med fokus på selskapenes forankring til samfunnet rundt, presenteres som et slikt rammeverk (Bruce m.fl. 2005).

Ovennevnte omtale av lederlønnsteorier og syn på prestasjonsbasert avlønning berører knapt nok overflaten av den forskningen som eksisterer på området. Likevel kan man trekke noen slutninger fra foreliggende forskning. Ved å legge et markedsperspektiv til grunn har både vekst i, og fastsettelse av, lederlønn en tendens til å forklares i rene økonomiske termer, hvilket gir de anvendte kriterier i disse to prosessene en mer eller mindre objektiv karakter. Det økonomiske fagfeltets dominerende posisjon på området har bidratt til å gi økonomiske forklaringer av lederavlønning en paradigmatisk status. Resultatet er et syn på aktører som profittmaksimerende og handlende ut fra egeninteresse med mulighet for å bli styrt av økonomiske insentiver. Jeg har forsøkt å vise at dette synet i økende grad utfordres både gjennom motstridende økonomiske forskningsresultater og fra andre fagretninger. Under utdyper jeg nyklassiske økonomiske forklaringer, og deretter hvilken rolle økonomisk sosiologi, og dens institusjonelle tilnærming, kan spille i denne sammenheng.

2.3 Lederavlønning sett i lys av nyklassisk økonomisk markedstankegang

Bytte av varer i et fungerende marked, ifølge ortodoks økonomi, skjer gjennom mekanismene tilbud og etterspørsel. Økonomiske aktører handler rasjonelt ut fra egeninteresse, hvilket innebærer at aktørene er ute etter å maksimere nytte, mens bedrifter søker å maksimere profitt. Aktørenes handlinger skjer uavhengig av hverandre og beslutningene er basert på fullstendig og relevant informasjon. I tillegg er produktene homogene. Resultatet er en konkurransesituasjon preget av effektiv utnyttelse av ressursene og en bevegelse mot et ekvilibrium som følge av svingninger i tilbud, etterspørsel og priser (Gemici 2007; Guillén 2002; Biggart i Krippner m.fl. 2004). Dette er en svært forenklet gjengivelse av nyklassisk økonomisk teori slik den fungerer idealtypisk sett. Disse momentene er likevel beskrivende for det rådende synet på aktører og markeder, og som mange økonomer tar for gitt (Hass 2007).

Dersom disse prinsippene anvendes i forhold til avlønning av ledere vil et ledermarked inneha følgende kjennetegn, ifølge Khurana (2002): Det vil være et perfekt marked med et stort antall kjøpere (bedrifter) og selgere (ledere), der markedstransaksjonene er relativt anonyme, og uten påvirkninger fra aktører utenfor markedet. Transaksjonene skjer simultant og uavhengig av hverandre uten at enkelttransaksjoner påvirker markedet for øvrig. Arbeidsgivere kan minimere lønnskostnader ved å anta reell konkurranse blant næringslivslederne i markedet, og lederne på sin side sikrer markedslønn gjennom å anta en tilsvarende konkurranse blant de ulike arbeidsgiverne. Ledere som økonomiske aktører vil derfor i sin søken etter nyttemaksimering gå til de bedriftene som tilbyr de beste lønnsbetingelsene. Disse karakteristikene kjennetegner et åpent marked, der lønnsnivået tar form som et ekvilibrium.

Jeg argumenterer for at fastsettelse av lederlønninger bedre kan forstås som en sosial prosess, der lønningene ikke bestemmes av universelle og selvregulerende markedsmekanismer, men gjennom et samspill mellom både interne og eksterne aktører og faktorer. Fremfor å anse fastsettelse av lederlønn som en isolert prosess som skjer innad i de enkelte bedriftsstyrer hvor beslutningene er basert på objektive vurderingskriterier, bør forankringen til det sosiale miljøet inkluderes i en fullgod forklaringsmodell av lederavlønning. Lederavlønning tar derfor i større grad form som en institusjonell praksis. I forlengelsen av å anse dette som en sosial prosess argumenterer jeg for at det vokser frem et imperativ for de involverte aktører å

oppnå legitimitet for sine handlinger og holdninger, og at lederavlønning er en praksis som er avhengig av en generell legitimitet for å bestå.

2.4 Økonomisk sosiologi som alternativ forklaringsmodell

To retninger innen sosiologien inngår i det teoretiske bakteppet for denne studien, nærmere bestemt forankrings- og konvensjonsteori. I det følgende gir jeg en presentasjon av de sentrale bidragene innen disse forholdsvise ferske sosiologiske feltene. Begge retningene kan klassifiseres under økonomisk sosiologi, og søker med dette å inkludere og balansere mellom økonomiske og sosiologiske perspektiver på økonomisk handling. I Mark Granovetters artikkel "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness" (1985) er fokus på forankringsbegrepet, som et forsøk på å definere et utgangspunkt for økonomisk sosiologi. Det som anses som det europeiske sidestykket, som blant andre frontes av Boltanski og Thévenot (2006), fokuserer på hvordan konvensjoner påvirker økonomisk atferd (Biggart & Beamish 2003).

Den nyklassiske modellen har hatt en dominerende rolle i det økonomiske systemet og som grunnlag for politiske beslutninger i nyere tid (Hass 2007). Som følge av dette har den blitt et naturlig utgangspunkt for sosiologer i utformingen av alternative økonomiske modeller som tar hensyn til sosiale faktorer. Hobbes (i J. Scott 1995) trekker frem en sentral problemstilling knyttet til sosial orden i rasjonelle handlingssystemer, som også preger debatten innen økonomisk sosiologi: dersom individer handler rasjonelt ut fra egeninteresser, slik den ortodokse økonomien skisserer, finnes det ingen insentiver for samarbeid. Sosial orden blir dermed umulig å forklare. Hobbes' forsøk på å presentere en løsning på dette problemet er at orden sikres gjennom statlig maktbruk. Uten statlig inngripen vil et fullstendig kaos oppstå (J. Scott 1995). Svakheterne ved den nyklassiske tradisjonen innen økonomien lar seg enkelt definere. En langt større utfordring er å skissere et realistisk alternativ til denne tradisjonen der man inkluderer rollen sosiale relasjoner spiller innen økonomien (DiMaggio & Zukin 1990). En av de primære svakheterne ved nyklassisk økonomi er antakelsen om at økonomien er separat fra den sosiale sfære. Økonomiske sosiologer anser derimot økonomien som sosialt forankret, og markeder som sosiale og kulturelle produkt (Guillén 2002). Polanyi regnes som opphavsmannen til begrepet om forankring⁵. Han betegner økonomien som forankret i sosiale relasjoner og institusjoner. Polanyi frykter derimot at økonomiske handlinger vil bli

⁵ Embeddedness.

destruktive dersom de mister denne forankringen, altså at økonomien ikke lenger er påvirket av sosiale eller ikke-økonomiske instanser (Swedberg 2003). I Polanyis øyne vokser moral i markeder frem som et resultat av institusjonelle reguleringer. En disforankret økonomi vil dermed kjennetegnes av sosial anomie (Beckert 2007a). Dermed er moral noe som oppnås gjennom forankring⁶.

Over tid har betydningen av begrepet endret seg etter hvert som nye teoretikere har kommet på banen (Beckert 2007a). Gjennom å fokusere på forankring påpeker Granovetter viktigheten av sosiale relasjoner innen økonomisk atferd på lik linje med Polanyi. Mens Polanyi bruker forankring for å beskrive hvordan økonomien er integrert i større sosiale systemer, fokuserer Granovetter på å identifisere konkrete relasjoner mellom aktører i økonomiske systemer (Krippner & Alvarez 2007). Granovetter skisserer to analytiske dimensjoner som utgangspunkt for økonomisk sosiologi. For det første er økonomisk handling alltid sosialt situert, og dermed ikke forklarlig ut fra individuell motivasjon alene. For det andre konstrueres sosiale institusjoner gjennom sosiale prosesser; institusjoner vokser ikke automatisk frem (Rizza 2006). Forankring er dermed et fruktbart utgangspunkt for å unngå både tradisjonelle under- og oversosialiserte syn på aktøren (Granovetter 1985). Førstnevnte henspiller til klassiske og nyklassiske økonomers antakelse om rasjonelle aktører som gjennom bevisste valg og fullstendig informasjon er i stand til å handle rasjonelt. Sistnevnte syn, som frontes av Talcott Parsons (1937; 1959; 1961), forsøker å bringe sosiale strukturer tilbake på banen, noe som har ført til en overfokus på hvordan aktøren begrenses av sosiale strukturer og kultur. Her vurderes aktøren som mer eller mindre determinert av rådende normer og verdier som internaliseres gjennom sosialiseringen (Granovetter 1985). Forskjellen mellom tilnærmingene oppsummeres i følgende utsagn: "economics is all about how people make choices; sociology is all about how they don't have any choices to make" (Duesenberry 1960 i Granovetter 1985:485). Trass de tilsynelatende uforenlige forskjellene mellom disse to retningene, påpeker Granovetter (1985) et ironisk samsvar mellom dem. Begge retningene ignorerer pågående sosiale strukturer og relasjoner; det undersosialiserte synet gjennom sin fokus på sneversynte rasjonelle aktører, det oversosialiserte synet gjennom sin fokus på handlingsmønstre nærmest utelukkende formet av internaliserte normer og verdier. Dermed

⁶ Dette dualistiske synet på markedsøkonomien som forankret og selvregulerende på den ene siden, og disforankret på den andre, har skapt mye av forvirringen rundt begrepet (Gemici 2007). Meningsinnholdet som Polanyi legger i det er dermed omdiskutert ettersom han ikke løste opp i disse indre motsetningene i teksten før sin død (Block i Krippner m.fl. 2004).

uttrykker begge retninger et atomistisk syn på sosiale aktører og det sosiale liv. Granovetters sentrale argument, og hans løsning på problemet med over- eller undersosialiserte tilnærminger, er at avanserte analyser av økonomisk handling må ta i betraktning at denne handlingen er forankret i pågående sosiale relasjoner (Granovetter 1985). Ved å fokusere på en slik forankring unngår man å forutsette sosial orden slik de to andre retningene gjør. Sosial orden, eller mangel på sådan, avhenger i stedet av den sosiale strukturen (Granovetter 1985).

Mange økonomer skiller mellom interesser og lidenskap (Hirschmann 1977 i Granovetter 1985)⁷, hvorav førstnevnte henspiller til økonomiske motiver og rasjonell atferd, mens sistnevnte karakteriserer ikke-rasjonelle motiver og atferd. Granovetter argumenterer for at ikke kun økonomiske mål, men også mål om status, makt, anerkjennelse og sosiabilitet bør klassifiseres inn under rasjonelle motiver: "The theoretical issue is often not one of economic and sociological arguments conflicting, but rather of the weakness of both in understanding how actors with simultaneous economic and non-economic motives will act" (Granovetter 2005:38)

2.4.1 Nyere utvikling innen økonomisk sosiologi og nyansering av forankring som begrep
Krippner (2001) påpeker at Granovetters analytiske utgangspunkt viderebringer en svakhet fra både over- og undersosialiserte syn på aktøren, nærmere bestemt en inndeling av økonomien og det sosiale i to ulike sfærer. Enten blir økonomien vurdert som forankret i den sosiale sfæren på bekostning av markedssfæren, eller så blir det sosiale aspektet ekskludert fra analysen. Det fremstår dermed som et paradoks at den asosiale nyklassiske markedsmodellen videreføres ettersom intensjonen bak Granovetters forankringsbegrep er å bryte ned avgrensningen mellom økonomiske og sosiale fenomener (Krippner 2001). Styrken ved begrepet er dets kritikk mot det nyklassiske synet på aktøren, og at det viser hvordan sosiale relasjoner virker inn i markeder. Dessverre forklarer ikke forankring hvordan sosiale faktorer påvirker og strukturerer aktørers handlinger, og dermed fungerer det ikke som et alternativt teoretisk rammeverk til nyklassisk økonomisk teori (Krippner 2001). Krippner trekker frem behovet for å utvikle et slikt rammeverk som kan si noe om hvordan økonomiske aktiviteter er sosiale i utgangspunktet. For Krippner bør alternative løsninger unngå å behandle markedet som separat fra sosiale, politiske og kulturelle former (Krippner 2001). Under et symposium ved University of California, Davis i 2002, responderer Granovetter på kritikken som

⁷ Interests vs. passions.

Krippner (2001; 2004) har fremmet mot ham, blant annet spørsmålet om analyse av sosiale nettverk er det primære (og eneste) målet innen økonomisk sosiologi. Til dette understreker Granovetter at hans intensjon var å belyse rollen sosiale nettverk spiller som en medierende faktor mellom mikro- og makronivåer, ikke å definere dette som eneste analytiske aspektet innen økonomisk sosiologi: "[...] you can't just analyse social networks, you also have to analyse institutions and culture and politics and all of the micro and macro elements, of which the 'meso-level' of social networks is in the middle" (Granovetter i Krippner m.fl. 2004:114). Nettverk er interessante med tanke på at det er der blant annet tillit, samarbeid og dominans produseres. Men dersom en unnlater å trekke inn andre nivåer i analysen kan man ikke si noe om bakgrunnen for denne produksjonen (Granovetter i Krippner m.fl. 2004).

Et tidlig forsøk på å inkludere disse elementene er DiMaggio og Zukins (1990) utvidelse av Granovetters forankringsbegrep. Gjennom denne utvidelsen fremhever forfatterne behovet og mulighetene innen økonomisk sosiologi for multidimensjonelle analyser (DiMaggio & Zukin 1990). De skiller mellom kognitiv, kulturell, politisk og strukturell forankring, hvorav Granovetters type forankring henføres til sistnevnte kategori. Kognitiv forankring henviser til hvordan økonomisk handling er relatert til våre kognitive evner. Mentale prosesser, slik som mangelfull evne til å ta inn over seg situasjoners kompleksitet og informasjonsomfang, begrenser for eksempel den rasjonaliteten som legges til grunn innen nyklassisk økonomi (DiMaggio & Zukin 1990). Kultur legger også føringer for den økonomiske rasjonaliteten. Normer, verdier, ideologier og ritualer fra aktørers daglige sosiale kontekst er grunnlaget for deres tolkning av verden, som igjen påvirker økonomisk handling og rammene rundt dette. For eksempel er ikke ledelsespraksiser universelle, men kulturelt betinget (Boltanski & Russell 1983), hvilket blant annet innebærer en større åpenhet for investeringer i bedrifter som ligger nærmere egne kulturelle verdier og normer (Bandelj 2002). Kulturens innflytelse på økonomisk atferd bør ikke utelukkende forstås som utledet av nasjonale, kulturelle praksiser, men mer i grad av et historisk institusjonalisert kulturelt repertoar (Lamont & Thévenot 2000). Politisk forankring relateres til det eksisterende rammeverket av lover og regler som legger føringer for hvilke økonomiske handlinger som er tillatt. Begrepet omfatter også den maktkampen som utspilles mellom økonomiske aktører og institusjoner, for eksempel staten som i prinsippet ikke er en del av det økonomiske markedet. Jeg skiller derfor mellom to typer politisk forankring. Fremfor å betrakte de fire hovedformene for forankring som eksterne faktorer som begrenser økonomisk aktivitet, bør man i stedet betrakte dem som bestående av sosiale relasjoner som både begrenser og muliggjør økonomiske handlinger

(Bandelj 2002). Granovetter oppsummerer symposiet ved å beskrive forankring som et sensitiverende begrep:

For me it is just an announcement, or a conceptual umbrella under which one should look into and think about what are the connections between economic activity and the social, the political, the institutional, the historical, the cultural elements that economic activity is mixed up with (Granovetter i Krippner m.fl. 2004:133).

Beckert anser DiMaggio og Zukins (1990) utvidelse av forankringsbegrepet som et skritt i riktig retning i forhold til å fange opp det meningspotensialet som ligger i det etter Polanyi. For å oppnå en tilnærming innen økonomisk sosiologi som er teoretisk hensiktsmessig, hevder Beckert at man bør fokusere på de tre koordinasjonsproblemene som aktører blir stilt overfor i økonomiske sammenhenger (Beckert 2007a). Disse oppstår i markeder i kjølvannet av *uvisshet*, og er knyttet til verdi, konkurranse og samarbeid. Beckert hevder problemet omkring uvisshet gir økonomisk sosiologi en fordel som teoretisk alternativ til ortodoks økonomi. Uvisshet defineres som "the character of situations in which agents cannot anticipate the outcome of a decision and cannot assign probabilities to the outcome" (Beckert 1996:804). Uvisshet innebærer en dobbel kontingens, for eksempel situasjoner der to eller flere aktørers handlinger er gjensidig avhengig av hverandre. Hobbes' ordensproblem aktualiseres i slike problemstillinger med tanke på hva aktører skal gjøre når de ikke vet hvordan å optimalisere utfall (Beckert 1996). Dette må ikke forstås dit hen at den sentrale oppgaven innen økonomisk sosiologi er å vise hvordan aktører handler ikke-rasjonelt fremfor rasjonelt, men å vise hvordan intensjonelt rasjonelle aktører tar beslutninger i situasjoner der de er usikre på utfallet (Beckert 1996). I slike situasjoner blir distinksjonen mellom rasjonalitet og ikke-rasjonalitet uinteressant, sett med sosiologiske øyne, ettersom det i forkant er umulig å avgjøre om en eventuell handling er rasjonell eller ikke i forhold til mål om optimalitet og profittmaksimering. Derfor betegner Beckert aktørenes rasjonalitet som intensjonell, som definerer aktører som "want to achieve a goal that optimizes their utility, but do not know the best means to apply for realizing this goal" (Beckert 1996:819). Sosiologiens aksept av uvisshet er dermed et langt mer overbevisende utgangspunkt enn økonomiske modellens fokus på rasjonalitet (Beckert 1996).

2.4.2 De tre koordinasjonsproblemene

Inkluderingen av uvisshet innen sosiologiske tilnærminger innebærer en behandling av tre underliggende koordinasjonsproblemer. Det første er knyttet til verdi. Utfordringen i

markeder er å fastsette verdi på de varer som sirkulerer i dem. En forutsetning for at handel skal forekomme er for det første at potensielle kjøpere klarer å vurdere verdien av ulike varer, og for det andre at selgere klarer å demonstrere verdien på varene. Trass i at det er tekniske prosedyrer knyttet til å vurdere verdien av varer i et marked, fremhever Beckert at dette primært er en sosial prosess (Beckert 2007a). Det andre underliggende problemet er konkurranse. Et paradoks innen nyklassisk økonomi er at i markeder med perfekt konkurranse vil et markedsekvilibrium på sikt oppstå der marginalkostnader tilsvarer marginalavkastning. Profitt er dermed kun mulig å oppnå i markeder med imperfeksjoner (Chamberlin 1933, Knight [1921] 1985, Robinson 1933 i Beckert 2007a). Dette åpner for en maktkamp i markeder, der de ulike aktørene forsøker å utvikle markedsstrukturer som gir dem fordeler i forhold til konkurrentene. Dette innebærer opprettelse av markedsbarrierer som igjen fører til et prisnivå som er høyere enn det som strengt tatt er nødvendig (Fligstein 2001a i Beckert 2007b). Staten kommer som oftest på banen i slike sammenhenger, hvilket illustrerer en politisk forankring. Dette indikerer at markeders fremvekst avhenger av en forankring i ikke-økonomiske sosiale og politiske miljøer (Beckert 2007a). Konkurransen mellom organisasjoner og aktører i markedet dreier seg dermed ikke bare om ressurser og kunder, men er også en kamp om politisk makt og institusjonell legitimitet (DiMaggio & Powell 1991). Fremvekst av organisasjonelle strukturer og aktiviteter kan derfor forstås som et resultat av tolkninger og retolkninger av relasjonen til det sosiale miljøet som organisasjonene og aktørene er en del av (Rizza 2006). Det siste problemet er samarbeid, som er relatert til aktørers begrensede informasjon om andre aktørers intensjoner og kvaliteten på de aktuelle varene i transaksjonen. Uvissheten som følger av asymmetrisk informasjon og aktørenes valgfrihet forsøkes løst på en rekke ulike måter, for eksempel gjennom sosiale nettverk, klientforhold, tillit, sosiale normer og verdier, makt, formelle garantier og merkevarer (Beckert 2006b i Beckert 2007a). Samtlige av disse ulike måtene er mekanismer som ligger utenfor nyklassiske prinsipper om hvordan markeder fungerer. Dette viser at uvissheten i markeder fører til at markedsforhold knyttes opp mot den institusjonelle, kulturelle og sosiale konteksten som de er en del av (Beckert 2007a).

Hovedpoenget til Beckert er at aktørenes respons på uvisshet ikke er å øke sine kalkulative evner, men å benytte seg av ulike *social devices*: "The term "social devices" encompasses all forms of rules, social norms, conventions, institutions, social structures, and power relations that limit the choice set of actors and make actions at the same time predictable" (Beckert 1996:820). Økonomisk handling må derfor forstås ut fra *ikke-teleologisk tolkning av*

intensjonalitet (Beckert 1999:4), fremfor en teleologisk forståelse av at aktørens handlinger har en bestemt forutinntatt hensikt. Meningsdannelse og oppfattelse av rasjonalitet er tvert i mot noe som skapes i selve handlingen. Rollen forankring spiller i denne sammenheng forklarer Beckert på følgende måte: "Embeddedness then refers to the social structuration of worlds of meaning in interpretive acts, a process which is undetermined but not unstructured" (Beckert 1999:4). Handlinger er da rasjonelle i den forstand at de fremstår som rasjonelle ut fra en sosial setting, men ikke nødvendigvis rasjonelle ut fra kriterier om objektivitet (Biggart & Beamish 2003). Ved å anse uvisshet som en del av situasjoner fremstår forankring som et formålstjenlig begrep i forhold til å belyse de sosiale aspekter som er en del av (økonomiske) aktørers atferd.

2.5 Kanalisering av uvisshet gjennom konvensjoner

Etter min mening er det teoretiske bidraget til de franske akademikerne Boltanski og Thévenot velegnet til å ta tak i den problemstillingen og de utfordringer som Beckert skisserer. Tilnærmingen regnes inn under *economics of convention*, som ligger i skjæringspunktet mellom økonomi og sosiologi (Jagd 2004b:1). Konvensjoner kan forstås som "practices, routines, agreements, and their associated informal or institutional forms which bind acts together through mutual expectations" (Wagner 2001:110). Boltanski og Thévenot søker å reformulere synet på menneskelig handling. Grunnsetningen *scarcity of presuppositions* danner basis for denne reformuleringen, hvor målet er å legge til grunn så få forutsetninger som mulig i konseptualiseringen av samfunnsmessige fenomener (Wagner 2001:105). I hovedsak er ikke målet å isolere individuelle handlinger eller normer og verdier analytisk. I stedet er fokus på situasjonen, og individers identifisering og tolkning av denne, og hvordan dette bidrar til å definere den som en felles situasjon. Antakelsen er at menneskelig samhandling må baseres på en form for kommunikasjon og felles forståelse, som Boltanski og Thévenot betegner som en *nødvendighet for enighet* (Wagner 2001:106). Det antas videre at folk både trenger og ønsker å rettferdiggjøre sine handlinger, og at disse handlingene med dette kan motstå en test av rettferdiggjøring. Dermed tar de et metodologisk skritt tilbake sammenlignet med både nyklassisk økonomi og Granovetters begrep om forankring. Jagd (2004b) påpeker at der nyklassiske økonomer bruker markedet for å forklare koordinering av handlinger, erstatter nettverksteoretikerne, slik som Granovetter, dette med et rammeverk av sosiale nettverksrelasjoner. Boltanski og Thévenot (2006) skisserer i stedet et pluralistisk rammeverk for hvordan individuell interaksjon er forankret i kravet om å

fremskaffe rettferdiggjøring, og tar for seg hvordan personer rettferdiggjør sine handlinger overfor andre. I stedet for å forutsette sosial orden fokuserer konvensjonsteori på hvordan enighet og koordinering i seg selv produseres: ”’Society’, then, is not an encompassing social order, rather multiply produced agreements” (Wagner 2001:106).

2.5.1 Aktørers imperativ for å rettferdiggjøre

Produksjon av enighet som prosess belyses gjennom å fokusere på uenigheter og meningsforskjeller. Ved å ta utgangspunkt i dissens viser Boltanski og Thévenot hvordan handlinger og situasjoner kategoriseres ved hjelp av seks ulike rettferdiggjøringsordener⁸, og at man gjennom disse refererer til noe utover en selv, som et utgangspunkt for å oppnå enighet i situasjoner med fravær av etablerte kollektive regler (Mesny & Mailhot 2007). Referansene peker på allmenne prinsipper som subjekter, objekter og relasjoner vurderes ut fra. Hver verdiorden inneholder slike overordnede verdsettingsprinsipper. Videre viser Boltanski og Thévenot hvordan sosiale konvensjoner vokser frem som et resultat av den kodifiseringen som blir utført i henhold til de ulike formene for rettferdiggjøring (Wagner 2001), og at den enigheten som oppnås har en tendens til å vare over tid. Konvensjoners fremvekst kan dermed anses som et svar på uvisshet, og de koordinasjonsproblemer som aktører møter i slike sammenhenger (Jagd 2004c). Men med tanke på at rettferdiggjøring er en situasjonell prosess, må i tillegg enigheten som oppnås stadig reforhandles for å opprettholdes (Wagner 2001). Slike reforhandlinger vokser frem på bakgrunn av aktørers *kritiske kompetanse*, som er en refleksiv evne til å vurdere situasjoner som kritikkverdige. I slike sammenhenger kan aktørene uttrykke hvilke objekter, subjekter eller relasjoner de anser som *verdige* i en gitt situasjon⁹. Ved å artikulere sin misnøye med en gitt situasjon initieres et *kritisk øyeblikk*, som defineres som en realisering av at noe er galt, og at det må gjøres noe med dette (Boltanski & Thévenot 1999:359). Disputter mellom personer eller grupper er et mulig utfall i kjølvannet av slike realiseringer, der de involverte parter står overfor et rettferdiggjøringsimperativ; den som kommer med kritikk må rettferdiggjøre kritikken som fremmes, mens den som utsettes for kritikken må rettferdiggjøre sine handlinger. Fravær av kritikk innebærer som oftest et fravær av eksplisitt legitimering, mens en kritikk av det bestående krever en legitimering gjennom argumentasjon. Aktørenes ståsted synliggjøres i

⁸ Senere er modellen utvidet med to nye verdiordener (Godard og Laurans 2004, Latour 2001, Moody og Thévenot 2000, Thévenot, Moody og Lafaye 2000 i Andersen 2007; Boltanski & Chiapello 2005). Vedlegg 1 gir en oversikt over de åtte ulike verdiordenene.

⁹ Detaljerte beskrivelser av verdige objekter, subjekter og relasjoner finnes i appendikset i vedlegg nr. 1 og 2.

slike kritiske øyeblikk, ettersom argumentene som fremmes gir muligheter for å forstå de kriteriene som aktørene vektlegger i vurderingen av situasjonen (Boltanski & Thévenot 2006).

Et eksempel på at legitimitet spiller en rolle, er tilfeller der markedsprinsippene svikter i forhold til å fremskaffe objektive kriterier, for eksempel det å vurdere bedrifters effektivitet. Et av postulatene innen ortodoks økonomi er at det i en konkurransesituasjon vil være de mest konkurransedyktige, hvilket implisitt vil si de mest effektive, bedriftene som har størst sjanse for å overleve. Men dette postulatet gir ikke en tilfredsstillende forklaring i tilfeller der målbare kriterier for effektivitet og ytelse er vanskelig å operasjonalisere, for eksempel når det gjelder å måle utdanningsinstitusjoners effektivitet. I slike sammenhenger vektlegges i stedet institusjonenes legitimitet som et mål på deres posisjon i markedet (Meyer og Rowan 1991 [1977] i Krier 1999). Eksempelet over illustrerer en situasjon med manglende etablerte regler for vurdering. Den analytiske utfordringen innen konvensjonsteori består i å definere "the situation in its temporality, the individual's *uncertainty* about the identification of the situation and the *interpretive effort* that is required to determine, together with others, the situation as a shared and common one" (Wagner 1994:174).

2.5.2 Kan sosiologer studere verdi?

Konvensjonsteori innebærer et brudd med det Stark betegner som Parsons pakt¹⁰. Hovedtrekket i paktens er at økonomer skal studere verdi (i økonomiske termer), mens sosiologer skal studere verdier (i form av etikk og moral) (Stark 2005). Stark betegner Granovetters forankringsbegrep som rettet inn mot distinksjonen mellom kalkulasjon og tillit¹¹, og at amerikanske institusjonalisters (slik som DiMaggio og Powell m.fl.) utvidelse av begrepet har ført til fokus på distinksjonen mellom effektivitet og legitimitet¹². Men ingen av disse distinksjonene innebærer et brudd med Parsons pakt; dikotomien mellom verdi og verdier aksepteres fortsatt. Stark (2005) fremhever i stedet konvensjonsteori som en tilnærming som gir muligheter for å bryte Parsons pakt. Årsaken til dette er at fokus i stedet

¹⁰ Da Parsons utviklet sine altomfattende sosiologiske teorier ved Harvard var det ett felt Parsons unngikk - økonomien. Parsons signaliserte åpent overfor sine kolleger ved økonomisk institutt at han ikke hadde ambisjoner om å utfordre deres domene. Den stilltiende avtalen, Parsons pakt, ble dermed at økonomene beholdt herredømmet over økonomien (value), mens Parsons kunne tillate seg å studere de sosiale relasjoner som økonomien er forankret i (values) (Stark 2005).

¹¹ Calculation vs. trust.

¹² Efficiency vs. legitimacy.

ligger på Knights distinksjon mellom risiko og uvisshet¹³, som Stark definerer på følgende måte: ”In circumstances of risk, chances are calculable; that is, the distribution of outcomes can be expressed in some probabilistic terms. Uncertainty, however, lacks calculation: ”All bets are off”” (Stark 2005:3). For Thévenot (i Jagd 2004a) løses motsetningene i denne distinksjonen ved at mennesker gjennom tilslutning til konvensjoner organiserer uvisshet for å gjøre den håndterlig og testbar. Dette er forsøk på å kontrollere uvissheten slik at den tar mer form som en risiko (Thévenot i Jagd 2004a). Målet med konvensjoner er med dette ikke å fjerne alle spor av uvisshet, men å skape en referanseramme der en midlertidig slipper å spekulere i de andre aktørenes hensikter (Jagd 2004b).

Ved å ta utgangspunkt i kalkulasjon har nyklassiske økonomer en tendens til å redusere alt til et spørsmål om risiko i stedet for vurderinger (Stark 2005). Mens amerikanske institusjonalister anser verdier som en motvekt til kalkulasjon, argumenterer Boltanski og Thévenot for at verdier inngår i aktørers kalkulasjoner, og dermed også i verdi (Stark 2005). Starks hovedpoeng er at Boltanski og Thévenot, gjennom å demonstrere at moderne økonomier inneholder kompromisser mellom ulike evalueringsprinsipper, har utviklet en sosiologisk teori som studerer verdi. Det er derfor ikke kun en, men flere måter å skape verdi på (Stark 2005): “Convention theory aim then at constructing a ‘microeconomics of understanding’ opposed to a ‘microeconomics of explanation’ as in neo-classical and new institutional economics” (Jagd 2004b:3). I så måte er Boltanski og Thévenots konvensjonsteori et bindeledd i den tradisjonelt sett anstrengte koblingen mellom økonomi og sosiologi.

2.6 Legitimitet som begrep og prosess

Når det finnes sosioøkonomiske forskjeller mellom personer eller mellom grupper vil det reises spørsmål ved disse forskjellenes legitimitet, og prosessen som skaper dem (Tyler 2006). Fremvekst av legitimitet er en sosial prosess (Johnson m.fl. 2006). Det finnes en rekke ulike *definisjoner* av legitimitet. En velkjent definisjon er Suchmans beskrivelse av legitimitet som “a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (Suchman 1995:574). Tilsvarende finnes det flere beskrivelser av ulike *typer* legitimitet. Basert på Scott (1995; 2000) og Suchman (1995) fremstår fire typer som sentrale

¹³ Risk vs. uncertainty.

innenfor organisasjonell/institusjonell sosiologi, nærmere bestemt regulativ, normativ, kognitiv og pragmatisk legitimitet. Både Scott og Suchman "locates the source of legitimacy beyond the boundaries of an individual organization in supraorganizational beliefs about social reality that are widely held" (Johnson m.fl. 2006:59). I denne sammenheng spiller institusjoner en viktig rolle. Dette tydeliggjøres i Douglas' definisjon av legitimitet, som har likhetstrekk til Boltanski og Thévenots konvensjonsteori: "To acquire legitimacy, every kind of institution needs a formula that founds its rightness in reason and in nature.... For a convention to turn into a legitimate social institution it needs a parallel cognitive convention to sustain it" (Douglas 1986 i Johnson m.fl. 2006:56). Institusjoner omtales her som legitimerede konvensjoner. Scott (2001) legger tre institusjoner, eller institusjonelle pilarer, til grunn for hvordan produksjon av legitimitet finner sted: *Regulativ legitimitet* avledes av aktører, typisk sett tilsynsmyndigheter eller regjeringer, som har en organisasjonell påvirkning i kraft av å kunne definere prosedyrer, juridiske krav eller andre retningslinjer (W. R. Scott 1995). Disse regulative institusjonene utgjør den institusjonelle pilaren, og utøver press for å få aktuelle aktører til å etterleve de retningslinjer som defineres. Regulativ legitimitet oppnås dermed ved å handle i tråd med definerte lover og reguleringer, og kan anses som et resultat av *føyelighet*. *Normativ legitimitet* stammer fra aktører som definerer standarder og verdier som utgjør oppfatninger av hva som er moralsk ønskelig (til forskjell fra juridiske forpliktelser). Legitimitet vurderes ikke ut fra hva som gagnar den individuelle aktøren ut fra egeninteresse, men hva som er det rette å gjøre ut fra et mer altruistisk ståsted (Suchman 1995). Normative institusjoner, hvor jobbnettverk ofte utgjør den primære av disse (Dimaggio & Powell 1983), utøver et press for å handle i tråd med etablerte normer og regler. Legitimitet oppnås når handlingene samsvarer med rådende moralske normer og verdier. *Kognitiv legitimitet* oppstår gjennom utbredelsen av andre (relevante) gruppers praksiser, og en oppfatning av disse som gjeldende maler for organisasjonelle strukturer og handlinger. Scott m.fl. eksemplifiserer disse tre første typene på følgende vis: "the survival rate of hospitals is augmented when they receive government funding (regulative legitimacy), when they garner professional accreditation (normative legitimacy), and when the number of hospitals is initially on the rise (cognitive legitimacy)" (Scott m.fl. 2000 i Johnson m.fl. 2006:59). I tillegg presenterer Suchman *pragmatisk legitimitet*, som beror på "the self-interested calculations of an organization's most immediate audiences" (Suchman 1995:578). Denne formen for legitimitet "boils down to a sort of exchange legitimacy-support for an organizational policy based on that policy's expected value to a particular set of constituents" (Suchman 1995:578). En legitimeringsprosess medfører ofte spenninger mellom de ulike

typene legitimitet. Suchman påpeker at en organisasjon ofte må vurdere hvilken eller hvilke typer legitimitet man ønsker å legge vekt på. Det er vanskelig å innfri legitimitetskrav innenfor alle fire typene på samme tid. Videre står de ulike typene ofte i konflikt med hverandre. For eksempel kan det være problematisk å tilpasse seg nyetablerte praksiser (kognitiv legitimitet) hvis en gruppe eller kundekrets motsetter seg disse (pragmatisk legitimitet) (Suchman 1995).

Legitimeringsprosessen kan ta form både som en implisitt og eksplisitt prosess, noe som ofte avhenger av hvilket stadium man befinner seg i. Fire stadier er sentrale, nærmere bestemt innovasjon, lokal anerkjennelse, spredning og generell anerkjennelse (Johnson m.fl. 2006). Stadiene utarter på følgende måte i organisasjoner: I det første stadiet fremmes nye måter å tenke på gjennom eksplisitte ytringer. Nye ytringer kan for eksempel være forslag til nye prosedyrer i bedriften for å løse oppgaver eller forbedre utførelse av arbeid. Ved lokal anerkjennelse vurderes disse nye, innovative forslagene. Forslag som er i tråd med rådende normer og verdier har en større sjanse for å bli akseptert. Dette skjer på to måter. For det første kan aktørene eksplisitt forsøke å legitimere et nytt forslag ved å henvise til hvordan det passer inn i forhold til gjeldende normer og verdier. For det andre kan legitimitet oppstå som en følge av at forslaget ikke utfordres av andre, verken eksplisitt eller implisitt. I det tredje stadiet spres det lokalt anerkjente forslaget til andre miljøer og kontekster, hvor det til slutt aksepteres som et sosialt fakta. Dersom dette nye forslaget spres over flere sosiale kontekster, vil det etter en viss tid få en bred aksept i samfunnet og inngå i kulturen. Legitimitetens implisitte natur på et gitt tidspunkt er dermed opprinnelig bygget på eksplisitte røtter (Johnson m.fl. 2006). Et forslag som aksepteres av de fleste aktører er per definisjon generelt anerkjent og blir en del av status quo. Johnson m.fl. (2006) opererer her med en webersk definisjon av legitimering, der de sosiale praksisenes legitimitet ikke er avhengig av at alle aksepterer dem personlig, men at de aksepteres på grunnlag av en oppfatning om at de fleste andre aksepterer dem. Dermed skiller det mellom to aspekter ved legitimitet, nærmere bestemt legitimitetens *hensiktsmessighet* og *gyldighet*. Førstnevnte betegner "an actor's belief that a social order's norms and procedures of conduct are desirable and appropriate patterns of action", mens sistnevnte defineres som "an individual's belief that he or she is obliged to obey these norms and procedures even in the absence of personal approval of them" (Dornbusch & Scott i Johnson m.fl. 2006:55). I likhet med Webers tanker er det ikke aktørenes personlige tilslutning til det eksisterende sett av normer og verdier som er avgjørende, men antakelsen at

andre bifaller disse kulturelle praksisene (Johnson m.fl. 2006). Jeg omtaler disse to aspektene som (underliggende) legitimeringsmekanismer.

2.7 Anvendelsen av de teoretiske perspektivene – en mulig forbindelse mellom forankring, verdiordener og legitimitet

Økonomiske modeller klassifiserer all menneskelig atferd i markedets referanseramme (Polanyi 1977 i Gemici 2007). Økonomien er derimot strukturert av både økonomiske og ikke-økonomiske institusjoner. Dette fremmer behovet for et utvidet analytisk rammeverk ettersom ”organizations in fact ‘compete, not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy, for social as well as economic fitness’” (Powell & DiMaggio 1991 i Rizza 2006:41). Esping-Andersens (1990) beskrivelser av fremveksten av tre ulike velferdsregimer i vestlige kapitalistiske økonomier illustrerer hvordan markedet opererer sammen med ikke-økonomiske institusjoner, slik som staten og familien. Dermed inkluderes også historiske, sosiale og kulturelle forklaringsfaktorer, og hvordan disse faktorene bidrar til å forme økonomiske systemer. Den analytiske utfordringen består i å identifisere de forhåndsbetingelser som ligger til grunn for organiseringen av økonomien (Beckert 2007b). Jeg argumenterer i det følgende for at kombinasjonen av de teoretiske perspektivene som legges til grunn for dette masterprosjektet er egnet til å overkomme denne utfordringen. For å belyse dette nærmere omtaler jeg både uttalte styrker og svakheter ved perspektivene, og diskuterer i hvilken grad de utfyller hverandre på disse områdene.

Den primære styrken ved forankring som et paradigme innen økonomisk sosiologi, er dets tungtveiende kritikk av nyklassiske økonomiske atferdsmodellens overfokus på økonomiske kriterier, og derav manglende evne til å inkorporere økonomiske aktiviteters sanne natur. Men perspektivet gir ikke et alternativt teoretisk rammeverk som demonstrerer hvordan ikke-økonomiske aktiviteter påvirker aktørers handlinger (Gemici 2007). Beckert hevder at ”embeddedness” characterizes a general answer to specific problems without identifying the underlying problems themselves” (Beckert 2007a:10). Boltanski og Thévenots fokus på produksjon av enighet fremstår som et bedre utgangspunkt for å identifisere disse underliggende problemene. En inndeling i verdiordener representerer en omfattende typologi som er et velegnet analytisk rammeverk til å klassifisere de evalueringsprinsipper som aktører legger til grunn i ulike situasjoner. Denne typologien anvender jeg for å kategorisere de argumenter som fremkommer gjennom media og i intervjuene. Trass i at Boltanski og

Thévenot (2006) poengterer at det teoretiske perspektivet de presenterer ikke er tenkt som et helhetlig nytt sosiologisk program, fremhever Wagner (2001) at styrken ved perspektivet ligger i at det tolkningsarbeidet som aktører foretar er empirisk observerbart. Dette bidrar til å identifisere sosiale konvensjoner som har viss spatiotemporal utbredelse, og som derav kan klassifiseres som institusjoner. Perspektivet redegjør dermed for hvordan sosiale strukturer vokser frem som et resultat av menneskelig interaksjon. Konvensjonsteori er med dette mer enn en rent mikroorientert teori.

Boltanski og Thévenot møter derimot kritikk for sin behandling av makt som begrep. Selv peker de på at enighet oppnås ved at aktørene i en rettferdiggjøringssituasjon trekker frem det de anser som mest relevante kriterier blant et flertall av ulike kriterier. Ved å vektlegge pluraliteten i situasjoner skyves maktbegrepet til side i konvensjonsteorien. Bénatouïl kritiserer blant andre Boltanski og Thévenot på dette grunnlaget: "By often limiting their research to ordinary uses of social sciences, pragmatic sociologists totally overlook the intense struggles between various agents and institutions [...]" (Bénatouïl 1999:391). Med dette mener Bénatouïl at Boltanski og Thévenots pragmatiske konvensjonsperspektiv ikke tar nok hensyn til den politiske maktdimensjonen innenfor sosiologisk teori. Wagner (2001) påpeker at det ikke kun er maktbegrepet som står i fare for å tilsidesettes i konvensjonsteori, men sosiale strukturer per se. Sosiale strukturers (begrensende og muliggjørende) effekt på sosiale aktører har vært et kjernesporsmål innenfor sosiologisk tenkning fra starten av, mens Boltanski og Thévenot har en tendens til å anse strukturer som noe som tar form i etterkant av aktørenes interaksjon (Wagner 2001). I denne sammenheng anvender jeg forankringsteori, som i langt større grad fokuserer på å få frem de bakenforliggende sosiale strukturer. Flere av intervju spørsmålene er utformet med tanke på å få frem informantenes forhold til ulike typer forankringer.

Dequech er kritisk til det synet på handling som kommer til uttrykk hos Boltanski og Thévenot, og understreker at det kan eksistere et skille mellom logikken bak henholdsvis handling og rettferdiggjøring:

People may orient their actions – and not only their justifications – along some principle of justification, in order to coordinate with other people. If so, their logic of action and their logic of justification may be the same thing (depending on how one conceptualizes these logics). However, this is not always the case. We need to distinguish logics of action from logics of justification (Dequech 2008:528).

Handlingslogikk (logic of action) benyttes dermed som et begrep for hva og hvordan aktører faktisk tenker og opptrer i forhold til de handlinger de utfører, ikke hvordan de *forklarer* sine handlinger og tanker utad gjennom rettferdiggjøring. For eksempel, hvis en bedrift begrunner sponing av bistandsorganisasjoner med et ønske om å bidra til å bekjempe fattigdom (prinsipp fra sivil verdiorden), mens det egentlige rasjonale bak er å få reklame og et godt rykte (prinsipp i opinions-ordenen), eksemplifiserer dette en uoverensstemmelse mellom *logikken bak rettferdiggjøring* (logic of justification) og logikken bak handling: "It is possible for one person or group of people to do something for a reason that they are not willing to admit publicly or at least not to everybody else, so that they claim to have done it for another reason" (Dequech 2008). Dequech omtaler her frykten for at aktører kamuflerer de egentlige intensjonene bak sine handlinger. Også her benytter jeg forankringsteori, som er mer egnet til å belyse ulike handlingslogikker.

Forankringsbegrepet aktualiseres som analytisk verktøy i situasjoner der aktører må forholde seg til flere konvensjoner. Som omtalt medfører Boltanski og Thévenots prinsipp om *scarcity of presuppositions* et syn på konvensjoner som situasjonelt produserte, hvor de unngår å benytte analytiske rammeverk som forutsetter sosial orden. Jeg hevder på tross av dette at forankring er et fruktbart rammeverk for å analysere topplederens holdninger til lederavlønning. Dette har bakgrunn i at toppledere, spesielt de som jobber i internasjonalt orienterte bedrifter, har en fot innenfor ulike miljøer, og må med dette forholde seg til konvensjoner med ulikt innhold. Årsaken til graden av dissens omkring lederlønninger oppstår, slik jeg ser det, i stor grad som følge av ledernes tilslutning til ulike konvensjoner. Som nevnt er hensikten med konvensjoner å redusere uvisshet. For norske næringslivsledere innebærer en eventuell realisering av en slik reduksjon en avveining mellom norske og internasjonale konvensjonelle impulser. For å få frem slike forskjeller er forankringsbegrepet anvendelig å bruke som et supplement til konvensjonsteori. Dermed legger jeg til grunn at konvensjoners utforming og innhold påvirkes av ulike typer forankring, og styrkeforholdet dem imellom. I den forstand er forankring et metodologisk prinsipp, ved at sosiale prosesser som strukturerer økonomiske aktiviteter innbefattes i synet på økonomisk atferd, slik Gemicci (2007) skisserer. Men i tillegg hevder jeg at det gjennom analysen er mulig å utsi i hvilken grad forankring virker inn i situasjonen. Hvis det for eksempel er forskjeller i argumentasjonen til informanter i internasjonalt og nasjonalt orienterte bedrifter, er dette mest sannsynlig et resultat av informantenes forankring til ulike miljøer.

På bakgrunn av dette finner jeg det hensiktsmessig å analysere datamaterialet ved å kombinere innsikt fra konvensjons- og forankringsteori, og knytte de to teoretiske perspektivene sammen med legitimeringsteori. Konvensjonsteori, med dens empirinærhet, benyttes til å klassifisere aktørens argumenter og evalueringer som fremkommer i media og i intervjuene. Verdiorden er det aktuelle begrepet i denne sammenheng, hvorav markedets, den industrielle, den sivile og den domestiske verdiorden fremstår som mest sentrale¹⁴. Klassifiseringen inn i verdiordener utgjør et utgangspunkt for å se nærmere på mulige innvirkninger som skyldes aktørens forankring til samfunnet rundt. Blant de fire hovedformene vektlegger jeg primært kulturell og politisk forankring, men også strukturell forankring omtales. Kognitiv forankring er utelatt med bakgrunn i at den vanskelig lar seg analysere ut fra det foreliggende datamaterialet. Jeg anser både verdiorden og forankring som sensitiverende begreper, hvilket utdypes i metoddelen. Med utgangspunkt i denne analytiske tilnærmingen søker jeg å beskrive de legitimeringsprosesser som utspilles, som et grunnlag for å belyse spørsmålene i problemstillingen.

¹⁴ I vedlegg nr. 2 i appendiks fremlegges en mer detaljert beskrivelse av disse fire verdiordenene med en nærmere beskrivelse av hvordan verdige personer kan forstås innenfor hver orden.

3 METODE

3.1 Innledning

I løpet av et forskningsprosjekt står man overfor en rekke metodiske valg. Jeg har valgt et kvalitativt forskningsopplegg med semistrukturerte intervjuer som primær datainnsamlingsmetode. Sammenlignet med kvantitativ forskning eksisterer det få standardiserte regler og teknikker, eller metodologiske konvensjoner, innen kvalitativ forskning som definerer hvordan undersøkelser skal gjennomføres. Derimot dukker det opp atskillige metodiske og metodologiske valg underveis i forskningsprosessen. I dette kapitlet vil jeg utdype de valgene jeg stod overfor i løpet av arbeidet med masteroppgaven, samtidig som jeg omtaler kvalitative intervju som forskningsmetode.

3.2 Metodiske betraktninger

3.2.1 Hvorfor kvalitative intervju som metode?

Valget av metode er uløselig knyttet til problemstillingen. Intensjonen er at den foretrukne metoden fremstår som den mest fruktbare i forhold til å belyse de spørsmål som reises i problemstillingen. Dermed er det naturlig at problemstillingen legger føringer for valg av metode. Etter at Reiten-saken ble utbrodert i media i 2007 fattet jeg interesse for lederavlønning som tema. Især opplevde jeg en spenning mellom moralske og økonomiske argumenter som tilstedeværende i debatten, men som et uavklart element. Ut fra dette vokste det frem en nysgjerrighet i forhold til næringslivsledernes egne tanker rundt dette. Etter å ha satt meg inn i aktuell norsk forskning som omhandler lederavlønning satt jeg igjen med et inntrykk av at denne spenningen i stor grad var oversett. Det har blitt foretatt en rekke kvantitative undersøkelser som ser nærmere på lederavlønning i lys av dens økonomiske funksjon og effekt som insentivsystem (Bragelien 2005; Colbjørnsen & Bragelien 2000; Dale-Olsen 2002; Gaasøy 2005; Hunnes 2006, 2007; Randøy & Nielsen 2002). I tillegg har det

vært gjort en del studier som tallfester og beskriver lederlønnsutviklingen i norske bedrifter (Oxelheim & Randøy 2004; Randøy & Skalpe 2007a, 2007b; Svalund 2008). Derimot eksisterer det få kvalitativt orienterte studier av lederlønn som omhandler sosiale prosesser og legitimering. To delvise unntak er Bulukin (2005) og Hillestad (2004), som begge omtaler lederlegitimitet. Fokus ved disse studiene er derimot på lederes legitimitet utad, henholdsvis medarbeideres anerkjennelse av leder og leders måte å lede på (Bulukin 2005), og eksterne aktørers vurdering av hvorvidt leder fremstår som troverdig (Hillestad 2004). Tema for denne studien er i stedet lederes egen legitimering av sin posisjon i lys av den kritikken som rettes mot dem. Med utgangspunkt i den nevnte initielle nysgjerrigheten vedrørende lederavlønning som tema, ble en kvalitativ tilnærming en naturlig følge av problemstillingens ordlyd.

I tillegg til denne nysgjerrigheten satt jeg med et inntrykk av at norske næringslivsledere, spesielt i statseide selskaper, var lite aktive, og dermed underrepresenterte, i mediedebatten. Byrne skisserer at kvalitative intervjuer er spesielt velegnet til å få frem synspunkter til marginaliserte grupper i samfunnet og på denne måten "explore voices and experiences which they believe have been ignored, misrepresented or suppressed in the past" (Byrne i Silverman 2006:114). Få vil derimot karakterisere norske toppledere som en undertrykt og marginalisert gruppe, spesielt tatt i betraktning de ressurser, makt og tilgang på nettverk denne gruppen besitter. Trass i at det muligens fremstår som paradoksalt hevder jeg likevel at kvalitative intervju som tilnærming kan begrunnes på en tilsvarende måte i dette tilfellet; norske topplederers stemme har ikke kommet tilstrekkelig til uttrykk i denne debatten. En mulig forklaring på dette paradokset vil omtales i slutten av dette kapitlet.

På bakgrunn av disse argumentene mener jeg at en kvalitativ tilnærming med et sosiologisk blikk kan ha en utfyllende funksjon i sammenheng med tidligere forskning på området, som i stor grad er kvantitativt og økonomisk orientert. Blant annet vil en slik metodisk tilnærming kunne kaste lys over den mystikken omkring forholdet mellom lederlønn og ledere som Selvik m.fl. (2002) påpeker at vi har begrenset kunnskap om. I tillegg til at jeg argumenterer for at kvantitative metoder ikke er egnet for å belyse de spørsmålene jeg reiser i problemstillingen, ønsker jeg å understreke at jeg også oppfatter semistrukturerte intervjuer som den mest hensiktsmessige metoden blant flere mulige kvalitative metoder. For eksempel er ikke deltakende observasjon egnet til å si noe om personers holdninger og verdier (Byrne i Silverman 2006). Kvalitative innholdsanalyser kan derimot benyttes i denne sammenheng, men i mitt tilfelle eksisterer det ikke offentlig tilgjengelige dokumenter som er relevante for

min problemstilling. Derimot foretar jeg en kvalitativ innholdsanalyse av mediedebatten rundt Reiten-saken som en opptakt til analysen av intervjuene. Analysemetoden som benyttes er *meningskondensering*. I denne analysemetoden er målet å trekke ut det sentrale meningsinnholdet i et datamateriale, og deretter knytte dette opp mot studiens formål (Kvale 1996). Den preliminare analysen vil fungere som et bindeledd mellom litteraturgjennomgangen og analysen av intervjuene, og da primært som et grunnlag for intervjuanalysen. Tatt i betraktning lederlønnsdebattens størrelsesomfang i media, er dette en sak som norske næringslivsledere vanskelig kan unnlate å forholde seg til. Hvordan denne saken presenteres i media vil jeg se på ved å peke på sentrale aktører i debatten og de argumenter som presenteres.

3.2.2 Teoretiske betraktninger av metodiske styrker og svakheter

Kvale (1996) beskriver en utbredt kritikk av kvalitative intervjuer som forskningsmetode ved at man ikke frembringer objektiv kunnskap, men tvert i mot baserer seg på informanternes subjektive utsagn. Jeg støtter derimot opp under Kvales argument om at dette utgjør en styrke ved intervju som forskningsmetode med tanke på samtalenes evne til å "capture the multitude of subjects' views of a theme and to picture a manifold and controversial human world" (Kvale 1996:7). Lederavlønning er et komplekst tema, og mitt mål er å frembringe en bredere forståelse og flere nyanser på området enn det som kan leses ut fra media og ved bruk av rene kvantitative forskningsopplegg. Som Kvale fremhever, er det nettopp dette som er styrken ved kvalitative intervjuer; gjennom intervjuene får informantene anledning til å beskrive og utdype sin forståelse, mening og oppfatning av virkeligheten slik de erfarer den (Kvale 1996).

I tillegg anser jeg kvalitative intervjuer som en egnet metode i forhold til den epistemologiske forståelsen av kunnskap som jeg legger til grunn. Kvale skisserer to metaforer som betegner hvert sitt syn på hvordan kunnskap frembringes i intervjuer. Det ene er å anse intervjueren som en *gruvearbeider*¹⁹, der kunnskapen ligger klar til å graves frem. Jeg har ikke ambisjoner om å avdekke en slik objektiv og universell kunnskap. Det andre er å anse intervjueren som en *reisende*²⁰, der kunnskap er noe som produseres gjennom den menneskelige interaksjonen i intervjuet (Kvale 1996). Fremfor å anse verden som bestående av objektiv kunnskap, bør produksjon av kunnskap baseres på en forståelse av verden som en konversasjonell

¹⁹ Miner.

²⁰ Traveler.

virkelighet: ”When we understand knowledge as the social justification of belief rather than as accuracy of representation, conversation replaces confrontation with nature” (Kvale 1996:37). Boltanski og Thévenots (2006) teori om aktørers imperativ for å rettferdiggjøre sine handlinger, og dermed produsere legitimitet for sitt syn i fraværet av objektive vurderingskriterier, står etter min mening godt til dette epistemologiske grunnsynet. Videre passer et slikt syn på kunnskap med Boltanski og Thévenots (2006) fremheving av at verdiordenene ikke er definitive begreper, og Granovetters (i Krippner m.fl. 2004) beskrivelse av forankring som et sensitiverende begrep. Dermed fremstår begge begrepene som sensitiverende, hvilket samsvarer med Blumer, som anser sosiologiske begreper som grunnleggende sensitiverende instrumenter:

A definitive concept refers precisely to what is common to a class of objects, by the aid of a clear definition in terms of attributes or fixed bench marks. [...] A sensitizing concept lacks such specification of attributes or bench marks and consequently it does not enable the user to move directly to the instance and its relevant content. Instead, it gives the user a general sense of reference and guidance in approaching empirical instances. Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, sensitizing concepts merely suggest directions along which to look (Blumer 1986:147).

Bakgrunnen for dette synet på begreper er at teori, forskning og empiriske fakta er sammenbundet i den forstand at teori styrer forskning, forskning søker å oppnå og isolere fakta, og fakta påvirker teori (Blumer 1986). Teorier har kun en verdi dersom de innebærer en fruktbar kobling til den empiriske verdenen. Begreper er den eneste måten å foreta en kobling mellom teori og empiri, ettersom det er begreper som peker på de empiriske instansene som et teoretisk forslag er laget rundt (Blumer 1986). Den gjensidige påvirkningen mellom teori, forskning og empiriske fakta medfører at det blir umulig å snakke om definitive begreper. For forskere utgjør sensitiverende begreper et fortolkende verktøy i kvalitative studier (Glaser 1978, Padgett 2004 i Bowen 2006), og begrepene kan testes, forbedres og raffineres (Blumer 1986). Dermed kan validitet undersøkes gjennom grundige studier av de empiriske instanser som begrepene hevder å dekke (Blumer 1986). Ved at jeg legger til grunn et syn på verdiorden og forankring som sensitiverende begreper, fungerer de som et utgangspunkt for analysen av datamaterialet, både i forhold til å angi hva jeg skal se etter i analysen og hva jeg kan forvente å finne.

For å beskrive komplekse og mangeartede fenomener i samfunnet er det hensiktsmessig å benytte seg av metodetriangulering. Særlig innen samfunnsvitenskapene er det svært viktig å

benytte kombinasjoner av ulike data og metoder (Grønmo 2004). De siste tiårene har imidlertid kvalitative intervjuer som forskningsmetode i økende grad stått på egne ben (Kvale 1996). Resultatene fra denne undersøkelsen kan derimot kritiseres for ikke å være statistisk generaliserbare, noe som er en vanlig kritikk mot kvalitative studier med få undersøkelsesenheter. Likevel har kvalitative studier generaliserbare egenskaper: "[...] if the aim of a study is to obtain general knowledge, then focus on a few intensive case studies" (Kvale 1996:102). På bakgrunn av dette hevder jeg at det er mulig å hente ut innsikt fra denne studien som er teoretisk generaliserbar til større grupper, som i mitt tilfelle vil være norske toppledere. Sett bort fra de økonomiske og tidsmessige begrensninger som ligger i et masterprosjekt ville nok på den annen side en kombinasjon med mer kvantitative metoder ha vært interessant for å kunne si noe mer om utbredelsen av ledernes oppfatninger. Grønmo (2004) skisserer muligheten for å benytte kvalitative undersøkelser som forberedelse til kvantitative studier. For eksempel kunne data fra denne studien vært brukt som et grunnlag for en strukturert spørreundersøkelse, eller en kvantitativ innholdsanalyse som i større grad åpner for en statistisk generalisering av data. Med en kvalitativ undersøkelse i bunn vil man også kunne oppnå større forståelse for resultatene i den etterfølgende kvantitative undersøkelsen (Grønmo 2004). I tillegg kan kvantitative teknikker benyttes innenfor et kvalitativt forskningsopplegg. Kvalitative forskere bør i større grad verdsette mulighetene og de positive sidene ved kvantitative metoder, fremfor å avfeie slike metoder som en begrenset form for forskning (Silverman 2006). For eksempel kan kvantitative teknikker brukes for å minske usikkerhet knyttet til om forskeren kun har trukket frem utdrag fra dataene som støtter egne argumenter. Et viktig prinsipp innen forskning er gjennomsiktighet ved at andre har tilgang til data. For min del er det ikke mulig å gi full tilgang til intervjutranskripsjonene, ettersom dette vil bryte med et annet prinsipp, prinsippet om anonymitet. Utfordringen i denne sammenheng er at leseren er overlatt til å stole på de resultatene som presenteres. Enkle telleknikker kan derfor benyttes for å gi leseren et bedre overblikk over dataene, og dermed skape en større tillit til resultatene (Silverman 2006). Med et såpass lite utvalg som i mitt tilfelle har jeg valgt å utelate slike telleknikker. I stedet forsøker jeg å beskrive underveis, der jeg finner det hensiktsmessig, om det er samtlige, et flertall, eller kun enkelte av informantene som står bak holdningene som uttrykkes.

Min intensjon er dermed ikke å avvise bruk av kvantitative metoder på et generelt grunnlag. Tilsvarende er det ikke min intensjon å avvise tidligere økonomisk orientert forskning innen lederavlønning. I stedet peker jeg på problemstillinger som gjør kvalitative tilnærminger, som

tar i bruk nyere teorier innen økonomisk sosiologi, fruktbare. Jeg anser det som en sentral utfordring innen det økonomiske fagfeltet å ta inn over seg nyere sosiologiske forskningsbidrag som forsøker å bygge videre på svakheter ved tradisjonell økonomisk teori. Samtidig er det en like sentral utfordring innen det sosiologiske fagfeltet å vise nytteverdien av disse teoretiske bidragene i forlengelsen av økonomisk teori, og hvordan de er anvendelig empirisk sett. Det fagteoretiske perspektivet som legges til grunn i denne oppgaven er basert på disse to utfordringene. Dette har igjen påvirket valget av metodologisk tilnærming.

3.2.3 Egenerfarte betraktninger av metodiske styrker og svakheter knyttet til gjennomføringen av undersøkelsen

Forut for gjennomføringen av intervjuene vurderte jeg lederavlønning som et potensielt sensitivt tema. Risikoen i slike sammenhenger er at informantene inntar en forsvarsposisjon under intervjuene og en tilbøyelighet til å uttale seg politisk korrekt fremfor oppriktig (Kvale 1996). Derfor valgte jeg i begynnelsen av hvert intervju å poengtere at jeg ikke var der for å fremme kritikk, men heller var ute etter informantens erfaringer på området, i kraft av å være en leder²¹. Under intervjuene opplevde jeg derimot lite frykt hos informantene for å uttrykke seg politisk ukorrekt. Utsagnet under illustrerer på den annen side at denne frykten vanligvis er nærværende i ledernes hverdag:

Det er mange, tror jeg, som er veldig forsiktig med å stå frem i disse sakene, og kritisere staten fordi det vil ramme de selv hvis de gjør det. Det synes jeg er et stort problem i Norge, at staten har fått en så dominerende posisjon at det å kritisere staten er nesten umulig, for da går det utover deg selv, eller enda verre [...], utover din egen virksomhet (Jansen).

Da tekstutskrift av denne samtalen ble oversendt informanten i ettertid understrekte han at han stod inne for det som ble sagt så sant det ble anonymisert. En annen av informantene uttrykte et tilsvarende behov for å anonymiseres da han omtalte politisk korrupsjon og politiserte ledelser i statsvirksomheter. Disse utsagnene bidrar til å forklare det nevnte paradokset hvorfor næringslivsledere er forholdsvis underrepresentert i mediedebatten. Frykt for reaksjoner fra politisk hold ser ut til å begrense toppledernes engasjement i debatten. I tillegg til nødvendigheten av å anonymisere intervjuene, opplevde jeg en generell tillit til akademia og min tilstedeværelse i rollen som forsker. En av informantene poengterte ved slutten av intervjuet at han nok ikke ville vært like åpenhjertig dersom jeg hadde vært en journalist. I

²¹ Se vedlegg nr. 3 i appendiks.

ettertid opplever jeg derfor lite hold i min initielle bekymring med tanke på politisk korrekthet. Tvert i mot sitter jeg igjen med et inntrykk av at mange av informantene så på intervjuet som en anledning til å uttrykke hva de følte, uten å måtte bekymre seg for negative førstesideoppslag i avisen dagen etter, eller et negativt rykte. Men jeg anser anonymisering av intervjuene, og at jeg var der i rollen som forsker uten en politisk agenda eller en journalistisk vinkling, som avgjørende for en god samtalsituasjon. På tross av mine oppfatninger om oppriktighet, kan jeg likevel ikke utelukke at informantene i løpet av intervjuene kamuflerer sine egentlige intensjoner eller holdninger, slik Dequech (2008) beskriver, og dermed oppretter et skille mellom logikken bak rettferdiggjøring og logikken bak handling. Denne problemstillingen aktualiseres, slik jeg ser det, især når informantene omtaler hva lønn betyr for dem personlig.

Forut for det siste intervjuet, besluttet jeg å benytte siste halvdel av samtalen til en slags metadiskusjon av tema. Bakgrunnen for dette var at det åpenbarte seg en del tilsynelatende paradokser ut fra svarene i de foregående intervjuene, og jeg satt derfor inne med en del uavklarte inntrykk. Ved å presentere mine oppfatninger fra de andre intervjuene var tanken at informanten kunne ta stilling til disse, og utdype og nyansere mine påstander og fortolkninger. Mitt inntrykk er at denne fremgangsmåten førte til en rimelig åpenhertig samtale der informanten kunne frigjøre seg fra rollen som toppleder, der det gjerne implisitt forventes at han skal forsvare eller forklare lederavlønning, og i større grad innta en rolle som ekspert på feltet som kunne nyansere mine initielle oppfatninger av datamaterialet. Dette gav meg nye innsikter innenfor tema.

Under intervjuene ble båndopptaker benyttet for å ta opp samtalen. Ingen av informantene hadde innvendinger mot dette. I etterkant ble intervjuene transkribert og sendt til informantene per e-post for gjennomsyn. På denne måten fikk informantene anledning til å se over egne uttalelser og korrigere eventuelle feil eller mangler. Det kom ingen innsigelser på meningsinnhold, men informantene i de første intervjuene var overrasket over hvor usammenhengende og muntlig språket ble i tekstform. En av informantene kom med betydelige endringer på setningsoppbygging for å gjøre språket mer egnet skriftlig. Dermed valgte jeg å poengtere i de resterende intervjuene at språket i transkripsjonen nok ville oppleves som muntlig, og understreke at jeg var interessert i meningsinnholdet, ikke språkformen.

Bruk av båndopptaker var av avgjørende betydning for å sikre gode data. Ettersom jeg fokuserer på næringslivsledernes argumentasjon som et grunnlag for analysen, var det viktig at informantene ble sitert ordrett, fremfor at jeg baserte meg på notater under intervjuet. Ved bruk av sistnevnte, ville jeg ikke rukket å få notert samtlige argumenter som kom frem i samtalen. I tillegg ville jeg ha risikert å feilsitere informantene, eller tillegge et feilaktig meningsinnhold basert på mine umiddelbare tolkninger av utsagn under intervjuet. Dette var spesielt viktig for å sikre dataenes reliabilitet.

En annen faktor som kan påvirke datakvaliteten er knyttet til det Kitzinger (i Silverman 2006) betegner som *retrospektive beretninger*. I intervjuer omtales ofte historiske hendelser eller fakta. Dermed er det en viss risiko for at informantene husker detaljer på en feilaktig måte, slik at saksfakta ikke fremstilles korrekt. For eksempel opplevde jeg store variasjoner i informantenes gjengivelse av Reiten-saken. Blant annet mente enkelte at det var et tak på opsjonene, mens andre kritiserte Hydro-ledelsen for manglende tak. I mitt tilfelle utgjør ikke slike variasjoner et problem i undersøkelsen; det er informantenes argumenter og *holdninger* omkring lederavlønning jeg er ute etter, og disse påvirkes ikke av eventuell feilaktig informasjon i retrospektive beretninger.

3.3 Gjennomføring av prosjektet

3.3.1 Utvalg av informanter og innsamling av data

Den største utfordringen jeg så for meg med tanke på datainnsamlingen, var å få tak i informanter. Studier av eliter innebærer ofte problemer med å få innpass i miljøet (Kvale 1996). For min del gjaldt dette i forhold til å finne toppledere som var villige til å la seg intervju, og dermed sette av tid til et masterprosjekt i en hektisk arbeidshverdag. Å få tilgang til toppledere uten forhåndsavtale er ikke mulig, og toppledere er i så måte en *lukket gruppe* (Silverman 2006). Jeg så i utgangspunktet for meg at den enkleste måten å få innpass i miljøet på var via såkalte *gatekeepers*, som er personer som kontrollerer innpass i lukkede miljøer (Silverman 2006). I mitt tilfelle kontaktet jeg to professorer ved Norges Handelshøyskole og direktører i to bergensbedrifter, som jeg blant annet kjente gjennom min tidligere stilling ved NHH, hvor jeg forespurte dem om de visste om noen aktuelle kandidater. Disse personene utgjorde mine gatekeepers. Jeg fikk tak i to informanter på denne måten. Men ettersom mitt kontaktnettverk inn i det norske toppledermiljøet er rimelig begrenset, besluttet jeg å sende en

e-postforespørsel til et utvalg av norske bedrifter. Disse bedriftene ble valgt ut fra listen over Norges 500 største bedrifter, som publiseres av Findexa Forlag (2008). Med tanke på tidsmessig omfang og begrenset økonomisk støtte til gjennomføring av intervjuene, ble utvalget innskrenket til bedrifter i Oslo- og Bergensområdet. I tillegg valgte jeg å kontakte bedrifter som var blant de 150 største i Norge. 43 av disse bedriftene ble kontaktet via e-post. I denne e-posten forklarer jeg kort prosjektets tema, at jeg er ute etter informanter til et intervju, og at jeg vil følge opp henvendelsen per telefon²². Denne utvelgelsen var mer pragmatisk enn systematisk, der jeg prioriterte å få et bredt spekter av bedrifter innen ulike næringer, og som jeg vurderte som interessante. Blant annet ble en del av dem kontaktet på grunnlag av at de var omtalt i media, eller at representanter for bedriften hadde uttalt seg i Reiten-saken. Intensjonen bak å kontakte store, medieomtalte bedrifter var basert på antakelsen at det ville være mer sannsynlig at lederne i disse selskapene har høyere lønninger og mer internasjonale kontakter, i tråd med Randøy og Skalpes (2007b) beskrivelser. Dermed vil de også i større grad være rammet av den kritikken som fremmes mot lederlønninger i Norge. Videre ønsket jeg å ha en rimelig jevn fordeling mellom statseide og private selskaper, og mellom nasjonalt og internasjonalt rettede selskaper, som et tenkt grunnlag for komparative elementer i analysen. For eksempel var jeg interessert i mulige forskjeller i synet på statens rolle som eier i bedrifter med varierende grad av statlig eierskap. Min antakelse var at ledere i bedrifter med staten på eiersiden i større grad enn ledere i det private må legitimere sin posisjon, slik man har sett i Reiten-saken. Av de 43 bedriftene jeg kontaktet svarte ni av dem på e-posten der samtlige var positive til prosjektet. En av disse bedriftene takket derimot nei til deltakelse grunnet utstrakt reisevirksomhet i toppledelsen. To av dem opplyste allerede i første svar at en av konserndirektørene hadde sagt seg villig til å stille opp til intervju. Etter å ha fulgt opp disse forespørslene, satt jeg igjen med fire informanter i private selskaper og tre i statseide selskaper. På bakgrunn av dette sendte jeg ut e-poster til ytterligere fem statseide selskaper for å få tak i en leder til fra denne typen selskap. To bedrifter responderte imidlertid positivt på denne henvendelsen, og fremfor å takke nei til en av dem, endte jeg opp med ni informanter totalt.

Hovedintensjonen var å få rimelig sammenlignbare bedrifter, nærmere bestemt at informantene innehar noenlunde samme type stilling i bedriftshierarkiet, samt at størrelsen på bedriftene er noenlunde lik. I e-posten spør jeg etter en representant for (topp)ledelsen i

²² Se vedlegg nr. 4 i appendiks.

bedriften. I ettertid fant jeg, etter samtale med en bekjent administrerende direktør i et bergensfirma, det formålstjenlig å definere toppleder som en person med stilling som konserndirektør. De fleste bedriftene benytter en slik hierarkisk struktur med en toppledergruppe bestående av konserndirektører innenfor ulike ansvarsområder (for eksempel økonomi, strategi og personal), og en konsernsjef/administrerende direktør som øverste leder. Dersom jeg hadde hatt denne innsikten over bedriftenes hierarkiske struktur i forkant av e-postforespørselene, ville jeg nok brukt denne definisjonen i e-posten, fremfor det mer vage begrepet toppleder. Men i praksis utgjorde dette ingen forskjell. Samtlige av informantene besatt en stilling som konserndirektør på tidspunktet intervjuet ble gjennomført, med unntak av en som var administrerende direktør, men med lang fartstid som konserndirektør. Samtlige av informantene er menn, med ett unntak. Jeg omtaler ikke dette videre i oppgaven, ettersom jeg ikke anser kjønn som en relevant dimensjon i forhold til problemstillingen. Jeg opplever heller ikke at svarene fra den kvinnelige konserndirektøren skiller seg nevneverdig fra de andre på en måte som kan kobles til kjønn. Under følger en kort oversikt over informantene:

Tabell 3.1 – Oversikt over informantene

Navn:	Tittel:	Eierskap:	Internasjonalt rettet?²³
Augestad	Konserndirektør	Helt/delvis statseid	Nei
Steffensen	Konserndirektør	Helt/delvis statseid	Nei
Holgensen	Konserndirektør	Helt/delvis statseid	Nei
Jansen	Konserndirektør	Helt/delvis statseid	Nei
Holme	Konserndirektør	Helt/delvis statseid	Ja
Reinertsen	Konserndirektør	Privat	Ja
Kirkebø	Konserndirektør	Privat	Ja
Sandvik	Konserndirektør	Privat	Ja
Johnsen	Administrerende direktør	Privat	Nei

Ved å kombinere egenskapene eierskap og selskapets virke, åpnes det for fire mulige kombinasjoner. Informantene jobber enten i et nasjonalt rettet statseid selskap, et internasjonalt rettet statseid selskap, et nasjonalt rettet privat selskap, eller et internasjonalt rettet privat selskap.

²³ Distinksjonen internasjonalt/nasjonalt rettet selskap er hentet fra Statens Eierskapsmelding (Nærings- og handelsdepartementet 2006), og er ment å skille mellom selskaper som opererer i et internasjonalt miljø (for eksempel med internasjonale eiere eller investorer, datterselskap i utlandet, eller salg av varer og tjenester internasjonalt), og selskaper som ikke forholder seg til aktører internasjonalt.

I forkant av intervjuene samlet jeg inn et utvalg avisartikler som omhandlet lederavlønning. Intensjonen med dette var for det første å undersøke nærmere om det var hold i mine primære inntrykk av mediedebatten. For det andre ønsket jeg å skaffe bedre innsyn i debatten, både for å få bedre egenforståelse av saken, og som grunnlag for et tiltenkt komparativt element i analysen. I hovedsak dreier disse artiklene seg om Reiten-saken, hvor Dagens Næringsliv (DN) er den primære datakilden, men artikler fra andre aviser benyttes også, vurdert ut fra relevans. Totalt 80 artikler inngikk i utvalget, hvorav 49 artikler fra DN og de resterende 31 fra øvrige aviser. Artiklene ble funnet ved hjelp av DNs søketjeneste, samt atekst.no. Hyppige søkeord var lederlønn, lederavlønning, Eivind Reiten, Jan Reinås, opsjonsavtalen i Hydro, opsjonsprogram, og toppleder(e). Under innsamlingen la jeg vekt på å få et variert datamateriale med argumenter fra ulike hold. Ved å benytte DN som hovedkilde, fikk jeg en forholdsvis helhetlig dekning av Reiten-sakens utvikling, slik forløpet ble beskrevet av DN. Ved å trekke inn artikler fra andre avismedier, fikk jeg et bredere bilde av sakens dekning i norske medier samlet sett.

3.3.2 Utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

Intervjuene faller inn under betegnelsen semi-strukturerte intervjuer. Slike intervjuer har en sekvens av tema som skal dekkes, og en intervjuguide med foreslåtte spørsmål. Implisitt i dette ligger en åpenhet for endring. Dette innebærer en mulighet for å følge opp interessante tema som tas opp, og å endre rekkefølgen på spørsmålene (Kvale 1996). Intervjuene ble gjennomført med dette som utgangspunkt, der interessante tema, eller eventuelle tvetydigheter, ble forsøkt utdypet. Dette har medført variasjoner i rekkefølgen på spørsmålene i de respektive intervjuene, med tilhørende variasjon i forhold til hvilke spørsmålssekvenser som ble gjennomgående dekket. På bakgrunn av dette, bør intervjuguiden anses som retningsgivende, og ikke absolutt²⁴.

For å sikre en god samtalesituasjon, bør informantene opplyses kort om intervjuets formål og tema før selve intervjuet starter. Etter intervjuet bør informanten debriefes, der formålet utdypes, og det gis mulighet for å løse opp eventuelle spenninger og uklarheter (Kvale 1996). Jeg avsluttet hvert intervju med spørsmål om det var noe som hadde vært uklart eller andre tema som kunne vært interessante. En av informantene lurte umiddelbart på hva jeg ønsket å oppnå med studien, og hvordan han hadde svart i forhold til de andre. Jeg tolker dette dit hen

²⁴ Se vedlegg 3 i appendiks for utkast til intervjuguide.

at han satt igjen med en viss uro i forhold til mine intensjoner, og hvordan dataene skulle brukes. Men med unntak av dette, opplevde jeg at informantene satte pris på anledningen til å uttale seg forholdsvis uforpliktende om lederavlønning som tema, og at de satt igjen med en positiv opplevelse etter intervjuet. Flere gav uttrykk for at det var et interessant tema.

3.3.3 Analyse av datamaterialet

Boltanski og Thévenots verdiordenbegrep utgjør den grunnleggende typologien i analysen av data. Intensjonen er å klassifisere datamaterialet ved bruk av begrepet. Dette foregikk på ulikt vis i analysen av de innsamlede avisartiklene sett i forhold til analysen av intervjuene. Avisartiklene ble kategorisert ved at jeg først leste gjennom alle utvalgte artikler, der sentrale argumenter ble ekstrahert, og deretter klassifisert i en tabell i forhold til Boltanski og Thévenots verdiordener. På denne måten fikk jeg en generell oversikt over fremtredende argumenter, og hvilke verdiordener aktørene i mediedebatten mobiliserte.

Intervjutranskripsjonene ble kategorisert på to ulike måter, hvorav den opprinnelige intensjonen var å foreta en kategorisering på samme måte som med avisartiklene. Men ettersom datamaterialet fra intervjuene var langt mer omfattende enn avisutdragene, ble det for komplekst å umiddelbart foreta en kategorisering inn i verdiordener. Derfor valgte jeg først å trekke inn ulike sakskomplekser som et kategoriserende hjelpemiddel. Sakskompleksene ble definert på bakgrunn av spørsmålene i intervjuene, for eksempel *avlønningens funksjon*, eller *syn på statlig eierskap*. Intensjonen med denne kategoriseringen var å samle informantenes holdninger på ulike temaområder. Først etter å ha tilegnet meg en viss oversikt over holdningene innenfor ulike sakskomplekser, startet jeg arbeidet med å klassifisere intervjumaterialet i henhold til ulike verdiordener. Dermed fikk jeg, på tilsvarende vis som i analysen av mediedekningen, til slutt skaffet en oversikt over hvilke verdiordener som var mest hyppig anvendt hos informantene. Disse klassifiseringene utgjorde grunnlaget for videre meningskondensering i forhold til forankrings- og legitimeringsteori.

3.3.4 Ethiske betraktninger

Ethiske hensyn bør vurderes kontinuerlig gjennom hele forskningsprosessen, på alle områder i studien. Dette har vært en grunnregel jeg har søkt å tilstrebe. Likevel er det enkelte stadier i prosjektet der bevissthet i forhold til dette er mer presserende. Jeg anser forskningsetiske

problemstillinger knyttet til de kvalitative intervjuene, og bruk av informanter som datakilde, som mest prekært i mitt tilfelle. Lederavlønning er et sensitivt tema, som muligens kan oppleves som intimiderende for informantene. Målet mitt er ikke å felle en moralsk dom over norske ledere, men å søke en dypere vitenskapelig forståelse av de prosessene som ligger bak legitimering av lederavlønning. På bakgrunn av dette ser jeg verdien i å foreta studien. En forutsetning i denne sammenheng er at det sørges for en konfidensiell behandling av informantene. Blant annet er jeg bundet av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjenestes retningslinjer for behandling av personopplysninger i kraft av at prosjektet er godkjent av personvernombudet i NSD. Rent praktisk innebærer dette at samtlige informanter omtales gjennom pseudonymer, samt at intervjuene gjennom transkriberingsprosessen er normalisert til bokmål for å fjerne eventuelle gjenkjennende særtrekk ved dialektene. Den kvinnelige informanten omtales i hankjønn av samme hensyn. Med unntak av dette er sitatene gjengitt ordrett.

Et annet relevant spørsmål er hvor mye som skal gjøres kjent for informantene i forkant av intervjuene i henhold til å prinsippet om informert samtykke. Prinsippet innebærer at informantene opplyses om hovedtrekk og mål med studien, samt risiko og fordeler ved å delta i studien (Kvale 1996). Jeg valgte i forkant av intervjuene å være rimelig åpen om at lederavlønning var ett av temaene i studien, og at Reiten-saken ville bli diskutert. På den annen side trekker Kvale frem en begrensning ved informert samtykke som prinsipp, ved at "the concept of informed consent implies that the researcher knows *before* the event to be observed what the event will be and its possible effects" (Kvale 1996:114). Dermed er det ikke gitt hvor mye som skal informeres, og hva det egentlig skal samtykkes om. På bakgrunn av dette anså jeg det som etisk hensiktsmessig å opplyse i starten av hvert intervju om at informanten stod fritt til å la være å svare på spørsmål underveis, og at intervjuet kunne avbrytes når som helst hvis ønskelig.

DEL III: ANALYSE

4 LEDERLØNNSDEBATT I MEDIA – POLARISERINGENS HJEMMEBANE?

4.1 Innledning

I den foregående presentasjonen av det teoretiske rammeverket skisserte jeg tidligere forskning på området. Aktuelle forskningsbidrag som omhandler topplederlønninger siteres ofte i media, og inngår som en del av mediedebatten om lederlønn. Flere av spørsmålene fra mine intervjuer er relatert til denne mediedebatten. En forståelse for det medieskapte bildet av norske lederlønninger, og norske ledere som sådan, er etter min mening også sentralt som en forutsetning for å forstå argumentasjonen til informantene. Det faktum at høye lederlønninger møter motstand i Norge fra flere hold har bidratt til å iverksette en legitimeringsprosess. I det følgende vil jeg gå nærmere inn på denne problemstillingen ved å ta utgangspunkt i innspill som har blitt fremmet i lederlønnsdebatten gjennom norske avismedier. Jeg foretar en grovanalyse av avisenes dekning av saken, primært med utgangspunkt i artikler som omtaler Eivind Reitens lederlønn og opsjonsprogrammet i Norsk Hydro. Saksutviklingen utdypes og eksemplifiseres i det følgende ved å trekke inn teoretiske bidrag fra forankrings- og konvensjonsteori, og knytte de resulterende kategoriseringer opp mot ulike typer legitimitet og legitimeringsmekanismer. Men først avklarer jeg hvordan de fire typene legitimitet kan forstås med lederavlønning som kontekst, og hvem som er de aktuelle aktørene i debatten.

4.1.1 En begrepsavklaring av de fire typene legitimitet

Flere ulike aktører kan knyttes til de respektive typene legitimitet. Formålet med følgende begrepsavklaring er å skissere hvordan de ulike typene kan forstås i denne sammenheng. Næringslivet må forholde seg til staten som premissleverandør i kraft av dens samlede myndighet som lovgivende, utøvende og dømmende statsmakt. Dermed stammer regulativ legitimitet primært fra staten. For de internasjonalt rettede selskapene kan denne typen legitimitet til en viss grad komme fra ulike premissleverandører fra internasjonalt hold, men hovedsakelig oppnås regulativ legitimitet ved å føye seg etter de retningslinjene som staten definerer. Flere ulike aktører, eller miljøer, kan fungere som premissleverandør for normativ legitimitet. Nok en gang spiller staten en sentral rolle, frontet av norske politikere. I tillegg er

media en medvirkende aktør. Typiske norske moralske normer og verdier fremmes jevnlig av politikere og i media, og bidrar til å legge et moralsk press på norske næringslivsledere. Mest aktuelt i denne sammenheng er det som betegnes som norsk likhetstankegang. Samtidig fungerer jobbnettverk som en premissleverandør for moral. Dette kan være nettverk både internt i bedriften, og eksterne nasjonale og internasjonale nettverk. Det samme er tilfellet for kognitiv legitimitet, som sier noe om hvilke miljøer næringslivslederne vender seg mot når de ser etter sammenlignbare aktører som premissleverandør for organisasjonelle handlingsmaler og strukturer. Pragmatisk legitimitet er rettet mot grupper i organisasjonens umiddelbare miljø, og sier dermed noe om hvilke grupper som er viktige for organisasjonen å hente legitimitet fra. Med tanke på at mye av kritikken mot lederlønn dreier seg om at bedriftene betaler store summer til næringslivsledere grunnet deres antatt viktige organisasjonelle betydning, fremstår toppledere som en slik gruppe. Når jeg omtaler pragmatisk legitimitet er det denne gruppen som legges til grunn for begrepet. Mens både regulativ og pragmatisk legitimitet utgår fra hver sin respektive aktør/gruppe, kan kognitiv og normativ legitimitet utgå fra ulike grupper. Den mulige tilstedeværelsen av flere referansegrupper innen de to sistnevnte typene samstemmer med Suchmans (1995) påpekning av at normativ og kognitiv legitimitet rommer bredere kulturelle regler.

4.1.2 Aktørene i debatten

Opsjonssaken i Hydro har skapt et enormt engasjement og involverer en rekke aktører. Likevel er det i hovedsak tre grupper aktører som skiller seg ut. Først og fremst har dette vært en debatt mellom politikere og det jeg betegner som næringslivsrepresentanter, det være seg næringslivsledere eller andre med sentrale posisjoner innenfor næringslivet. Til sist er flere av debatt deltakerne vitenskapelige forskere. Blant de to første gruppene er det politikere, og da hovedsakelig blant regjeringspartiene, som opprinnelig fremmer kritikk mot lederlønninger, mens næringslivsrepresentanter svarer på denne kritikken. Imidlertid retter etter hvert politikere fra opposisjonspartiene kritikk mot regjeringen for deres håndtering av opsjonssaken. Disse to gruppene uttaler seg i saken som følge av å enten fremme kritikk, eller være mål for kritikken, i tråd med imperativet for rettferdiggjøring. Jeg anser vitenskapelige forskere for å inneha en rolle som består i å presentere faglig dokumenterte innspill, og på denne måten fungere som kunnskapsleverandører, som de andre aktørene må forholde seg til. I så måte kan ikke forskere anses som aktører med mål om å rettferdiggjøre sitt ståsted.

4.2 Eivind Reiten er grådig! En gryende kritikk av lederlønnsnivået i Norsk Hydro

Kritikken mot Eivind Reitens lederlønn startet før opsjonsprogrammet ble avviklet sommeren 2007. Allerede i mai 2005 kritiserer Gerd-Liv Valla, daværende LO-leder, Reiten for å ”mangle sosiale antenner” (DN 2005): ”Det er kollektiv ufornuft fra samfunnstopper som til stadighet krever moderasjon fra oss. Vi er lei av grådige ledere uten samfunnsansvar” (DN 2005). Bakgrunnen for denne kritikken er Hydros beslutning om å legge ned arbeidsplasser i Høyanger og Årdal på tross av økonomisk overskudd i disse bedriftene. Dette kontrasterer Valla med Reitens lønnsgodtgjørelser. Jan Reinås karakteriserer Vallas utspill som et mas om lederlønn, og avslutter med å påpeke at ”det er andre som har fått mer ut av systemet, men de holder jo tale 1. mai” (DN 2005).

Vallas kritikk er todelt. For det første trekker hun frem paradokset i at lønnsomme arbeidsplasser nedlegges. Dette kan knyttes til markedets verdiorden, hvor Vallas argumentasjon indikerer at bedriftene i hennes øyne oppfyller det monetære testkriteriet som legges til grunn; så lenge bedriftene produserer overskudd er det ikke berettiget å legge dem ned ut fra testkriterier i markedets verdiorden. Dette utgjør en *korrigerende* kritikk, som Boltanski og Thévenot (1999:373) definerer som kritikk av argumenter innenfor en verdiorden. For det andre kritiseres Reitens lederlønn. Når Reiten tar ut flere millioner i lønn, bonuser og opsjoner mener Valla dette vitner om grådighet, og dermed mangel på kollektiv tankegang. Manglende oppfyllelse av kravene i den sivile verdiorden fremheves i dette tilfellet, noe som betegner en uenighet i forhold til hvilken verdiorden som skal legges til grunn i den spesifikke situasjonen. En slik uoverensstemmelse over anvendelsen av en verdiorden representerer en *radikal* kritikk (Boltanski & Thévenot 1999:373). Vallas innspill innleder dermed et *kritisk øyeblikk*. Det finnes ulike årsaker til at slike øyeblikk oppstår. Dette kan skje ved at situasjoner er ambivalente i sin natur, ved at det er uklart hvilke verdsettingsprinsipper som skal anvendes, eller ved at det rettes eksplisitt kritikk mot det, eller de, verdsettingsprinsipp som faktisk er anvendt i en situasjon (Boltanski & Thévenot 2006). Vallas kritikk utgjør en eksplisitt kritikk.

Kritiske øyeblikk kan avsluttes på to måter innenfor regimet for rettferdiggjøring, henholdsvis gjennom realitetstester og kompromisser (Boltanski & Thévenot 2006). Formålet med dem begge er å gjenopprette normal samhandling, men det forekommer på ulikt vis. Realitetstester kjennetegnes ved et mål om å skape ekvivalens mellom den situasjonen man er i og et verdsettingsprinsipp. I disse testene er det aktørenes klassifisering som står i sentrum.

Ekvivalens oppnås gjennom å klassifisere aktuelle entiteter²⁵ som et grunnlag for generaliseringer. For eksempel er et argument som vektlegger små lønnsforskjeller, grunnet likeverd mellom mennesker, en mobilisering av den sivile verdiorden. Denne klassifiseringen kan blant annet kritiseres ved å hevde at fagfolk fortjener en bedre avlønning enn ufaglærte, altså en mobilisering av den industrielle verdiorden. En realitetstest er derfor en test av om klassifiseringen aktørene foretar er anvendbar i den aktuelle situasjonen. I disse tilfellene er verdsettingsprinsippene uttrykt eksplisitt. Kompromisser, på sin side, kjennetegnes ved at aktørene “maintain an intentional proclivity towards the common good²⁶ by cooperating to keep present beings relevant in different worlds, without trying to clarify the principle upon which their agreement is grounded” (Boltanski & Thévenot 1999:374). I det følgende viser jeg hvordan Vallas kritikk eksemplifiserer en realitetstest. Deretter omtaler jeg næringslivsrepresentantenes respons på grådighetskritikken.

4.2.1 Disputten eskalerer til konflikt

Utfordringer av realitetstester kan innta to ulike former, med ulike bakenforliggende motiv (Boltanski & Thévenot 2006). For det første kan aktørene referere til andre verdiordener for å styrke testens validitet med mål om å forbedre testens betingelser. Ved slike tilfeller anses testen fremdeles som gyldig i prinsippet, men det fremheves mangler ved den som medfører at testen ikke fungerer optimalt. For eksempel kan evalueringen av personers verdi kritiseres for å være basert på objekter som er fremmede i forhold til den verdiorden testen er fra, slik som å forklare manglende stemmegivning ved valg som et resultat av late velgere, mens den egentlige årsaken skyldes blokkering av valglokaler. En forbedring av testen i dette tilfellet innebærer å sikre åpne valglokaler, slik at testens validitet sikres. For det andre kan testens prinsipper utfordres ved å benytte entiteter som i utgangspunktet tilhører andre verdiordener. Her forsøkes situasjonen endret ved at testen erstattes med en test som er relevant i en annen verdiorden. For eksempel når Valla karakteriserer lederne som grådige og uten samfunnsansvar, er dette en utfordring av ledernes vektlegging av fri markedskonkurransen, som er et prinsipp fra markedsordenen. I stedet fremhever hun samfunnsansvar og kollektiv fornuft, hvilket er verdier som benyttes som kvalifiseringsgrunnlag i den sivile ordenen. Gangen i debatten, deriblant manglende enighet om en gyldig test, tilsier at vi har å gjøre med en utfordring av testens prinsipper, nærmere bestemt allmennhetens beste som et

²⁵ Boltanski & Thévenot (2006) benytter *entitet* som et samlebegrep for de objekter, subjekter og relasjoner som er relevante i en situasjon.

²⁶ Begrepet *common good* har jeg oversatt til allmennhetens beste eller allmennhetens interesser.

underliggende legitimerende prinsipp. En slik utfordring karakteriserer Boltanski og Thévenot som en overgang fra disputt til konflikt mellom ulike verdiordener. Målet er ikke lenger å repetere testen i en forbedret utgave, slik som i førstnevnte tilfelle, men å fjerne den for å innføre en test som er gyldig i en annen verdiorden. Konflikten dreier seg dermed om hvilken test som skal anvendes, noe som kan resultere i det Boltanski og Thévenot skisserer som en *konkurranse* mellom to ulike realitetstester (Boltanski & Thévenot 1999:374). Utfordringen av allmennhetens beste som prinsipp innebærer blant annet at de verdige anklages for å ignorere rettferdiggjøringsprinsipper til fordel for tilfredsstillelse av egne behov, for eksempel egne ambisjoner, velstand og lykke (Boltanski & Thévenot 2006). En kritikk av lederes grådighet tilsvarer denne type anklager.

Uenigheter mellom to konkurrerende verdiordener tenderer til å gå gjennom følgende stadier: Først diskrediteres et overordnet verdsettingsprinsipp ved å stemple det som et partikulært gode. Deretter fremheves et prinsipp fra en annen verdiorden og tillegges verdi (Thevenot 2001). Vallas kritikk gjennomgår disse stadiene. Etter å ha kritisert Reitens beslutning om å legge ned bedriftene grunnet antatt høyere profittmaksimering i utlandet (kvalifiseringsgrunnlag i markedets orden), og definert dette som berikende for eierne på bekostning av arbeidstakerne som mister arbeidsplassen (partikulært gode), fremhever Valla Reitens manglende kollektive fornuft, og viktigheten ved å vise samfunnsansvar (kvalifiseringsgrunnlag i den sivile orden). Det Valla indikerer er at Reiten ikke burde vektlagt konkurransedyktighet, men samfunnsansvar som beslutningsgrunnlag i vurderingen av hvorvidt bedriftene skulle nedlegges. Dette er en *radikal kritikk* ved at det fremmes kritikk mot anvendelsen av en verdiorden, og at det dermed er uenighet om hvilken verdiorden og tilhørende realitetstest som skal gjelde.

4.2.2 La markedet styre

I perioden fra slutten av 1990-tallet til 2006 økte lederlønningene betydelig. Forskning viser en lønnsvekst på over 200 prosent for toppsjefer i norske selskaper (DN 2006b). Topplederne benytter markedsargumenter når de omtaler disse utviklingstendensene. Konsernsjef i Yara, Thorleif Enger, påpeker at små lønnsforskjeller er noe vi må ta vare på i Norge, men forsvarer samtidig de høye lederlønningene i bedriften med at ”vi er inne i en internasjonal virkelighet som vi må ta inn over oss” (DN 2006b). Jens Ulltveit-Moe er positiv til den markante økningen i lederlønningene, og betegner denne utviklingen som ”rett og rimelig” (DN 2006b).

På spørsmål om dette er en sunn utvikling svarer Ulltveit-Moe at ”Ja. Dette er sunt. Og riktig. Næringslivet må tiltrekke seg topp talent. Kostnaden ved ikke å ha topp talent er mye høyere” (DN 2006b). Konkurransedyktighet fremstår som det sentrale kvalifiseringsgrunnlaget i denne situasjonen, og lønn fremheves som det viktigste testkriteriet. Fokuset på monetære faktorer eksemplifiserer en vektlegging av markedet som grunnleggende verdiorden.

4.3 Regjeringen tar tak i lederlønnene

I sammenheng med regjeringens utforming av Soria Moria-erklæringen i 2005 tas lederlønninger opp som tema. Blant annet uttaler finansminister Kristin Halvorsen at ”grådigheten må bremses”, og regjeringspartiene ønsker en full gjennomgang av toppledernes lønnsgodtgjørelser med mål om å fremtvinge langt mer nøkterne topplederlønninger (Aftenposten 2005). Disse uttalelsene danner grunnlaget for statens eierskapsmelding. Argumentasjonen minner om kritikken Valla reiste mot Reiten, men skiller seg ved at regjeringspolitikere ikke argumenterer innenfor en verdiorden. I stedet rettes det umiddelbart kritikk mot den anvendte realitetstesten fra markedsordenen. Målet med denne radikale kritikken er å erstatte markedstesten med en realitetstest fra den sivile ordenen; en ukontrollert markedsbasert lederavlønning må erstattes med lønninger som uttrykker moderasjon. En slik type kritikk medfører en betydelig risiko for at disputten eskalerer til en konflikt mellom ulike verdiordener. Hvorvidt dette blir utfallet avhenger, blant annet, av responsen fra de som kritiseres. I samme artikkel fra Aftenposten siteres Kristin Brobakk, informasjonssjef i Norsk Hydro, som eksemplifiserer ett av få forsøk på å imøtegå kritikken.

4.3.1 Ulik respons på kritikken

Konflikter kan unngås. Dette kan gjøres gjennom kompromisser, hvor konflikter mellom ulike verdiordener utsettes. En svakhet med kompromisser derimot, både generelt sett og slik Boltanski og Thévenot definerer dem, er at det sjelden er en ideell løsning. Kompromiss-situasjoner eskalerer ikke til konflikter, men på den annen side er ikke imperativet for å rettferdiggjøre oppfylt. Aktørene definerer ikke prinsippene for enigheten, noe som ofte innebærer at kompromisset ikke kan forsvares logisk, trass i at det er en foretrukket løsning fremfor andre. Som følge av å ikke kunne relateres til allmennhetens interesser fra en verdiorden innebærer kompromisser en skrøpelighet som gjør dem mer eksponert for kritikk. Imidlertid kan kompromisser styrkes. Hvordan dette skjer i praksis kan belyses ved å se på

Kristin Brobakks uttalelser i sammenheng med regjeringens planer om å innføre tak på lederlønningene i statseide bedrifter. Brobakk hevder at "Eivind Reiten fortjener hver krone. Han har en arbeidsbelastning som ikke er sann. Han må være tilgjengelig i en eller annen form hele døgnet og har ansvar for virksomheter i 40 land og 36 000 ansatte". Denne argumentasjonen kan sees på som et forsøk på å skape et kompromiss mellom markedets og den sivile verdiorden. Brobakk benytter begrepene tilgjengelighet og ansvar, hvis betydning er tvetydig med tanke på at de kan avledes fra ulike verdiordener. Bruk av tvetydige begreper gjør inngåelse av kompromisser enklere, ettersom begrepenes iboende tvetydighet lettere kan relateres til, og benyttes i, ulike verdiordener (Boltanski & Thévenot 2006). *Tilgjengelighet* kan ha en positiv konnotasjon i den sivile ordenen; personer som er tilgjengelige må nødvendigvis være tilgjengelige for noen, noe som impliserer at de stiller opp for andre. *Ansvar* har et tilsvarende meningsinnhold. Reiten beskrives som ansvarlig for 36000 ansatte. Ifølge Boltanski og Thévenot, er i utgangspunktet enkeltpersoner uverdige som individer i den sivile verdiorden. Verdighet oppnås ved å slutte seg til den generelle viljen, og være et uttrykk for den generelle interesse. Dog kan verdighet oppnås ved å være en *representant* for fellesskapet. I bedriftssammenheng fyller man denne rollen ved at den organisasjonelle autoritet og makt man besitter brukes til å jobbe for fellesskapet (Boltanski & Thévenot 2006). Å beskrive Reiten som ansvarlig for et såpass stort antall mennesker fremstiller ham på mange måter som en representant for kollektivets interesser og velferden til sine undersåtter. I kompromisser muliggjøres enighet ved at det fokuseres på en form for allmennhetens beste som transcenderer verdsettingsprinsippene fra de involverte ordener. Dette gjøres ved å inkludere prinsippene fra begge ordenene (Boltanski & Thévenot 2006). For eksempel kan Brobakks argumentasjon anses som et forsøk på dette ved at hun kombinerer logikk fra den sivile orden med markedets, noe jeg har forsøkt å formulere i følgende påstand: personer som sitter med ansvar for mange mennesker og kollektive verdier fortjener en god avlønning.

Andre representanter fra næringslivet påpeker en rekke mulige konsekvenser av statens eierskapspolitikk. Flere er betenkelige til innholdet i meldingen. Direktør i Jaeger International, Kåre Skorge, frykter store konsekvenser av statens nye retningslinjer: "Ikke bare vil disse begrensningene føre til at man mister muligheten til å skaffe seg de beste topplederne i helt eller delvise statseide selskaper. Også utenlandske investorer vil bli skeptiske" (DN 2006c). Statoil-styreleder Jannik Lindbæk spår at konsekvensen av forbudet mot opsjoner i statseide selskaper blir at grunnlønningene går kraftig opp for topplederne, spesielt i oljebransjen, som opplever hard konkurranse om de beste hodene (DN 2006a).

Denne oppfatningen deles av administrerende direktør i Manpower Professional Executive, Knut Hauge, som mener ”lønningene må kraftig opp for å tiltrekke seg de beste lederne når opsjonene fjernes i statseide selskaper” (DN 2007d). Også fra politisk hold fremmes kritikk mot regjeringens opptreden, som ifølge Siv Jensen er ”pinlig, og bidrar til å svekke norske bedrifters renommé utenfor Norges grenser” (DN 2007h). I likhet med Enger og Ulltveit-Moe er det markedsargumenter som trekkes frem. Den gjennomgående oppfatningen er at norske selskapers konkurransedyktighet vil lide som følge av statlige begrensninger i lederavlønningen, både i konkurransen om de beste lederne og i konkurransen om å tiltrekke seg utenlandske investorer.

4.4 Er norske ledere kulturelt disforankret? Fellesskapskultur kontra grådighetskultur

Utspillet til Brobakk er imidlertid ikke tilstrekkelig til å etablere et kompromiss i debatten. Etterfølgende kritikere av Reiten og lederlønningene fortsetter grådighetsargumentasjonen. Kulturbegrepet benyttes hyppig i denne kritikken. Især fra politisk hold fremmes det innsigelser mot toppledermiljøets kultur. Stoltenberg II-regjeringen trekker sågar inn kulturbegrepet i sine målsettinger for lederavlønning. Regjeringen har som mål at ”personer i ledende stillinger, både i statseide og private bedrifter, fremstår som moderate og gode eksempler for en fellesskapskultur fremfor forskjells- og grådighetskultur” (Aftenposten 2005). Flere politikere tydeliggjør et slikt skille ved å sette toppledernes holdninger opp mot det norske folk for øvrig: Problemet med de norske lederlønningene, ifølge Dag Terje Andersen, er at ”urimelig høye utbetalinger til ledere utfordrer den norske likhetstankegangen” (DN 2006d). Åslaug Haga mener lønnsutbetalingene i Hydro er ”uttrykk for en ukultur som dessverre eksisterer i deler av næringslivet. Folk har rett og slett ikke forståelse for så store lønninger til ledere” (DN 2007k). Kristin Halvorsen mener ”det har utviklet seg en kultur blant enkelte på toppene om å melde seg ut av den kollektive fornuft. Dette reagerer det norske folk på” (DN 2007e). Disse uttalelsene tegner et bilde av en kulturell diskrepans mellom norske toppledere som gruppe og resten av det norske folk. Boltanski og Thévenot er kritiske til å foreta sosiale kategoriseringer basert på grupper fordi det medfører en overfladisk generalisering som overser situasjonelle faktorer. I tillegg umuliggjøres enighet:

If the various persons involved corresponded to different groups, these persons would be indifferent to one another [...] and would thus not form a polity; they would never succeed in agreeing on the higher common principle from which the situation arises, and every test would quickly turn into a dispute leading to an impasse (Boltanski & Thévenot 2006:215).

På den annen side benytter aktørene i lederlønnsdebatten slike generaliseringer, noe som relevantgjør forankringsbegrepet som et heuristisk verktøy. I dette tilfellet er det snakk om kulturell (dis)forankring. Ved å betrakte personer ut fra gruppetilhørighet utfordrer man Boltanski og Thévenots prinsipp om å stille med færrest mulige forhåndsoppfatninger²⁷. På denne måten defineres et kulturelt betinget rammeverk for handlingene som et supplement til det individuelle. Kritikken indikerer dermed et syn på toppledere (som gruppe) som mangelfullt forankret i den norske kulturen, eller i det minste, en økt risiko for at individer i denne gruppen er tilbøyelige til å ignorere de tradisjonelle norske likhetsverdiene som politikerne trekker frem. Det er derimot ikke snakk om en direkte kausalitet; kjernen i kritikken er at personer som tilhører denne gruppen i større grad er disponert for grådighet ved å være en del av et ledermiljø. En effekt av slike kulturelle rammeverk kan man også finne på samfunnsnivå; ulike samfunn har ulike oppfatninger av hvilken form for økonomisk atferd eller organisering som er normal. For eksempel er europeere mer positive til en aktiv stat innen samfunnsøkonomien sammenlignet med amerikanere (Hass 2007). Cappelen trekker frem tilstedeværelsen av slike kulturelle forskjeller i spørsmålet om lederlønningene bør gjenspeile det lederne skaper i verdi: ”Ulike land oppfatter dette veldig forskjellig. Amerikanere aksepterer i større grad ulikhet som skyldes personlige egenskaper utenfor individets kontroll. I Europa og Norge aksepterer vi dette i mindre grad” (DN 2007i). Den ovennevnte kritikken fra politisk hold tegner et bilde av norske toppledere, eller deler av denne gruppen, som disforankret fra ”typiske” norske kulturelle normer og verdier, slik som fellesskaps- og likhetstankegang.

En kulturell omfavnelser av en sosial praksis avhenger av praksisens legitimitet. Lederavlønning som sosial praksis ser ut til å anta ulik legitimitetsbasis i Norge enn for eksempel i USA. I det amerikanske økonomiske systemet er markedet det primære systemet for økonomisk fordeling (Tyler 2006). Amerikanske samfunnsidealene fokuserer i stor grad på individenes muligheter. Alle har i utgangspunktet like muligheter, og økonomisk utfall er et resultat av innsats. De rike vil dermed være de som har jobbet seg opp og frem. Den skjeve fordelingen av velferd legitimeres ved å anse fattige som late eller mindre intelligente.

²⁷ Scarcity of presuppositions.

Forskjellene er derimot i stor grad et resultat av etnisitet, der minoritetsgruppene ekskluderes fra å ta del i velstanden (Fiske m.fl. 2002 i Tyler 2006). Dette bidrar til å forklare den utbredte aksepten av høye lederlønninger i det amerikanske samfunnet som betinget av legitimitet. Utsagnene over, og Nordhaug og Gooderhams (2007) beskrivelser av Norge som et annerledesland, skisserer høy lederavlønning som en praksis uten allmenn legitimitet i det norske samfunnet sett i forhold til våre kulturelle normer. Praksisen har med andre ord ikke oppnådd en generell anerkjennelse der det brede lag av befolkningen anser høye lønninger som et sosialt faktum, slik man ser i USA. Beskrivelsene av næringslivsledernes *ukulturer* tegner derimot et bilde av høy lederavlønning som en akseptert praksis innenfor dette organisasjonelle miljøet. Praksisen fremstår dermed som lokalt, men ikke generelt, anerkjent.

4.5 Misbruker lederne sin strukturelle forankring?

Det primære budskapet i kritikken mot næringslivslederne er at de representerer en grådighet som går på bekostning av fellesskapet. En slik argumentasjon holder seg innenfor den sivile verdiordenen gjennom fremhevelsen av kollektive verdier som likhet og solidaritet. Den kollektive velferden omfavnes som det overordnede verdsettingsprinsippet. Så langt har jeg vist hvordan de fleste kritikerne samtidig diskrediterer verdsettingsprinsipper fra markedets verdiorden, og hvordan dette betegnes som uttrykk for en grådighets- eller ukultur. I tillegg til denne kulturelt ladede kritikken, rettes det også innvendinger mot strukturelle sider ved ledermiljøet. Blant annet uttrykker enkelte en skepsis til hvordan sosiale relasjoner benyttes innenfor ledermiljøet til å oppnå høyere avlønning. Dette er en kritikk som hevder at verdsettingsprinsipper fra den domestiske verdiorden er utbredt i disse miljøene, og at disse brukes på feil grunnlag.

Professor i samfunnsøkonomi, Steinar Holden, representerer et eksempel på en slik diskreditering av domestiske prinsipper når han peker på det problematiske ved at ”lederlønnene ofte fastsettes av personer som ønsker å stå på god fot med lederne. Styret i bedriften som fastsetter lønnen vil også ønske et godt forhold til topplederen” (DN 2007j).

Leder for Oslo Arbeiderparti, Jan Bøhler, definerer i tillegg de prinsippene han mener bør legges til grunn, og setter disse opp mot prinsippene fra den domestiske ordenen: ”Regjeringen må rekruttere folk som står for langsiktig verdiskaping og samfunnsansvar, og som knytter sin lojalitet til fellesskapet – ikke til et sjikt av grådige ledere som sitter i hverandres styrever og forærer hverandre titalls millioner” (Dagsavisen 2007b). I dette utsagnet

indikerer Bøhler at det ligger et slags kameraderi bak de høye lederlønningene, hvilket er en kritikk som diskrediterer bruken av personlige bånd hentet fra den domestiske verdiorden. Disse prinsippene kontrasteres til både den industrielle ordenens prinsipp om langsiktig verdiskapning og den sivile ordenens prinsipper om samfunnsansvar og fellesskap. Bøhlers utsagn plasserer ham som en premissleverandør for normativ legitimitet på to måter. Et første normativt aspekt i kritikken er fordømmelsen av bedriftsstyrers tildeling av millonlønninger til sine ledere, hvor han tar avstand fra styrenes vektlegging av pragmatisk legitimitet. For det andre innebærer kritikken også en normativ pekefinger til regjeringen i forhold til at moralske vurderinger må vektlegges ved rekruttering av ledere. Med dette tildeles normativ legitimitet en høyere rang enn de andre typene legitimitet.

4.5.1 Reinås' respons – esoterisk og relativiserende argumentasjon?

Ikke alle i debatten ser ut til å etterstrebe imperativet for å rettfærdiggjøre under kritiske øyeblikk. Som jeg har vist, prøver ikke Jan Reinås å gi et imøtegående svar på kritikken mot opsjonsprogrammet i Hydro. I stedet avfeier han kritikken som et mas. Han unnlater å kommentere paradokset som Valla trekker frem om bedriftenes lønnsomhet. Når det gjelder den eventuelle mangelen på kollektiv fornuft ber Reinås Valla om å ”rette skytset andre steder” (DN 2005). I stedet poengterer han at styret i Hydro har full tillit til Reiten. Dette argumentet indikerer at Reinås ikke anser kritikken fra Valla som betydningsfull nok til å måtte gi et rettfærdiggjørende svar; det viktige er at styret har tillit til Reiten, ikke Valla eller LO. Hvorfor unnlater Reinås å svare på anklagene i en såpass betent og medieomtalt sak, som utvilsomt utgjør et kritisk øyeblikk? Dette er hva Jan Reinås svarer på spørsmål fra Dagbladet om han føler han kan forsvare et system som gir 28 millioner til en person:

Det kan du si for det er ufattelig mye penger. Men jeg har jobbet i et internasjonalt miljø i mange, mange år. Over tid får du et helt annet perspektiv på dette enn jeg ville hatt hvis jeg hadde sittet med en fiskestang i Elvran, med en kaffekopp og heismurt brødskive [...]. Men jeg er en del av den andre verdenen og ser derfor hva som skal til for å trekke til deg og konkurrere om de beste hodene, som gjør så stor forskjell på resultatene. Da blir du fortrolig med slike avlønningsmetoder (Dagbladet 2007).

Utenforstående er ikke i stand til å forstå næringslivslederes perspektiv, ifølge Reinås. Kun de som kjenner *den andre verdenen* vil forstå. Argumentasjonen hans fremstår dermed som esoterisk, hvilket innebærer at han ikke søker en generell forståelse for problemstillingen. Bruk av esoterisme medfører at kun de *mest sofistikerte* deltakerne i offentligheten vil forstå

argumentasjonen, mens de fleste ikke vil oppfatte det som blir sagt. Dersom man vil nå ut til den offentlige opinion bør argumentasjonen rettes inn mot de *minst sofistikerte* deltakerne (Boltanski & Thévenot 2006:181). Når Reinås uttrykker at folk flest ikke vil forstå, er ikke dette en argumentasjon med mål om å nå ut til den offentlige opinionen. I dette tilfellet kreves det at du er en del av næringslivsledernes verden. I så måte tyder argumentasjonen til Reinås på at han kun henvender seg mot de som er strukturelt forankret i et ledermiljø, og som har forutsetninger for å forstå hva han mener.

Kontrasten som Reinås trekker frem mellom norsk og internasjonal forståelse for avlønning er rotfestet i et annet syn på legitimitet enn det Bøhler mobiliserer. Reinås gir uttrykk for at personer innad i ledermiljøet forstår og aksepterer høy avlønning, og at slik avlønning er nødvendig i konkurransen om lederne. Når det i tillegg ikke forsøkes å oppnå generell aksept for dette synet, for eksempel overfor LO, fremstår pragmatisk legitimitet som tyngstveiende for Reinås i kombinasjon med kognitiv legitimitet; støtte fra næringslivsledere (pragmatisk legitimitet) sikres best ved å følge de maler for atferd man finner hos flertallet av aktørene (kognitiv legitimitet). De normative elementene fra et norsk likhetsperspektiv tilsidesettes i denne sammenhengen.

Det kan stilles spørsmål ved om Reinås forsøker å definere vekk behovet for å rettferdiggjøre. Konvensjonsteorien tar sikte på å forklare situasjoner som er felles, og dermed kommuniserbare, samt at imperativet for å rettferdiggjøre er til stede som et grunnlag for å legitimere handlinger. Derimot eksisterer det situasjoner der aktørene ikke forsøker å rettferdiggjøre sine handlinger, trass i at situasjonen involverer andre personer. Aktørene forsøker enten å tilsidesette andres tilstedeværelse, eller ignorere dem. Slike tilfeller betegner Boltanski og Thévenot (2006) som *relativisering*. Et tegn på relativisering er å anse de ulike entitetene i situasjonen som ubetydelige eller uvesentlige. Følgende utsagn er Reinås' umiddelbare reaksjon på kritikken mot beløpene i opsjonsprogrammet: "Jeg er forbauset over at alle som deltar i denne debatten reagerer så voldsomt på beløpene" (DN 2007c). Videre nevner Reinås at det er naturlig at "det skal tilfalle en liten smule"²⁸ til de ansatte i Hydro som har bidratt til å skape så store aksjonærverdier (DN 2007c). På denne måten bagatelliserer Reinås beløpene som tilfaller Reiten og de andre lederne. Denne uforståenheten bidrar til å ubetydeliggjøre lederlønn som et objekt i situasjonen, og argumentasjonen virker som et

²⁸ Jan Reinås har senere beklaget dette utsagnet, og understreket at beløpet var betydelig (Dagbladet 2007).

forsøk på å unngå rettferdiggjøring ved å ta i bruk relativisering; beløpene spiller ingen rolle i Reinås' øyne, og er dermed ikke noe som må rettferdiggjøres. Samlet sett fremstår argumentasjonen til Hydro-styrelederen tidvis både esoterisk og relativiserende.

4.5.2 Private avtaler som ikke tåler dagens lys? Et medieskapt bilde av Eivind Reiten?

I tillegg til realitetstester og kompromisser som mulige alternativer for å ende disputer og tre tilbake til et daglig handlingsmønster skisserer Boltanski og Thévenot følgende scenario:

Frequently, people just drop the dispute without making a new agreement confirmed by a reality test. If we want to understand these puzzling endings, we probably must leave the realm of justice, which depends on a principle of equivalence, in order to shift towards other logics of action which, as in the case of affective relations, put aside the reference to an equivalence (Boltanski & Thévenot 1999:375).

En mulig måte å tilsidesette evalueringsprinsipper på er gjennom *private avtaler*. Privat betegner noe som ikke har rettferdiggjøring som mål, men som i stedet ignorerer allmennhetens beste. Dette innbefatter fordeler til de parter som inngår i avtalen (Boltanski & Thévenot 2006). Private avtaler er dermed noe som ikke kan rettferdiggjøres i henhold til en verdiorden. Media omtaler Eivind Reiten, og tidvis også næringslivsledere som gruppe, på en måte som skaper et inntrykk av at private avtaler er utbredt i dette miljøet. Dagbladet signaliserer at tidspunktet for innløsingen av opsjonene ikke var tilfeldig, og at Reiten skal ha timet opsjonsutdelingen til juli. Dette er basert på følgende angivelige uttalelse fra Reiten: "Da er alt bråket over på tre dager" (e24 2007b). Dette tegner et bilde av Eivind Reiten som kalkulerende bevisst i forhold til når det ville være gunstig å løse inn opsjonsmillionene. Uttalelsen tyder på en oppfatning blant Hydro-ledelsen om at avtalen ikke helt tåler dagens lys, og at det dermed ville være vanskelig å fremme en rettferdiggjøring som holdt mål offentlig²⁹. Slike relasjoner beskrives på følgende måte: "It is precisely the setting aside of others, and in some cases the attendant secrecy, that helps shape a coalition whose members will be said to be in a relation of "complicity"" (Boltanski & Thévenot 2006:337). Reiten gjør ingen forsøk i ettertid på å dementere dette konkrete ryktet. I neste kapittel spekulerer jeg i mulige årsaker til hvorfor næringslivslederne ikke virker interesserte i å forsvare seg mot kritikken.

²⁹ Eivind Reiten har i ettertid påpekt at det har vært skrevet både usanne og onskapsfulle historier om ham i pressen, især det som angår hans ordentlighet og ryddighet i saksbehandling (DN 2007g). Jeg utelukker ikke at uttalelsen om avvikling av opsjonene kan være en av disse usanne historiene. Samtidig har denne historien stått på trykk og har dermed en relevans med tanke på at den har inngått i bildet media tegner av Reiten.

4.6 Regjeringen tar tak i Reinås

I den foregående diskusjonen har jeg trukket frem hvordan kritikerne av næringslivslederne hovedsakelig benytter grådighet i sine karakteristikker. Så langt har jeg beskrevet respons på kritikken som henviser til markedsordenen, samt diskutert relativisering og private avtaler. På bakgrunn av dette, tydeliggjøres det at debatten dreier seg om noe mer enn å bare klargjøre testens prinsipper gjennom realitetstester, eller styrke testens validitet. Konflikten dreier seg i større grad om hvilken test som skal anvendes. En skillelinje i Hydro-ledelsens argumentasjon oppstår som følge av nærings- og handelsminister Dag Terje Andersens engasjement i saken. Så langt har jeg omtalt argumentasjonen i forkant av ministerens inngripen. Denne argumentasjonen har vært preget av manglende initiativ til å respondere på kritikk, hvor utfallet har vært en situasjon uten tilstrekkelige forklaringer eller forsøk på legitimering av opsjonsavtalen. Konsekvensen av Hydro-ledelsens relativiseringer ser dermed ut til å gi et tomrom som fylles av spekulasjoner fra media, blant annet den mulige eksistensen av private avtaler. Regjeringens engasjement i saken har så langt begrenset seg til å fremme regjeringens generelle syn på lederavlønning. Når næringsministeren kaller inn Reinås på teppet og ber om en redegjørelse for utviklingen av opsjonsprogrammet, er dette derimot et direkte engasjement i en enkeltsak. Først etter dette benytter Hydro-ledelsen i større grad en argumentasjon med rettferdiggjøring som øyemed. I det følgende omtaler jeg utviklingen i debatten etter denne skillelinjen.

4.6.1 Ulike rom for rettferdiggjøring

Når regjeringen, med Dag Terje Andersen i spissen, griper inn og legger sterkt press på Hydro-ledelsen, møtes dette med motargumenter. Et hyppig motsvar på regjeringens opptreden er henvisninger til at Reiten og de andre Hydro-lederne kun overholdt en inngått avtale som var offentlig kjent. En moralsk kritikk forsvares dermed gjennom juridisk argumentasjon; utviklingen av opsjonsavtalen skjedde i henhold til en avtale som juridisk sett var lovlig. Partene opererer således med ulike rom for rettferdiggjøring. Kritikerne mobiliserer argumenter som bygger opp under en moralsk debatt, mens responsen fra næringslivsrepresentantene er å definere vekk spørsmålet om moral ved å fokusere på de faktiske forhold i saken, slik som inngåtte avtaler. Rommet for rettferdiggjøring sier noe om hvilke definisjoner av situasjonen aktørene legger til grunn, og dermed hvilke argumenter

som er legitime å fremme i debatten (Boltanski & Thévenot 2006). Næringslivsrepresentantenes respons på kritikken tyder på at moralske argumenter ikke oppleves som relevante i denne saken, og da heller ikke legitime. Både Reinås og Reiten fremhever at de har handlet i tråd med inngåtte avtaler, og at slike avtaler må overholdes: ”Vi har gjort opp opsjonsavtalene på best mulig måte og i henhold til lover og regler. Da er det gjort, og skal ikke gjøres om” (Jan Reinås i DN 2007c). ”Jeg har vondt for å se at overholdelse av inngåtte lønnsavtaler som har vært vel redegjort for på Hydros seks siste generalforsamlinger, skulle gjøre meg mindre skikket til å være styreleder i StatoilHydro” (Eivind Reiten i DN 2007f). Anders Onarheim karakteriserer regjeringens opptreden på følgende vis:

I Hydro-saken i sommer gikk Regjeringen rett og slett inn og presset styreformannen ut, etter at han kun gjennomførte allerede inngåtte avtaler. Det er en bøllete opptreden av en stor eier, som i denne anledning er staten. Selv om man er mot opsjoner, må man følge de spillereglene som er i markedet. Styret i Hydro fulgte de signaler de på forhånd fikk fra den største eieren i denne saken (e24 2007a).

Opposisjonen misliker også regjeringens innblanding: ”Regjeringen har ikke noe annet valg enn å respektere inngåtte avtaler” (Per Kristian Foss i DN 2007a). Dette synet deles av Dagens Næringsliv, som mener debatten ikke dreier seg om opsjoner, men om regjeringens dårlige eierstyring:

Måten opsjonsprogrammet i Hydro ble avsluttet på, kan sikkert diskuteres, og generalforsamlingen burde antagelig blitt informert. Det dreide seg om temmelig mye penger, særlig til administrerende direktør Eivind Reiten. Samtidig lå det en avtale til grunn, og avtaler bør man ha den største respekt for. Ikke minst regjeringer (DN 2007b).

Samtlige av disse aktørene møter grådighetskritikken med en kritikk av regjeringens håndtering av opsjonssaken ved å påpeke at avtaler er til for å holdes. På denne måten diskvalifiseres spørsmålet om moral, og det skisseres i stedet et annet rom for rettferdiggjøring der det ikke lenger er de moralske spørsmålene som står i sentrum for debatten, men regjeringens manglende respekt for avtaler. Især Dagens Næringslivs leder er klar på dette punktet når de eksplisitt uttrykker at debatten handler om statlig eierstyring fremfor opsjonsprogrammets innhold. Selv på konkrete moralske spørsmål er Eivind Reiten unnnvikende til å snakke om de moralske aspektene i saken. Da han ble spurt av NRK P2 om toppledere fortjener så mye penger, svarte Reiten at ”det er et langt og filosofisk spørsmål” (Dagsavisen 2007a). Reiten uttrykker på mange måter at han ikke er i stand til å svare på et så

stort og omfattende spørsmål, og at dette dermed kan legitimere hans handlinger, ettersom de er fornuftige ut fra hans situasjon. Rettferdighetsaspektet i spørsmålet ignoreres ved å henføre det til filosofiens domene, og får derfor en metafysisk karakter som ikke har en relevans i den aktuelle situasjonen. Dette indikerer langt på vei at moralske spørsmål ikke hører hjemme i debatten.

Et skille i næringslivsledernes argumentasjon etter regjeringens inngripen, er aktualiseringen av regulativ legitimitet, gjennom referansene til inngåtte avtaler. I utgangspunktet virker Hydro-sjefene å legge pragmatisk og kognitiv legitimitet til grunn som basis for lederavlønning, men i møtet med kritikken fra regjeringshold er det regulativ legitimitet som mobiliseres. Ved å henvise til at avtaler er overholdt, rettes fokus i debatten mot den regulative legitimiteten, mens spørsmålet om normativ legitimitet, samt de moralske aspektene ved pragmatisk og kognitiv legitimitet, tilsidesettes.

4.7 Diskusjon

Etter hvert som lederlønnsdebatten føres videre i media, skulle man, ifølge Boltanski og Thévenot, anta en utvikling i argumentasjonen hos samtlige parter der prinsippene som legges til grunn klargjøres som et utgangspunkt for enighet. Blant annet skisserer de hvordan parter under kritiske øyeblikk søker å oppnå en ekvivalens mellom de involverte entiteter, og derav definerer disse entitetenes relative verdi (Boltanski & Thévenot 2000). Tanken er at aktørene gjennom prosessen med kritikk og rettferdiggjøring vil fremheve prinsipper på et høyere generaliseringsnivå, og til slutt ende opp på et prinsipp som er generaliserbart, og dermed anvendbart som et grunnlag for enighet. Dette krever at aktørene distanserer seg fra den aktuelle situasjonen. Denne prosessen, hvor det refereres til noe som transcenderer de involverte parter, betegner Boltanski og Thévenot (2006) som en kobling mellom noe partikulært og generelt. Enighet oppnås kun gjennom en slik kobling. Især etter at opsjonssaken ble kjent, og kritikken nådde nye høyder, burde man kunne forvente en slik utvikling i argumentasjonen. Resultatene fra min analyse tyder derimot ikke på dette. I denne preliminare analysen har jeg vist at debatten omkring lederlønninger i Norge, sett i lys av konvensjonsteori, bærer preg av en polarisert argumentasjon hentet fra ulike verdiordener. Det lyktes ikke partene å formulere, og desto mindre å enes om, universelle prinsipper. Kritikken som fremmes forblir i hovedsak radikal, hvilket er et utilstrekkelig grunnlag for å oppnå enighet. Motstanderne av opsjonsprogrammer og høye lederlønninger er vedvarende i

sin understreking av norske lederes grådighet. Kritikken som fremmes er primært rotfestet i den sivile verdiordenen. Forsvarerne av høye lederlønninger og minimalisert statlig inngripen ser ikke ut til å akseptere prinsippene fra denne verdiordenen, og unnlater på sin side å svare direkte på denne kritikken. I stedet fokuserer de på inngåtte avtaler, samt de økonomisk gunstige effektene av høye lederlønninger og frie markeder, hvilket eksemplifiserer kvalifiseringsgrunnlag fra markedets orden. En slik fremheving av en spesifikk verdiorden under kritiske øyeblikk er i tråd med Boltanski og Thévenots (2006) påstand om at aktører under kritiske øyeblikk fokuserer på prinsipper fra den verdiordenen de anser som mest sentral. Hydro-ledelsen er unnlattende i forhold til å snakke om moral. Aktørene enes dermed ikke om et felles rom for rettferdiggjøring. Kritikerne fremmer en debatt som ligger på et mer generelt, og overordnet nivå, sett i forhold til næringslivsrepresentantene, som er lite villige til å diskutere utover de aktuelle og konkrete saksforholdene. Selv om Reiten og Reinås kan vise til at de har overholdt inngåtte avtaler, dreier fremdeles kritikken seg om de moralske aspektene ved høye lederlønninger. Hydro-ledelsens argumentasjon har ikke inngått i denne delen av debatten; den juridiske holdbarheten i opsjonsutbetalingene behandler ikke det moralske i avlønningen. I mediedebatten eksisterer det dermed to rom for rettferdiggjøring, ett rom for en debatt omkring faktiske og juridiske saksforhold, og ett rom for en mer generell debatt omkring moralske aspekter ved lederavlønning. Debatten fastlåses i et slikt repetitivt spor, og blir dermed stående uforløst gjennom referansene til forskjellige inkompatible verdiordener. Samtidig har jeg beskrevet hvordan både Eivind Reiten og Jan Reinås, som er de primære skyteskivene for kritikken, ved flere anledninger virker uinteresserte i å imøtegå anklagene. Både esoterisisme, relativisering og private avtaler eksemplifiserer tilfeller der rettferdiggjøring ikke tilsiktes. I tillegg bekreftes mitt opprinnelige inntrykk av at næringslivsledere, og spesielt ledere i statseide bedrifter, er lite aktive i debatten. En slik argumentasjon, som ikke tilsikter allmennhetens beste som underliggende prinsipp, faller utenfor regimet for rettferdiggjøring. Den lar seg ikke klassifisere innenfor en verdiorden, og beveger seg dermed i grenseland i forhold til konvensjonsteoriens analytiske rammeverk. I stedet kvalifiserer dette som en situasjon Boltanski og Thévenot betegner som *puzzling endings*. Analysen av mediedebatten gir på mange måter flere spørsmål enn svar.

I det følgende analysekapittelet presenterer jeg utdrag fra intervjumaterialet, samt en analyse av argumentene som fremkommer. I den sammenheng trekker jeg inn forankrings- og legitimeringsteori, blant annet for å belyse mulige årsaker til slike *gåtefulle utfall*.

5 TOPPLEDERE OM LEDERLØNN – ET VALG MELLOM MARKED ELLER MORAL?

5.1 Innledning

Opsjonsprogrammet i Norsk Hydro, som dannet bakteppet for det innledende analysekapittelet, ble også diskutert i intervjuene. I hovedsak tok jeg opp to aspekter ved saken. For det første stilte jeg spørsmål vedrørende informantenes syn på ordningen i seg selv, og da primært opsjonenes *størrelsesorden*. For det andre trakk jeg inn spørsmål knyttet til *prosessen* i kjølvannet av opsjonsutbetalingene, deriblant medieomtalen og regjeringens opptreden. Spørsmålene knyttet til Reiten-saken ble benyttet som en innfallsport for mer vidtrekkende spørsmål i intervjuene, med et samlet mål om å få belyst både spesifikke oppfatninger og mer generelle holdninger innen de to saksaspektene. I dette kapittelet presenterer jeg resultater fra intervjuene basert på kategoriseringen jeg har foretatt i lys av konvensjons- og forankringsteori. Ut fra disse forsøker jeg å beskrive innvirkende legitimeringsprosesser. I første del av kapittelet presenterer jeg argumenter som bygger opp under markedstankesettet fra nyklassisk økonomisk teori. Deretter ser jeg nærmere på hvordan informantene søker å legitimere avlønning innenfor et markedsbasert system, og om det også finnes argumentasjon som bryter med dette tankesettet. Til slutt omtaler jeg hvordan forankring virker inn i denne sammenheng.

5.2 Behovet for markedsbasert lederavlønning

5.2.1 Kampen om de beste hodene

Som omtalt i kapittel 2 gir forskningen ingen entydige konklusjoner vedrørende lederavlønningens funksjon, og koblingen mellom lønn og prestasjoner er omstridt. Informantene forholder seg i stor grad til markedet. Gjennomgående argumenter er at lønnen skal være konkurransedyktig eller markedsbasert, samtidig som enkelte understreker at det på ingen måte er en enkel prosess:

I: Hvilke argumenter legges frem fra ulike hold når dette temaet tas opp?

S: Det er markedet selvfølgelig. Og så vil du peke på verden rundt deg. Det er jo det klassiske. Og så vil du sitte og kjenne på risikoen for å miste presumptivt dyktige personer, pga av lønnen da, så er det liksom litt for dumt. Og du ser jo typisk næringslivsledere som Ulltveit-

Moe som går ut og sier at lederlønnene bør holdes på et lavt nivå, samtidig som han er en ihuga kapitalist selv, og legger flatt 20 millioner i årslønn for egen leder, mens han kritiserer 2-3 millioner kroners lønningene. Det viser vel egentlig bare kapitalismen. Når det er snakk om å oppnå målsettingene dine, så er du villig til å betale ganske mye. Og det er faktisk veldig viktig hvilken leder du har. Det er veldig forskjellig fra virksomhet til virksomhet, men det er fryktelig fort gjort å kjøre en hvilken som helst virksomhet i grøften. En krevende diskusjon [...] (Steffensen).

Dette er momenter som innbefattes i markedets verdiorden. Bakgrunnen er at kampen om de beste hodene, for å benytte Reinås' betegnelse, er så hard at konkurransedyktig lønn er en forutsetning for å kunne hevde seg. Samtlige av informantene trekker frem denne type argumenter i en eller annen form:

Det som jeg synes er viktig når du fastsetter lederlønninger, det ene er at du må tiltrekke deg og beholde dyktige ledere. Og du må gi det jeg kaller konkurransemessige betingelser, at det er på nivå med det som er rimelig tilsvarende virksomheter i Norge (Jansen).

Lønnstilbud fra andre arbeidsgivere er ikke uvanlig. Nærværet av disse illustrerer konkurransen om de beste hodene. Både konserndirektørene i private og statseide bedrifter understreker at de kunne tjent mer penger andre steder. Kirkebø nevner at ”i løpet av siste året har jeg fått, jeg har sikkert fått ti lønnstilbud som har vært opptil ti ganger så høyt som jeg har i lønn i dag, internasjonalt. Det er virkeligheten”.

5.2.2 Er fastsettelse av lederlønn en prosess som tåler dagens lys?

I foregående kapittel omtalte jeg kritikken mot strukturelle relasjoner i næringslivsverdenen, og hvordan lederne anklages for å benytte disse bekjentskapene til å tildele hverandre millionlønninger. Enkelte kritikere signaliserer at lederlønnsnivå og opsjonsavtaler ikke tåler offentlighetens lys, og i så henseende passer til beskrivelsen av *private avtaler* som inngås i det skjulte. I intervjuene søkte jeg å gå nærmere inn på bedriftsinterne debatter omkring fastsettelse av lederlønn, og hvilke kriterier som anvendes, og bør anvendes. Både diskusjoner som forekommer på styremøtene, samt informantenes egen holdning til tema ble behandlet.

Det fremkommer ingen tegn til at fastsettelse av lederlønn er en prosess som finner sted i det skjulte. I stedet understrekes betydningen av transparens omkring lederlønninger. Når det gjelder kritikken som går på at lederne gjennom ledermiljøet tildeler hverandre høye lønninger, er dette heller ikke en beskrivelse som virker betegnende. Tvert i mot markerer informantene et klart standpunkt for åpenhet rundt lederlønnsprosessen ved å fremheve

viktigheten av transparens som prinsipp: ”En ting er å være avlønnet på denne måten, men det å tie det i hjel det vil være veldig negativt, så det må være åpenhet omkring det slik at det ikke blir mistenkeliggjøring” (Johnsen). Jansen understreker også at ”alt rundt lederens avlønning og betingelser må tåle dagens lys”. Ut fra informantenes uttalelser er det lite som tyder på at det eksisterer en kultur i styrerommene der lederne sitter og forærer hverandre millionlønninger basert på vennskap og kjennskap. I stedet indikerer uttalelsene at konserndirektørene søker å oppnå en allmenn legitimitet for sine lederlønninger, ikke en legitimitet basert på gruppetilhørighet ut fra et domestisk kvalifiseringsgrunnlag, eller unngåelse av legitimitet gjennom private avtaler. Sistnevnte moment understrekes for eksempel ved at prinsipper fra private avtaler, slik som inngåelse av avtaler i skjulte, lukkede forum, diskrediteres. Dette vitner således om at informantene opplever lederlønninger som en sak som skal tåle en test av rettferdiggjøring, og derav inngår i regimet for rettferdiggjøring. Når disse argumentene klassifiseres i henhold til anvendte verdsettingsprinsipper, er det naturlig å plassere vektleggingen av åpenhet under den sivile verdiorden, hvor det som er formelt og offisielt er formatet til relevante argumenter. Vektleggingen av å tåle dagens lys henviser til en allmenn aksept for avlønningen, og faller i så måte inn under opinions-ordenen. Den gjentakende kritikken, blant annet fra politisk hold, om at fastsettelse av lederlønn skjer i det skjulte, står i kontrast med prinsippene informantene vektlegger. Tvert i mot finner jeg at informantenes holdninger samsvarer med regjeringens holdninger, som definert i eierskapsmeldingen: ”Ingen eiere eller selskaper er tjent med intern eller ekstern uro knyttet til urimeligheter i avlønning eller mangel på åpenhet om denne” (Nærings- og handelsdepartementet 2006:58). Men selv om politikere og næringslivsledere ser ut til å enes om betydningen av transparens, hvor begge parter argumenterer innenfor den sivile verdiorden, utvides dette bildet ved å undersøke hvilke typer legitimitet informantene legger til grunn:

Det jeg er opptatt av er at lederavlønninger skal ha en åpenhet, [...] altså, synlighet. For da er det behandlet i alle organer, alle rette organer, og det er synlig for alle, da har du ingenting å skjule. Så kan man diskutere størrelsen på lederavlønninger, men størrelsen, i utgangspunktet er det ikke for meg så sterkt etikk, men det at det er synlig, og ikke noe som noen sitter og snakker seg i mellom [...]. Det jeg sier er at alt jeg og vi gjør, har jeg som utgangspunkt skal tåle forsiden av en av de største avisene i Norge. Det har jeg faktisk som hovedregel (Johnsen).

Ettersom sitatet inneholder elementer både fra den sivile verdiordenen (synlig og behandlet i rette organer) og opinionsordenen (tåle avisforsidene), er det naturlig å forvente referanser til

normativ legitimitet, men disse finnes ikke. For Johnsen er ikke avlønningens størrelsesorden fremtredende her, men synligheten. Avlønningen er legitim dersom den er behandlet i *alle rette organer*, som er en vektlegging av regulativ legitimitet. Høy avlønning som et eventuelt utfall, aksepteres så lenge prosessen i seg selv karakteriseres av transparens. I likhet med Hydro-ledelsens henvisninger til det juridisk holdbare i avtalen, er disse referansene til prosessuell korrekthet en måte å minske behovet for å måtte legitimere utfallet innenfor andre legitimitetstyper. Regulativ legitimitet har forrang. Samme type legitimitet fremheves i omtalen av Reiten-saken: ”Jeg vil ikke kritisere Reinås i saken, vil egentlig ikke kritisere Reiten heller. Styret burde kanskje tenkt seg om når de inngikk dette her, det burde de. Det er det styret kan kritiseres for i ettertid [...]. Men først når avtalen er inngått [...] så skal det håndheves” (Jansen). Johnsen påpeker også viktigheten ved å overholde inngåtte avtaler: ”Men rent juridisk så er det ikke tvil om at han hadde krav på det, gitt at, som jeg forutsetter, at det er behandlet i alle de rette organer. [...] da skal du kritisere inngåelsen av avtalen, og ikke hvordan det har utviklet seg. Det er det som blir feil”. Dermed er forskjellene mellom næringslivsledere og politikere fortsatt store i forhold til å enes om hvilket *nivå* lederlønninger skal, og bør, ligge på. Likevel tyder uttalelsene om å kritisere inngåelsen av avtalen på at informantene er villige til å bevege seg utenfor det rommet for rettferdiggjøring som Hydro-ledelsen opererer innenfor. Dette er et inntrykk som forsterkes utover i intervjuene.

5.2.3 Er lederavlønning et etisk anliggende?

Informantene understreker behovet for prosessuell åpenhet tilknyttet fastsettelse av lederlønn som et viktig etisk element. Spørsmålet er om også lederavlønning i seg selv er et etisk anliggende. Responsen fra intervjuene på dette spørsmålet er rimelig sprikende:

Om det er et etisk anliggende. Der vet jeg ikke om jeg vil bruke et så stort ord. Det er selvfølgelig et tema ja. Etikken i det må være noe sånn som at man får en avlønning som samsvarer med det ansvaret man har og det trøkket man står overfor. Det skal være en riktig avlønning i forhold til oppgaver og i forhold til å gi anerkjennelse hvis man gjør en god jobb (Holgersen).

Ja, i utgangspunktet så er det det. Det kan bli det. Men det jeg er opptatt av er at lederavlønninger skal ha en åpenhet (Johnsen).

Nei. Jeg ser jo at noen ser på det som det, men i en sånn sammenheng som har vært her hvor dette er, hvis du ser på vår politikk i forhold til kompensasjon, så har jeg sagt at vi trenger å være konkurransedyktige for å tiltrekke oss og beholde de menneskene som vi mener er viktige for å lykkes som selskap. [...] Det at noen ikke liker at det er et marked hvor det er en

forskjellig pris på ulike typer arbeidskraft. Det er mer et faktum enn at det er et etisk spørsmål spør du meg (Holme).

Definitivt. For det rører ved det som er en helt grunnleggende rettferdighetsopplevelse hos folk. Finnes der en rettferdig lønn? Det finnes ingen rettferdig lønn. Enkelte vil jo se på lederavlønning som en rangering av menneskeverd. Men det er altså ikke det det handler om. Da er du inne på vanskelige problemer som vi opplever kontinuerlig som ledere. Medarbeidere har en markedslønn, de har en markedsverdi, og så kan en like eller mislike markedet, men skal du være med må du erkjenne og slett akseptere at det er en sammenheng mellom lønn og hvem du får. [...] Men du rører altså ved det helt fundamentale, at dette handler ikke om menneskeverd eller rettferdighet. Det handler dessverre om noe så kynisk som et markedsbasert system (Steffensen).

Holgensen knytter etikk til prinsipper hentet fra den industrielle verdiorden, slik som betaling etter ytelse og effektivitet. Johnsen fremhever at etiske hensyn ivaretas gjennom transparens, som er en diskreditering av prinsipper fra den domestiske verdiorden og private avtaler. Samtidig er vektleggingen av åpenhet en relevantgjøring av den sivile verdiorden. Men Johnsen snakker fremdeles om åpenhet i forhold til hvilken lønn en person har, ikke spørsmålet om avlønningens størrelsesorden per se. Når det gjelder argumentasjonen omkring hva som er et akseptabelt lønnsnivå, benytter Johnsen *ikke* prinsipper fra den sivile verdiorden. I stedet ytres en aksept for lønnsforskjeller i befolkningen:

Det bør man akseptere. Det bør være en differensiert lønn. Og Norge er, i visse bransjer, på visse arbeidsplasser, så er differensieringen for liten mellom de respektive yrker. [...] Men differensiering er viktig på lønnsiden, for å få de beste til å yte, og evnen til å være med på å motivere opp de som ikke yter. Jeg sier det at, skal jeg få mer, så må jeg yte mer (Johnsen).

Ut fra disse skildringene fremstår ikke etiske hensyn som sentrale når det kommer til størrelsen på lønnen i seg selv. Så lenge det er åpenhet omkring lønnsfastsettelse og lønnsnivå, virker de etiske hensyn å være oppfylt, noe som er en oppfatning flere deler:

Ja, åpenhet er veldig viktig i den forbindelse. Vi har et bonusprogram for [antall] ledere i [navn på bedrift] som også er omtalt, og hva prinsippene for det er. Og så kan man like eller ikke like det, man kan ha oppfatninger om lønn internt i bedriften, og i styret osv. Men det er viktig at det ikke er noe som er skjult (Reinertsen).

Flere andre informanter uttaler seg i samme ordelag; så lenge lederavlønningen er en åpen prosess er lønnsnivået noe man kan like eller ikke like. Dette innebærer en diskvalifisering av den domestiske verdiorden, hvor hemmelighold rundt ledernes lønnsavtaler ikke bør forekomme. Men samtidig skyves spørsmål om moral vekk ved å sette likhetstegn mellom

formalitet og legitimitet; formelle og offisielle lønnsavtaler er legitime lønnsavtaler. Legitimitet er dermed i mindre grad avhengig av beløpenes størrelsesorden.

5.2.3.1 Markedets egenrådighet

Holme og Steffensen svarer i utgangspunktet grunnleggende forskjellig på ovennevnte spørsmål om etikkens plass i prosessen. Den delte responsen på spørsmålet tyder umiddelbart på dissens i synet på lederavlønningens etiske sider. Men ved å trekke inn hvilke verdiordener som mobiliseres, fremkommer visse likhetstrekk i argumentasjonen. Steffensen definerer lederavlønning som et klart etisk anliggende, men deler likevel Holmes syn på at det er markedet som rår. Holme argumenterer tydeligere for at lederavlønning ikke er et etisk anliggende, men mer et faktum som følge av etterspørsel i et marked. På denne måten skisseres markedet som en objektiv kraft; det at noen eventuelt ikke liker markedet er en subjektiv oppfatning som ikke har relevans i et markedssystem. Markedsbasert avlønning fremstår dermed som et objektivt faktum, hvor rettferdig avlønning sikres gjennom markedets selvregulerende mekanismer. Moralske innvendinger oppfattes som subjektive og irrelevante. Steffensens beskrivelse av lederavlønning, som fastlagt i et kynisk markedsbasert system, bygger opp under markedets objektive krefter. Han tegner et bilde av lederlønnsmarkedet nærmest som en Giddensk juggernaut (Ritzer & Goodman 2004:545) som står imot forsøk på både statlig og moralsk regulering. Eksistensen av frie markedskrefter fordrer dermed en oppslutning til kognitiv legitimitet på bekostning av normativ og regulativ; for å delta i konkurransen, må man handle i tråd med atferden til de andre aktørene på markedet. Holme påpeker at dette er noe de ansatte i bedriften trolig har forståelse for intellektuelt sett:

I: Men den kritikken som fremmes [mot lederlønninger]. Føler du at det er en kritikk som angår deg?

H: Ja, i den forstand at [navn på bedrift] renommé er viktig. Motivasjonen blant de ansatte er viktig. Det er klart at vi har en rolle med å både forklare og se på hvordan vi kan få gjort dette på en måte som er til gode for [navn på bedrift]. Hvis vi hadde kjøpt opp noen selskaper, og de hadde opsjonsprogrammer som ble avsluttet, litt sånn på en Hydro-måte, og forvente at du skal komme til erstatning. Dette er vårt store dilemma. Jeg har ikke noen annen måte å gjøre det på enn å kommunisere åpent om det. Ta med ansatte på dilemmaene. Jeg tror mange skjønner det intellektuelt, men følelsesmessig har problemer med å godta det pga at du kommer fra det ståstedet du gjør. Og det er fair nok (Holme).

Nøkkelen til å oppnå forståelse, og dermed legitimitet, for lederavlønningen internt i bedriften, relateres til koblingen mellom intellektualitet og objektivitet, og en distansering fra det følelsesmessige og subjektive.

5.2.3.2 Esoterisk argumentasjon hos informantene

Reinertsen er ikke like optimistisk som Holme, i forhold til at personer utenfor ledermiljøet forstår de faktorer som styrer fastsettelse av lederlønn:

Som en motreaksjon til Reiten-saken, vet ikke om du har bitt deg merke i at mange av de fondene som har investert i StatoilHydro, går ut og kritiserer den norske stat for eierstyring og brudd på corporate governance, og mener at ledelsen i disse selskapene ikke har insentiver for å skape aksjonærverdier. Det gjør det mindre attraktivt å investere i den type selskaper. Det er det store paradokset. Det er et faktum som den norske allmennheten naturlig nok ikke forstår (Reinertsen).

Reinertsen utviser her en tro på insentivenes tillitskapende effekter som et virkemiddel for å unngå prinsippal-agent-problemer. Argumentet har likhetstrekk med Reinås' esoteriske argumentasjon, som ikke er rettet inn mot generell rettferdiggjøring eller legitimitet. Det fremkommer en viss resignasjon hos Reinertsen i forhold til å oppnå forståelse for situasjonen fra *allmennheten*. Blant annet tydeliggjøres dette når han kommenterer sitatet fra Reinås om eksistensen av to ulike verdener: "han vil aldri få forståelse og aksept blant menigmann på det han sier der, for det er sikkert veldig få som har forutsetning for å kunne skjønne det, for man må kunne internasjonal finans" (Reinertsen).

Mens Holme har forventninger om å oppnå legitimitet for lederavlønningen gjennom åpen kommunikasjon og intellektuell forståelse for det, vitner Reinertsens uttalelse om at legitimitet ikke kan oppnås, fordi lederavlønning fastsettes i en markedsverden som allmennheten ikke har forutsetninger for å forstå. På linje med de andre informantene er den kognitive legitimiteten som stammer fra markedsaktørene avgjørende for Reinertsen, mens regulativ og normativ legitimitet tilsidesettes, spesielt siden disse typene legitimitet appellerer til folk utenfor markedssystemet som ikke har forutsetninger for å forstå prosessen i utgangspunktet.

5.2.3.3 Det er for små lønnsforskjeller i Norge

Lønnsdifferensiering og prestasjonsbasert avlønning antas å ha en positiv effekt på ytelse og produktivitet. Det er ikke kun Johnsen som trekker denne parallellen. Flertallet av informantene fremhever lønnsforskjeller i befolkningen som en måte å sikre godt lederskap og økt produktivitet. Kirkebø mener lønnsforskjellene bør økes på dette grunnlaget, spesielt innen politikken. Holgersen ønsker økt forståelse for at det må være lønnsforskjeller, og tror forskjellene må økes, for ”hvis man ikke har en belønning i forhold til innsats og ansvar og oppgaver blir det jo meningsløst”. Reinertsen er imot politiske mål om å redusere avstander, og hevder i stedet at ”på mange måter synes jeg at det offentlige i noen større grad kan markedsprisen sine ressurser, for de mister mye god kompetanse til det private”. Videre understreker han en tro på resultatstyring og resultatbelønning. Samtlige av disse argumentene eksemplifiserer en mobilisering av prinsipper fra markedsordenen. Lønn er det primære virkemiddelet for å sikre bedrifter gode resultater. Disse oppfatningene samsvarer med den ortodokse økonomiens tro på lønn som insentivsystem.

5.3 Toppledernes legitimering av lederlønn innenfor et markedsbasert system

I den foregående presentasjonen så vi at etiske hensyn preger fastsettelse av lederlønn som prosess. Næringslivslederne er opptatt av prosessuell ryddighet når lederlønninger fastsettes, noe som oppnås gjennom transparens. Dette fremkommer både i mediedebatten og i intervjuene. Når det kommer til diskusjonen omkring lederlønnnivå, refereres det til at det er markedet som rår, hvor det ser ut til å tillegges en objektiv kraft. Lederavlønning er dermed noe som kan forstås intellektuelt, men lederne er delte i synet på hvorvidt personer utenfor ledermiljøet har forutsetninger for å forstå dette. I korthet ser holdningene ut til å være at avlønnen i stor grad reguleres av markedet, mens bedriftsstyrene er overlatt til å sørge for transparens, og på denne måte oppnå legitimitet for lønnsordningene. Til sist viser diskusjonen omkring lønnsdifferensiering i samfunnet en utbredt tro blant informantene på lønn som insentivsystem. Lave lønnsforskjeller svarer til lav produktivitet og omvendt. Så langt har jeg omtalt informantenes syn på prosessen rundt fastsettelse av lederlønn. I det følgende ser jeg nærmere på hvordan informantene rettferdiggjør lederavlønning innenfor et markedsbasert system, blant annet i lys av kritikken de utsettes for.

5.3.1 Hva med fotballspillerne? Er markedsbasert lønn kun legitimt under visse forutsetninger?

Et paradoks informantene opplever i mediedebatten er at toppledere betegnes som grådige, samtidig som det ikke stilles moralske spørsmål ved andre høytlønnede grupper, slik som aksjemeglere, advokater og fotballspillere. Som følge av dette føler de seg på mange måter urettmessig kritisert. Et interessant trekk ved intervjuene er at hele syv av ni informanter trekker sammenligninger med fotballspillere, trass i at jeg ikke har noen spørsmål som omhandler fotballspillere:

Den der hakkingen på næringslivsledere som kommer som besatte av penger, den er i overkant, for en sånn guttunge som springer rundt etter en sånn lærball kan tjene flere millioner, det er helt greit, mens en som jobber hele døgnet, at han tjener tre millioner, det er forferdelig [...] (Augestad).

Ut fra denne argumentasjonen er det nærliggende å konkludere med at næringslivslederne tilsynelatende ønsker markedet som en avgjørende faktor for egen lønn, mens markedsbasert avlønning for fotballspillere ikke aksepteres. Dette er derimot en forhastet slutning. I disse tilfellene er det ikke snakk om hvorvidt markedet skal legges til grunn som avgjørende faktor eller ikke, men legitimiteten knyttet til avlønnen: ”I alle andre sammenhenger blir det ikke sett på som umoralsk. Markedsverdien er en kompetanse du faktisk har. Om du er fotballspiller, advokat eller du jobber i ventureselskaper. Ingen av de får det på seg” (Holme). Holme aksepterer her markedet som bestemmende, men stiller spørsmål ved at det er næringslivslederne som møter kritikk, mens andre grupper slipper unna. Sandvik har heller ingen problemer med å akseptere differensiert avlønning mellom ledere i Norge og utlandet som følge av å være del av ulike markeder: ”Det er et kontraktmarked som lever der ute, og det er det samme som at avlønnen av fotballspillere i Premier League i England er annerledes enn den er i Tippeligaen”. I stedet fremkommer det at informantene ikke fullt ut aksepterer markedet som enerådige faktor for fastsettelse av lønn, enten det gjelder fotballspillere eller ledere. Det er tydelig at konserndirektørene ikke anerkjenner markedsbaserte lønninger uten at visse andre kriterier også er oppfylt:

Er Thorstein Helstad verdt 6 millioner? Sikkert galskap det også. Det er helt galskap. For å drive med en lærkule, og de gidder fanken ikke å løpe etter ballen en gang noen ganger, ikke sant (Johnsen).

Så det er greit liksom at Thorstein Helstad tjener åtte millioner i året, men at han skal tjene fire i snitt i over fem år, en halv Helstad-lønning, fortjener ikke Reiten det? Er folk helt? Hvilken verden lever du i? Og det at Bjørn Dæhlie tjener 25 millioner i bonuser og inntekter

på et år for å stå godt på ski og være helt, det er greit, når det er 400 som går profesjonelt på ski i hele verden, det er greit det. Men at han skal få fire millioner pluss de to han får i bunnen, seks millioner i lønn, og tjene en tiendedel eller en femtedel av Dæhlie, det er, skal vi liksom ta fra ham halvparten. Jeg er i sjokk jeg (Kirkebø).

Disse argumentene initierer et kompromiss mellom markedets og den industrielle verdiorden. Trass i at fotballspillere får en avlønning ut fra etterspørsel i markedet, aksepterer ikke næringslivslederne de dimensjonene lønningene antar. De forventer i tillegg en viss kompetanse og evner i aktiviteten utover det å ”stå godt på ski og være helt” (Kirkebø) eller ”springe rundt etter en sånn lærball” (Augestad). Dermed aktualiseres også prinsipper fra den industrielle verdiorden, der verdige aktører er de som er produktive og effektive. Avlønning bør, slik det fremstår i intervjuene, utformes ut fra kombinasjonen av konkurransedyktighet i et marked (kvalifiseringsgrunnlag i markedets verdiorden) og kompetanse og effektivitet (kvalifiseringsgrunnlag i industriell verdiorden). I intervjuene påpekes det at næringslivsledere scorer høyt på begge disse kvalifiseringsgrunnlagene. Steffensen er uforstående til kritikk rettet mot personer som har opparbeidet rikdom gjennom arbeid, noe også Holme uttrykker:

Ja, du vet at det er legitimt å tjene 100 millioner kroner for en fotballspiller, men det er altså ikke legitimt å tjene 10 millioner som næringslivsleder. Hvorfor er det sånn? Det er legitimt å være kapitaleier, og tjene hundrevis av millioner, gjerne milliarder. Men å bli rik gjennom lønn, det er altså ikke legitimt i Norge. Og det har forundret meg. Hvorfor er det slik at en eller annen som står i en virksomhet i 10-20-30 år som leder, ikke skal kunne blir rik? Er det fordi du kan koble vedkommende med at han har noen ansatte, eller hun? Det oppstår altså et skisma ved hele argumentasjonen og mediedebatten som er forflatende og fordømmende. Det er altså ikke legitimt å bli rik gjennom arbeid i Norge. Og det kan jeg virkelig ikke begripe hvorfor (Steffensen).

For hvem vil ha sånne jobber og bli hengt ut for å være så grådige. [...] Å må ta ansvar for verdiskapning og arbeidsplasser og alle disse tingene her, i forhold til de som virkelig tjener penger, så blir det et paradoks. Og ganske urettferdig synes jeg (Holme).

Samtidig understreker Steffensen at analogien til fotballspillere og aksjemeglere er *tullete* og fremhever i stedet at:

[...] lederlønninger skal fastsettes basert på noen fundamentale og gode resonnementer knyttet til hvorfor du gir denne lønnen. Og det må du kunne forklare. Der er ikke sammenligningen med at det er en større urett, eller en større riktighet, som er begått et eller annet sted som legitimerer den lønningen en leder har (Steffensen).

Ved å påpeke at resonnementene skal kunne forklares, aktualiserer Steffensen den industrielle ordenens prinsipp om målbarhet.

5.3.2 Noblesse oblige? Grådigheten finnes i konsumet, ikke i vederlaget

Informantenes sammenligninger med fotballspillere og andre, gir inntrykk av at det bør være legitimt å tjene penger, så sant man jobber for det. Grådighet er derfor en upassende beskrivelse, ettersom pengene er opptjent gjennom hardt arbeid. Trass en uvilje mot å benytte grådighet som et karakteriserende trekk ved toppledere, er ikke informantene uvillige til å utdype sin oppfatning av hvor man eventuelt finner grådigheten. Når Augestad blir spurt om hva han tenker om å forsvare høye lederlønninger ved å peke på at aksjemeglere og advokater tjener mer enn toppledere, forteller han at:

[...] det argumentet har jeg for så vidt sans for, for det at disse aksjemeglerne og advokater, det er en del slike yrkesgrupper som ikke de har klart å få kontroll med i samfunnet. Der får grådighetskulturen styre fremdeles. Da får vi heller ta de da. Jeg tror det er samfunnsmessig bedre, å få litt kontroll med det der (Augestad).

Her mobiliseres sivile prinsipper, som i stor grad ligner på den kritikken som media fremmer mot toppledere. Det er ikke topplederne, men aksjemeglere og andre som er grådige. Men det er langt fra en tendens i intervjuene til å skyve grådigheten over på andre miljø eller individer. I stedet fremhever flere at grådigheten finnes i forbruket, ikke i avlønningen per se:

Jeg er sosialdemokratisk, jeg skjønner ikke det at noen trenger så mye penger. Det er ikke det at du trenger så mye penger, men det er disse markedsforholdene som vi har snakket om. Derfor tror jeg at jeg lett kan klare å balansere det. Personlig er det mer det vulgære i hvordan folk bruker pengene og oppfører seg med penger, hvordan du snakker om det. [...] At det er umoralsk å tjene bra fordi selskapet går bra, det går jeg ikke rundt og snakker om. Det tror jeg ikke det er så mange som egentlig mener heller (Holme).

I dette utsagnet diskrediteres kvalifiseringsgrunnlag fra markedets orden. Holme ser verken opp til rike personer som verdige individer, eller rikdom og luksusvarer som ettertraktede objekter. I tillegg er han kritisk til medias fremstilling av Reiten: ”at Eivind Reiten blir gjort til den største griskheten i norgeshistorien, det synes jeg egentlig er ganske ille. Jeg kjenner jo Reiten, og vet [...] hvilket forbruk han har”. I tillegg til at Holme uttrykker at det bør være legitimt å tjene penger gjennom arbeid i Norge, understreker han at grådighetskritikken ikke treffer, ettersom Reitens forbruk ikke er stort. Grådigheten ligger med andre ord ikke i opsjonsprogrammets størrelse, men i Reitens anvendelse av pengene. Steffensen er av tilsvarende oppfatning:

Dette handler i første rekke om hvordan pengene ter seg. Jeg synes det er legitimt at folk tjener mye penger hvis de bruker dem klokt. Det er anvendelsen av pengene folk legger seg

opp i, det er ikke hvor mye penger du tjener. Det er de synlige forskjellene, det er vulgariteten knyttet til pengebruken som er problemet, ikke det at folk tjener pengene. Hvis bare folk hadde anvendt sin velstand klokt ville ikke dette vært et problem (Steffensen).

Markedsprinsipper aksepteres tilsynelatende som en rådende fordelingsmekanisme av lønn i samfunnet, og dermed som et grunnlag for utforming av opsjonsavtaler og andre bonusprogrammer knyttet til lederavlønning. Her bør det ikke være begrensninger på muligheten for å opparbeide seg rikdom. Men når det er snakk om anvendelse av pengene, er det andre prinsipper som aktualiseres. I disse tilfellene verdsettes kollektiv tankegang hentet fra den sivile verdiorden i langt større grad, slik Steffensen fremhever. Det interessante med denne argumentasjonen er at spørsmålet om legitimitet forskyves fra rikdommens opparbeidelse til dens anvendelse. Det bør verken være regulative eller normative begrensninger i en avlønning av ledere. Regulative og normative aspekter inntreffer i stedet i form av selvpålagte eller miljøinterne begrensninger av hvordan rikdommen anvendes og omtales på. Rikdom forplikter – noblesse oblige.

5.4 Argumentasjon som bryter med markedstankesettet

5.4.1 Hvor viktig er lønn for lederne?

Mange stiller seg uforstående til ledere som forsvarer opsjonsutbetalinger, fallskjermer og lønninger i millionklassen. Det er ofte snakk om betydelige dimensjoner. For eksempel utgjør de 20 millionene som Reiten sitter igjen med etter opsjonsutbetalingen ”mer enn en livsinntekt for normale mennesker” (Johnsen). Hva skal de med alle disse pengene?

Lønn ser ikke ut til å være en drivende faktor for informantene. På spørsmål om hvilke aspekter eller goder ved jobben informantene anser som viktige, trekker flesteparten frem meningsinnhold i jobben, en interessant jobb, interessante arbeidsoppgaver, det å utvikle noe, skape noe, og de utfordringene som ligger i det. Ingen nevner lønn som en primærdriver. Jansen understreker at i hans bedrift er det ”ingen som jobber her for lønnen, verken lederne, eller kanskje mange av de ansatte også, for [navn på bedrift] er ikke lønnsledende”. Johnsen gav avkall på mulighetene for høyere lønn da han skiftet jobb, grunnet utfordringene i den nye jobben:

Når jeg gikk fra jobben i [navn på bedrift], [...] tjente jeg mer penger enn det jeg tjener i dag. Så er spørsmålet hvorfor tok jeg denne jobben? Og jeg tjener ikke dårlig, jeg har ikke sagt det.

Men jeg kunne tjent mer. Men den etableringen, den ble så utfordrende for meg, så jeg klarte ikke å si nei. Jeg tenkte, dette kommer en gang. Dette vil jeg være med på. [...] Den utfordringen ville jeg ikke la gå fra meg. Det er drivkraften i meg (Johnsen).

Sandvik vektlegger menneskelige aspekter ved ledervervet:

Jeg er glad i mennesker. Det tror jeg er en viktig del av det å være leder. Jeg får treffe mye spennende, interessante mennesker som jeg lærer mye av, og være med å drive spennende virksomheter som betyr noe for samfunnet og de ansatte som jobber der (Sandvik).

Også Steffensen fremhever relasjoner til andre mennesker, og markerer samtidig avstand til ensidig fokus på økonomiske mål:

Utgangspunktet er at du skal få det til å gro rundt deg. Egenvekst må være noe du kan oppnå i parallellitet med dine kolleger. Jeg er i tillegg veldig målfokusert. Men målene er ikke endimensjonale. Som jeg var inne på tidligere, så er et avkastningskrav grunnleggende veldig lite stimulerende. Mange vil oppleve en veldig tomhet når de når sine monetære mål, for det er bare tomhet som følger. Hvis du da har nådd målene uten at det betyr noen ting for noen andre enn deg selv, da har du virkelig mislyktes. Det jeg prøver, og det mener jeg vi har god mulighet til i den jobben jeg har, det er å gi et bredere meningsinnhold (Steffensen).

I disse utsagnene er det prinsipper fra den inspirasjonelle verdiordenen som mobiliseres. Det å tillegge verdi i utfordringer, det kreative i å skape noe, samt å ha mennesker rundt deg som du kan lære av, samsvarer med den inspirasjonelle ordenens vektlegging av å være lykkelig og å finne inspirasjon i noe. Utelukkende fokus på monetære mål gir ingen følelse av lykke, kun en tomhet. Sandvik og Steffensen aktualiserer i tillegg kollektive verdier fra den sivile verdiorden ved å vektlegge aspekter ved jobben som betyr noe for de ansatte og samfunnet for øvrig. Likevel fremgår det, når økonomiske insentiver omtales, at (en god) lønn er en forutsetning som forventes å ligge til grunn. Reinertsen understreker at bakgrunnen for hans jobbskifte var ”å jobbe med interessante oppgaver. Det var ikke belønningen i seg selv. Det er mer sånn du forutsetter er ok”. Kirkebø rangerer også innholdet i jobben som viktigere enn lønnen:

Det er klart at lønn er viktig, men i utgangspunktet må du trives i den jobben du har, og du må få være på et område du behersker. [...] For meg så er det spenningen i markedet, jeg er kreativ, og det å ta utfordringene og konvertere en mulighet til avkastning, det er det som tiltaler meg, selvfølgelig (Kirkebø).

Samtidig anser Kirkebø det som en selvfølge at han får ta del i de verdiene han skaper. Johnsen skisserer avlønningsprosessen som en balansegang. Lønn har liten effekt som drivkraft, men samtidig kan dette endre seg dersom lønnen blir *for* lav:

Men ledere har også en fallhøyde og et ansvar som er betydelig større enn mange ansatte, [...] og så kan du si hvor mye skal du få betalt for den fallhøyden, og er pengene drivende, og det har jeg sagt, det er ikke drivende for meg. Det skal være ut fra et nivå du mener markedsmessig er riktig, og som reflekterer, og gir en rettferdighet, og er på et nivå, og hvis jeg får 50 000 mer på toppen der, det driver meg overhodet ikke. Det er ikke det som driver meg da, det er å lykkes. Men hvis det hadde vært lavere til et gitt nivå, så kan det hende at det hadde vært annerledes (Johnsen).

Trass i spennende arbeidsoppgaver og utfordringer i jobben, fremkommer det at lønn må være tilstede som en underliggende faktor. Holme representerer et unntak når han betegner sin gode lønnspakke som en avgjørende faktor for å bli i jobben: ”Det er klart at jeg har fått tilbud andre steder fra. Det at jeg har hatt denne ordningen i [navn på bedrift] har gjort til at jeg har blitt. Det er ikke noen tvil om det. Det har de effektene der”.

5.4.2 Anerkjennelse og respekt

Toppleders lønn uttrykker noe mer enn bare markedsverdien, den uttrykker også grad av anerkjennelse. Anerkjennelse for den jobben man gjør, og den stillingen man har, ser ut til å være viktig for enkelte. Når Holgersen omtaler hva han personlig mener bør vektlegges i en avlønning av ledere er det at ”man må være konkurransedyktige og ligge på et nivå i forhold til tilsvarende selskaper, og der tror jeg det er viktig å se tilsvarende selskaper, som gjør at lederne føler at man har en rimelig anerkjennelse i forhold til dette”. Vurdering av leders verdi knyttes med dette opp mot leders sosiale identitet. Beckert fremhever hvordan vurdering av produkters verdi er en sosial prosess som påvirker sosial identitet: ”Products are located in a social landscape which allows the owners of goods to be positioned and, conversely, to form social identities based on market choices” (Beckert 2007a:12). På samme måte er det naturlig å anta at en høyt avlønnet leder er posisjonert tilsvarende høyt innen et gitt ledermiljø, eller i samfunnet for øvrig, som igjen bidrar til å definere lederens sosiale identitet. Det er ikke pengene i seg selv som er betydningsfullt, det er anerkjennelsen som medfølger. Lønnen uttrykker en plass i et gitt hierarki, som gir en anerkjennelse, hvilket representerer en mobilisering av prinsipper fra den domestiske verdiorden. Respekt fremstår som sentralt. Manglende respekt for ledere blir et tema når Sandvik omtaler medias fremstilling av Reiten-saken:

I: *Hvordan vil du karakterisere mediedebatten som fulgte i etterkant?*

S: *Veldig norsk. Denne typen debatter vil du finne i Norge og i Danmark. Jeg tror ikke du ville funnet den i Sverige, Tyskland eller i England. Men den speiler det norske demokrati og det egalitære samfunn vi egentlig har, hvor på mange måter likhetsprinsipper gjelder, ingen skal være heldigere eller bedre enn andre eller få spesielt stor premie for det. Det samme ser du på respekt for politikere. Det er knapt noen land, bortsett fra Norge og Danmark. Her er det veldig lite respekt for autoriteter i det hele tatt. Jeg synes det speilet egentlig den generelle holdning til personer i topposisjoner, enten det er politikere eller offentlig ansatte eller privat ansatte (Sandvik).*

Også i dette sitatet er det domestiske prinsipper som fremheves. Det er for liten aksept i Norge for autoriteter og hierarkiske strukturer. Kirkebø føler også at ledere er for lite respektert her til lands:

Ledelse i Norge er ikke verdsatt, og heller ikke salg er verdsatt. Det er to disipliner i Norge som ikke er verdsatt. Spesielt når du jobber internasjonalt så ser du dette så utrolig godt. [...] Det er de to som "makes the kill", som plasserer den 500-millioners kontrakten som gjør at tusen mann får jobb i et halvt år, skjønner du? Det er de som er heltene. De dyrkes ikke som helter i Norge. En leder er en som er overbetalt og underbelastet, og da skjønner de ikke hvilken toppidrettsprestasjon det er (Kirkebø).

I tillegg til domestiske prinsipper, trekkes også opinions-ordenen inn i dette utsagnet. Sammenligningen med toppidrett og manglende heltedyrkelse av norske ledere, aktualiserer berømthet som noe verdifullt. Ledere fortjener kjendisstatus og anerkjennelse gjennom popularitet, på lik linje med toppidrettsutøvere. Her er det ikke tilstrekkelig med respekt for ledernes plass i et hierarki (kvalifiseringsgrunnlag i domestisk verdiorden), folk skal i tillegg dyrke ledere som helter (kvalifiseringsgrunnlag i opinions-orden). Det mest interessante med dette utsagnet er at Kirkebø også mobiliserer prinsipper fra den sivile verdiorden gjennom å tillegge lederen en rolle som fellesskapets representant, som den som sikrer de ansatte jobb. Den kollektive velferden til flere tusen arbeidstakere avhenger dermed av toppledelsens innsats. Denne argumentasjonen minner om Brobakks kompromissituasjon mellom markedet og den sivile verdiorden, der ledere som går i front for verdiskapning og kollektiv velferd fortjener høyere avlønning. Reinertsen mener lederne bør avlønnes på dette grunnlaget, hvor han beskriver lønn mer som en kompensasjon for de belastninger som medfølger jobben, ikke som en drivkraft i det daglige arbeidet:

Jeg reiser 180-190 døgn i året, jobber stort sett 70 timers uker, så jeg føler at noe skal man ha igjen for det. Jeg føler ikke slikt sett at, i forhold til den tid og engasjement jeg legger ned i det

og forsaker familien mye, så jeg tror ikke jeg langsiktig hadde villet jobbet like mye hvis jeg skulle hatt en helt normal lønn. Jeg har jo takket nei til andre ting (Reinertsen).

For Reinertsen medfører jobben å gi ulike avkall der man gir opp egeninteresser til fordel for det kollektive. I sum uttrykker disse holdningene en mobilisering av prinsipper fra den sivile verdiorden; nasjonen Norge tjener på å ha de beste hodene i topplederstillingene, og disse lederne bør også kompenseres for avkall de gir på mange andre områder.

5.4.3 Hvem er de beste hodene?

Som vi har sett, er et gjennomgående argument for å legitimere høy lederlønn at man tiltrekker og beholder de beste lederne. Ifølge nyklassisk økonomisk teori er markedskonkurransen den underliggende allokativ mekanismen i denne sammenheng. Tankegangen er at de beste lederne sikres gjennom konkurransedyktig avlønning. Denne prosessen beskrives, slik jeg har omtalt, som objektiv. Men er de beste hodene objektivt målbare?

I: Som litt av kritikken går på, hvordan måler du prestasjonene til en leder på en objektiv måte, eller på en fornuftig måte i det minste?

J: Det synes jeg styret må jobbe med. Det går det fint an å lage kriterier for. Mange objektive ting som bedriftslederen har ansvaret for. Det går fint an. Men aksjekursen, man har sett at aksjekursen ikke er noen god målestokk. I hvert fall ikke alene. Det kan være en av flere kriterier [...] (Jansen).

Jansen uttrykker her en tro på å definere objektive kriterier som legges til grunn for utforming av topplederes lønnsavtaler. Samtidig poengterer han senere i intervjuet at ”det er også betinget av at du får med deg organisasjonen, at du har respekt og tillit i organisasjonen”. Flere av informantene peker på lignende aspekter:

De beste hodene må vurderes i forhold til bedriftenes oppgaver og funksjon. Selv om de fleste bedrifter, private bedrifter i hvert fall, har kanskje primært bunnlinjen som kriterier, så har de også en del andre tilleggsområder som at du opptrer etisk og har et samfunnsansvar, osv, og når du kommer over i statsselskapene [...], blir de økonomiske resultatene bare ett av mange parametere (Holgersen).

Jeg vet ikke om du har spilt fotball i ungdommen? Hva er viktig for en lagleder på fotballbanen? Det er ikke alltid ting du kan ta og føle på og definere så eksakt og naturvitenskapelig som mange kunne ønske seg (Sandvik).

Sandvik problematiserer omkring troen på objektiv målbarhet, mens Hølgersen trekker inn andre kriterier på lik linje med økonomiske. Vurderinger ut fra verdiskapning, som ofte tillegges stor vekt i prestasjonsbaserte avlønningssystemer, inngår kun som ett av flere aspekter. Hvem som er de beste hodene i et ledermarked, fremstår dermed ikke som en objektiv prosess, slik Steffensen understreker når han kritiserer ensidig fokus på økonomiske mål:

I: Hvilke kriterier mener du er sentrale i forhold til å avgjøre hva som er en god leder? Altså, hvem er de beste hodene?

S: Det er i hvert fall ikke de som drives bare av penger. De har jeg ikke møtt ennå. Men du må ha lønnsdimensjonen med. I vår organisasjon har vi de som er bare drevet av penger. Men det er ikke de du vil ha som ledere. Det er et flerdimensjonalt bilde, og penger er en viktig del for oss alle. Det vil være tullete å si at en ikke er opptatt av hva en tjener, om du er en topplønnet eller noe annet. Men det viktigste kriteriet er at du har folk i faget som har en litt bredere forståelse om hvilken kontekst vi jobber i. Når det gjelder de beste hodene, så kjøpes ikke de for penger. Det er og en universell regel. De kjøpes ut fra en eller annen motivasjon, en kunnskap, en drivkraft, noe som har en mulighet til å bestøve og befrukte det miljøet en opererer i. Og de er gjerne ikke drevet av penger, det kan du se i mange ideelle organisasjoner. Der sitter det fantastisk mange gode ledertalenter og lederfigurer som tjener en brøkdel (Steffensen).

5.4.4 Men hva med moralen?

Høy lederavlønning forsvares i stor grad av informantene ved å understreke behovet for konkurransedyktige lønnsbetingelser, hvilket diskvalifiserer moralske spørsmål. Men trass i generelle aversjoner mot å regulere lederavlønning på et moralsk grunnlag, trekker flertallet av informantene likevel inn moralske vurderinger, blant annet ved å reagere på beløpene som fremkom i Reiten-saken. I stedet for å akseptere størrelsen på Reitens opsjonsutbetaling, stilles det spørsmål ved ulike sider av utbetalingen:

Jeg tror Reiten hadde vært kjempelykkelig hvis han i stedet for å få 30 millioner hadde fått 10 millioner (Jansen).

Og så skal det være noen klare indikasjoner og faktorer på beregningen av den bonusen. Men jeg synes noen av de er vel i største laget, og man burde sagt at jeg har ikke lyst til å ta en så stor, for jeg tenker faktisk på bedriften, og jeg skal møte mine ansatte og jeg skal være respektert. Sånn sett burde kanskje Reiten sagt nei. For han skal fronte det, både i det daglige, mediemessig, og vi vet at dette er negativ medieomtale (Johnsen).

Jeg mener at du kan ha noen lønnsforskjeller innenfor rimelighetens grenser, etter hva du gjør og hvilket ansvar du har, det synes jeg greit. Men det må jo være innenfor rimelighetens grenser, og det må være slik at det også er råd å leve for de som har minst, minst utfordrende eller betalingsvillige jobber. Hvis de yter etter evne så er det greit (Augestad).

I det første sitatet diskrediteres prinsipper fra markedsordenen. Økt lønn motiverer ikke. I de to siste sitatene foretas en lignende diskreditering, samtidig som et kompromiss mellom den industrielle og sivile verdiorden initieres; toppledere må gi opp sin egeninteresse for høyere avlønning slik at det tas hensyn til både ansatte og personer i dårligere betalte jobber i samfunnet (sivilt kvalifiseringsgrunnlag), men så lenge lederne yter etter evne og resultatene er basert på noen klare indikasjoner, fortjener de en høyere avlønning enn folk flest (industrielt kvalifiseringsgrunnlag). I utgangspunktet hadde jeg ventet at lederne i statseide bedrifter i større grad enn lederne i det private ville argumentere for et tak på lederlønninger. Holgersen, som leder en statseid bedrift, nevner i forhold til Reiten-saken at det er:

[...] vanskelig å vurdere den slags type saker faglig og objektivt, for faglig og objektivt kan man ha mye forståelse for at, i hvert fall bør man ha forståelse for at det er insentiver knyttet til at hvis du gjør ekstraordinære gode resultater så får du betaling for det selv. Det er på den ene siden. På andre siden er det også sann at du kan ikke se bort fra den samfunnsmessige konteksten. Det er den eierkonteksten som du jobber i som vil bety at man har vær-varsom-plakater med seg når man utvikler belønningssystemer eller opsjonsprogrammer eller lønnspålegg eller hva det er for noe (Holgersen).

Her beskrives effekten av relasjonen til både eier og samfunn som regulerende og modererende, sett i forhold til fastsettelse av lederlønn. Det bør være legitimt å få ekstra betaling for gode resultater, men denne betalingen kan ikke sees separat fra samfunnet for øvrig, ifølge Holgersen. Dette er en kobling mellom prinsipper fra markedets og den sivile verdiorden. Men også ledere fra det private næringsliv uttrykker en aksept for tak på lederlønninger:

Jeg tror det er fornuftig at hvis du har bonusprogrammer, så bør det være et øvre tak på et sånt program. Jeg forstår opinionen, jeg forstår media, at de reagerer på at enkeltledere tar ut så uhorvelig mye penger. Og det er helt unødvendig og sannsynligvis null drivkraft for Reiten eller hva de måtte hete. Og så synes jeg at sånne programmer må heller, de skal ha et fundament i bedriftens utvikling og også resultater, og som må være det de kan påvirke veldig mye selv, og så skal det være et tak (Johnsen).

Jeg tror som aksjeselskap at du skal blant annet appellere til institusjonelle investorer, er [opsjonsordninger] på mange måter et premiss, ikke minst for å tiltrekke utenlandsk kapital. Så lenge man er åpen om det. Jeg synes også det er fair å ha et tak, at ikke alt går til himmels. At det er et tak, det er fornuftig (Reinertsen).

Ved å akseptere et tak, er lederlønninger likevel ikke helt fritatt for moralske vurderinger. Denne argumentasjonen er sammensatt av elementer fra flere verdiordener. For eksempel inneholder Johnsens utsagn referanser til tre ulike verdiordener. Bedriftens resultater

(vektlegging av markedsordenens fokus på det monetære) skal være mulig for toppleder å påvirke (vektlegging av den industrielle verdiordenens fokus på målbarhet og kontrollerbarhet), og så skal det være et tak (vektlegging av den sivile verdiordenens fokus på solidaritet). Rekken av ovennevnte argumenter utfordrer prinsipper fra markedets orden. Ved å argumentere for et tak på lederlønninger, trekkes også normativ legitimitet inn som vurderingsgrunnlag, på tross av at moralske restriksjoner er uønsket, ifølge markedstankesettet. I tillegg til etiske hensyn i form av åpenhet rundt lederavlønning, aktualiserer informantene, til syvende og sist, også moral når det kommer til størrelsen på avlønningen i seg selv. Det er likevel verdt å merke seg at kun en av informantene hos de internasjonalt orienterte selskapene trekker frem en slik begrensning.

5.5 Diskusjon

5.5.1 Legitimitetens gyldighet viktigere enn dens hensiktsmessighet?

I den foregående presentasjonen av informantenes holdninger vokser spesielt en motsetning frem i argumentasjonen. På spørsmål om hva som er avlønningens funksjon, og gjennom beskrivelsene av hvordan fastsettelse av lederlønn foregår, understreker informantene at den primære funksjonen er å tiltrekke, og beholde, de gode (eller de beste) lederne. Dette begrunnes ut fra en markedslogikk der hard konkurranse om de beste hodene nødvendiggjør høy lønn. Det er primært de monetære kriteriene fra markedets orden, slik som konkurransedyktig lønn, som fremheves. Rasjonalet bak denne argumentasjonsrekken, der lønnsnivå avgjør om du blir i jobben eller tiltrekkes av bedre tilbud, vektlegges derimot i liten grad når de snakker om hva lønn betyr for dem personlig. På tross av problemet med lederflukt, som fremheves av enkelte av informantene, velger likevel de fleste å bli værende i sine jobber, selv med bedre tilbud andre steder. De som skifter jobb begrunner dette med arbeidsinnholdet i den nye jobben, ikke lønnen, slik som Johnsen som var villig til å gå ned i lønn grunnet utfordringene i den nye jobben. Når lederne blir spurt hva som er de viktigste aspektene ved jobben er det kriterier fra den inspirasjonelle orden, der utfordringer og meningsinnhold trekkes frem, og dels også den sivile verdiorden gjennom referanser til samfunnsnyttige aspekter ved jobben som vektlegges. Dette bryter med markedstankesettet, som tilsier at høy avlønning er det primære redskapet for å tiltrekke (de beste) lederne, og at lønn er en drivende faktor som motiverer til innsats. Lønn fremstår som en forutsetning, men likevel mindre sentralt enn ovennevnte kriterier. Likevel er det ingen som nevner andre

konkrete faktorer enn lønn, på spørsmålet om hva som skal til for å tiltrekke, eller beholde toppledere. Enkelte trekker frem at ledere nok også ser på andre ting enn lønn, slik som Sandvik, som poengterer at lønn er ett av flere virkemidler for å tiltrekke seg nye lederkrefter. Steffensen er også inne på dette når han uttaler at lønn ikke er noe de kommuniserer primært i bedriften. Likevel er denne kontrasten mellom hva informantene mener skal til for å konkurrere om lederkrefter, og hva som driver dem personlig, fremtredende.

Denne forskjellen kan belyses ved å se nærmere på kombinasjonen av legitimitetstyper og underliggende legitimeringsmekanismer. På et personlig plan anerkjennes ikke markedsprinsipper som solitært grunnlag for avlønning, slik Steffensen illustrerer når han påpeker at fremvekst av høye lederlønninger skyldes ”at vi har med en åpen økonomi å gjøre, dessverre”, og at lederavlønning ikke handler om menneskeverd eller rettferdighet, men ”dessverre om noe så kynisk som et markedsbasert system”. Dette er uttrykk for manglende hensiktsmessighet³⁰ ved markedssystemets legitimitet. Steffensens personlige mening er at denne praksisen ikke er et ønskelig eller ideelt handlingsmønster, men han forholder seg likevel til den. Dette understreker også Holme når han poengterer at ”hvis man skal være med i dette ballgamet, må man spille på de premissene”. Markedsprinsipper aksepteres som rådende i kampen om topplederne, som en del av ”gamet”, og dermed noe man må forholde seg til, trass eventuell mangel på personlig bifall av praksisen. På denne måten understrekes legitimitetens gyldighet ved å henvise til at man må etterleve atferden til de andre aktørene i markedet. Holme eksemplifiserer dette med å navngi et internasjonalt selskap med et frynsete rykte som de samarbeider med: ”Vi gjør det for vi har ikke noe særlig alternativ, men liker du å kjøpe av [navn på selskap]? Nei, men det er et faktum. Det er noe med hva du kan gjøre noe med”. Nok en gang objektiviseres markedet ved å beskrive disse forholdene som et faktum. Moralske hensyn er fånyttet i så henseende, spesielt i internasjonale sammenhenger. Tilsvarende er man ikke i en posisjon til å stille regulative krav. For å overleve økonomisk, må man følge spillereglene i markedet. Den kognitive legitimiteten fremstår som viktigere enn den normative og regulative, og legitimitetens gyldighet (aktørens oppfatning av at praksisen *må* følges) har forrang for legitimitetens hensiktsmessighet (aktørens personlige bifall av at praksisen er formålstjenlig og ønskelig).

³⁰ Se avsnitt 2.6 på side 26 for en definisjon av distinksjonen mellom legitimitetens gyldighet og hensiktsmessighet.

5.5.2 Svakheter ved å forklare lederavlønning ut fra nyklassisk økonomisk markedstankegang

Med tanke på de gjentakende referansene i intervjuene til at markedet rår, er det nærliggende å diskutere om man i det hele tatt kan snakke om et ledermarked. Ifølge Khurana (2002), oppfyller ikke ledermarkedet tradisjonelle markedsriterier, som beskrevet i punkt 2.3, men fungerer i praksis som et lukket marked. Khurana trekker frem tre forhold som underbygger denne påstanden. For det første er det mange potensielle aktører i et ledermarked, men det er relativt få av dem som er en del av markedet til en gitt tid. Det er kun de bedrifter som er på jakt etter en ny leder, og de ledere som er ute etter ny jobb, som er en del av markedet på et gitt tidspunkt. Derfor er ledermarkedet preget av få kjøpere og selgere, og kan derfor ikke sies å være et konkurransedyktig marked. En konsekvens av at ledermarkedet er preget av få transaksjoner, er at det er vanskelig å finne riktig markedspris på lederen. I motsetning, er det langt enklere å finne gode målbare kriterier på, for eksempel, en fotballspiller enn en toppleder, ettersom prestasjonene lettere lar seg observere på en fotballbane enn i en bedrift (Khurana 2002). Ifølge NHH-professor Espen Eckbo, ender man ofte opp med en upresis gjetning som lederen selv har hatt stor innflytelse på (Eckbo i NHH-Silhuetten 2005). For det andre er det høy risiko for aktørene. Dette medfører at ansettelsesprosessen ikke er en åpen prosess der informasjonen er fullstendig for aktørene. For eksempel forsøker bedrifter som er på jakt etter nye ledere å holde listen over potensielle kandidater skjult, blant annet ettersom det er sannsynlig at kandidatene ikke er arbeidsledige, men allerede ansatt i et annet firma. Dette medfører også at det er vanskelig for bedriftsstyrene som skal ansette nye ledere å skaffe informasjon om dem. Markedet preges derfor mer av diskresjon enn åpen informasjon. Til sist krever valget av nye ledere en legitimitet overfor eksterne aktører. Det er viktig for bedrifter at den nye lederen aksepteres av, for eksempel, analytikere og (forretnings)medier, slik at selskapet beholder et godt rykte utad. Khurana konkluderer med at “[...] key differences between the external CEO labor market and more conventional markets are so great that the former cannot be understood using standard economic concepts and market imagery” (Khurana 2002:48). I det følgende ser jeg nærmere på ulike typer forankring, og diskuterer hvorvidt disse er egnet til å belyse problemstillingen.

5.6 Næringslivsledernes forankring til samfunnet rundt

5.6.1 Finnes der to ulike verdener? Holdninger til internasjonale lederlønnspraksiser

Selskapene som informantene er ansatt i, skiller seg langs to dimensjoner³¹. I forkant av datainnsamlingen så jeg for meg mulige meningsforskjeller på bakgrunn av disse dimensjonene. For det første, antok jeg at ledere i statseide bedrifter ville uttrykke et annet syn på statlig eierskap enn ledere i det private. For det andre, antok jeg et ulikt syn på internasjonale påvirkninger fra ledere i nasjonale selskaper, sett i forhold til ledere i internasjonalt rettede selskaper. Dette er blant annet basert på Reinås' rigide dikotomi mellom det internasjonale og norske miljøet:

Dagbladet: Men hvordan kan du med din enkle bakgrunn og verdier forsvare et system som ga 28 millioner til én person?

Jan Reinås: Det kan du si for det er ufattelig mye penger. Men jeg har jobbet i et internasjonalt miljø i mange, mange år. Over tid får du et helt annet perspektiv på dette enn jeg ville hatt hvis jeg hadde sittet med en fiskestang i Elvran, med en kaffekopp og heimsurt brødskive [...]. Men jeg er en del av den andre verdenen og ser derfor hva som skal til for å trekke til deg og konkurrere om de beste hodene, som gjør så stor forskjell på resultatene. Da blir du fortrolig med slike avlønningsmetoder (Dagbladet 2007).

I sitatet over trekker Jan Reinås et klart skille mellom de erfaringer han har som leder i et internasjonalt miljø, kontra det å kun ha erfaring fra norsk kontekst. Han beskriver dette som to ulike verdener. Er dette en virkelighetsoppfatning som deles av informantene? Finnes disse to ulike verdenene som Reinås skisserer?

5.6.1.1 Annerledeslandet

Multinasjonale selskaper opplever en todelt forankring som følge av å være en del av både et nasjonalt og internasjonalt miljø. Utviklingstrekkene de siste tiårene på et generelt plan viser en økende avhengighet av det internasjonale feltet på bekostning av det nasjonale. Dette gir seg blant annet utslag i økt fokus på optimal avlønning av arbeidstakere som konkurransefortrinn i internasjonale markeder (Quak 2007). Nordhaug og Gooderham (2007) har forsket på i hvilken grad norske ledere forholder seg til internasjonale påvirkninger. De skisserer Norge som et annerledesland, og den norske lederstilen som demokratisk, konsensusorientert og inkluderende, satt opp mot amerikansk lederstil. Funnene fra undersøkelsen viser at Norge har en mindre kalkulerende lederstil, sammenlignet med resten

³¹ Se tabell 3.1 for en oversikt over informantene

av Europa, men at presset fra amerikansk og europeisk hold tilsier at våre verdier er i endring. Blant annet kan dette sees i at lønnsforskjellene i Norge har økt de senere år, grunnet økte lederlønninger og økende bruk av bonusordninger og prestasjonsmålinger (Nordhaug & Gooderham 2007). Norsk arbeidsliv og lederkultur preges derfor av en spenning mellom tradisjonelle norske verdier som vektlegger egalitet og resultatlikhet, og internasjonale påvirkninger som ser på høye lederlønninger og bonuser som effektive virkemidler for organisasjonell suksess og måloppnåelse. En av årsakene som skisseres som bakgrunn for denne smitteeffekten i lederstil skyldes at amerikanske bedriftsledere ansetter ledere som ligner dem selv i sine norske datterselskap. Et annet utviklingstrekk er økende bevissthet blant norske ledere, i forhold til hva som er næringslivets rådende kultur internasjonalt (Nordhaug & Gooderham 2007). Forskningen viser dermed at amerikansk eierinnflytelse påvirker norsk lederstil, som igjen gir seg utslag innen norske selskapers lønnspolitikk.

5.6.1.2 Fartsblind på millioner

Under ser jeg nærmere på den omtalte spenningen mellom ulike verdisett, og om påvirkninger fra internasjonalt hold utgjør en merkbar smitteeffekt hos informantene. Følgende er Augestads umiddelbare respons når han blir spurt hva han tenker om Reinås' utsagn:

A: Bare tullprat!

I: Det er bare tullprat?

A: Ja, ja. Jeg tror ikke det har noen innvirkning på om du får tak i de beste folkene her i landet, om du bruker Danmark, eller. Reiten hadde jobbet som sjef for Hydro uansett han, om de hadde hatt det opplegget eller et annet opplegg, så det der er bare tullprat.

I: Så du ser ikke dette skillet mellom disse to verdenene som Reinås skisserer?

A: Jo, jeg ser det, men jeg skjønner ikke poenget med det. Jeg ser det at det er en del sånne miljø som på en måte blir fartsblind på millioner. Egentlig er det jo riktig at 27 millioner i Hydros regnskap, det er jo ingenting. Sånn sett er det jo greit. Men dette står jo ikke i forhold til den jobben som gjøres, det er det som er poenget (Augestad).

De resterende informantene med bakgrunn fra nasjonalt rettede selskaper tar også avstand fra Reinås' utsagn, på lik linje med Augestad. Steffensen beskriver det som en skadelig argumentasjonsrekke å dekkle topplederens verden fra samfunnet rundt. Holgersen og Jansen er uenige med Reinås, og påpeker at han tar for mye i, og fremhever på linje med Steffensen at man må vurdere det ut fra det samfunnet og den konteksten vi lever i. Disse oppfatningene står i sterk kontrast til konserndirektørene med bakgrunn fra internasjonalt orienterte

selskaper. Kirkebø beskriver utsagnet som ”helt riktig, akkurat som om jeg skulle sagt det selv”. Holme er ”faktisk veldig enig, for jeg tror det er nettopp sånn som det er”. Reinertsen og Sandvik viser også forståelse for utsagnet, og peker på at bedriftene de leder er en del av et globalt marked, ikke et norsk marked. Johnsen, som også er direktør i det private næringsliv, men for en nasjonalt rettet bedrift, uttaler derimot at ”Reinås får ikke min støtte i et sånt utsagn”. Hvorvidt topplederne jobber for en internasjonalt rettet bedrift, ser ut til å påvirke synet på de avlønningsmetoder som legges til grunn, uavhengig av om dette er et stateid eller privat selskap. Dette tyder på at direktørene i de internasjonalt orienterte selskapene ikke bare har en forståelse for det internasjonale perspektivet på lederavlønning, at de ser *den andre verdenen*, men også i stor grad har absorbert de internasjonale holdningene, på bekostning av de holdningene man finner i annerledeslandet Norge. Reinertsens omtale av internasjonale investorer eksemplifiserer tilstedeværelsen av to ulike verdener:

Det som er våre målgrupper i forhold til investorer det er mye pensjonsfond, institusjonelle investorer, og i Norge er de ikke så opptatt av det, men i Europa utenfor Norge og ikke minst i USA, så er den type fond veldig, veldig, opptatt av at ledelsen i aksjeselskap skal ha opsjonsordninger for å ha de samme målsettingene som aksjonærene. Det er det pussige i denne debatten, at når norske politikere og den norske opinionen på mange måter er negative til opsjonsordninger, så er mange internasjonale aksjefond opptatt av at det skal være den type insentiver for norske ledere (Reinertsen).

Ved å fremheve ulike forventninger fra internasjonale investorer, sett i forhold til norske politikere og norsk opinion, skisseres det en type spenning som er i tråd med Nordhaug og Gooderhams (2007) beskrivelser. Reinertsen opplever kravet fra investorer om prestasjonsbaserte insentivordninger som reelt, og frykter å miste både ledere med bransjekunnskap og potensielle internasjonale investorer i norske selskap som følge av norsk lederlønnspolitik. Disse utsagnene vitner om at Reinertsen gjennom en kulturell forankring til det internasjonale ledermiljøet identifiserer seg med det verdisettet som dominerer der. Mye tyder på at kulturell forankring har implikasjoner i forhold til vurderinger av hvilken type legitimitet som skal vektlegges. Delaktighet i et internasjonalt system, som i større grad styres av markedskrefter, fordrer en sterkere oppslutning til kognitiv legitimitet, på bekostning av normativ og regulativ; for å delta i konkurransen må man handle i tråd med atferden til de andre aktørene på markedet. Dette gjenspeiles i holdninger til avlønningens funksjon, hvor informantene i internasjonalt rettede selskaper i langt mindre grad legger til begrensninger om at lønnen ikke skal være ledende, mens informantene i nasjonale selskaper

fremhever at det bør være et tak på lønningene. Holgersen forklarer hvordan denne prosessen tar form i de styrene han har erfaring fra:

Man skal være konkurransedyktig, men ikke ledende. Man ser det i forhold til andre, og så legger man seg ikke over dem, men i praksis litt under, for å best kunne forsvare det at vi driver ikke opp lønninger, men tilstrekkelig til at man får beholde eller får tak i gode folk (Holgersen).

Steffensen opplever det som en sentral problemstilling som det har vært stor diskusjon rundt, men at lønn ikke er det de primært kommuniserer, ettersom ”de som organiserer sin virksomhet slik at den er avhengig av enkeltpersoner, og som er der på grunn av pengene, har organisert sin virksomhet feil”. Distinksjonen mellom nasjonalt og internasjonalt rettede selskaper ser ut til å ha større effekt på informantenes holdninger enn distinksjonen mellom statseide og private selskap. Dette underbygger rollen kulturell forankring har som holdningsskapende faktor, som igjen påvirker hvilke typer legitimitet som mobiliseres.

5.6.2 Behøves politisk forankring? Holdninger til aktiv statlig eierskapspolitikk

Liberale markedsøkonomiske aversjoner mot statlig og politisk innblanding i økonomien begrunnes i at markeder fungerer best fritt for styring. I forlengelsen av dette, er det naturlig å forvente at næringslivsledere som ønsker en ubegrenset markedsbasert lederlønnsutvikling, er kritiske til statlig innvirkning som innebærer restriksjoner på dette området. I denne sammenheng relevantgjøres temporalitet som en dimensjon, med utgangspunkt i motsetningsforholdet mellom den industrielle verdiordenens fokus på langsiktighet og markedsordenens fokus på kortvarighet og fleksibilitet gjennom umiddelbar tilfredsstillelse av behov. Disse to verdiordenene er hovedformer for koordinasjon av økonomiske handlinger (Boltanski & Thévenot 2006). De verdige, ut fra markedsordenen, er de rike som klarer å utnytte mulighetene som byr seg, og derav fremstår som vinnere i konkurranse med andre. Det er en slik fokus på individuell tilfredsstillelse uten å ta hensyn til andre aktører, som disponerer subjektene for en grådighetskritikk. Den industrielle verdiorden representerer en annen type økonomisk tankesett med fokus på langsiktighet og kontrollerbarhet, fremfor flyktighet og fleksibilitet. De verdige her er de produktive og funksjonelt tilpassede. Tidligere har vi sett hvordan statens mektige posisjon, både i rollen som eier og kunde, trolig har hevet næringslivsledernes terskel for å engasjere seg i debatten om opsjonsprogrammet i Hydro. I intervjuene tok jeg opp regjeringens mål om å drive en aktiv statlig eierskapspolitikk, samt

regjeringens inngripen i Reiten-saken. Informantenes syn på disse to saksforholdene uttrykker i hvilken grad politisk forankring er ønskelig, både generelt, og i forhold til spørsmålet om lederlønn.

Informantene er generelt sett ikke negative til aktivt statlig eierskap. Mange fremhever at staten alt i alt utøver sin rolle på en god måte. En tilbakevendende bekymring, derimot, er politiserte ledelser i statsvirksomheter, som påvirkes av politikken flyktige agenda, og hyppige utskiftninger av både politikere og regjeringer. Disse faktorene skaper usikkerhet omkring staten som eier. I stedet fremheves langsiktighet og forutsigbarhet som viktige prinsipper. Holgersen er en av dem som beskriver dette tydeligst:

En aktiv statlig eierskapspolitikk må være av en sånn karakter at oppgavene er klart definerte. I den grad at det er andre oppgaver enn det økonomiske, må det være klart definert. Og så må man søke å ha et eierskap som ikke svinger til enhver tid avhengig av politiske preferanser. Det gjør i hvert fall lederjobben vanskeligere. Den kjernedefinisjonen av hva oppgavene er, at den står ved lag over en periode tror jeg er veldig viktig. Det man ser i mange situasjoner, og det merker vi også, er at det svinger for mye, det blir for uforutsigbart. For eksempel når Finansdepartementet har bruk for penger tar de gjerne utbytte og andre ting uten å nødvendigvis foreta en totalvurdering som også har en langsiktighet i seg. Hvis det primære formålet for et statselskap er å bringe penger inn i kassen til staten, bør man legge opp et løp som samsvarer med det, og de tilleggsoppgaver man har av samfunnsmessig eller annen karakter bør være så klart definert som mulig, at ikke det hele blir rotet sammen (Holgersen).

Holme er stort sett fornøyd med statens eierskapspolitikk, men fremhever samtidig det problematiske ved at signaler om fastsettelse av lederavlønning blir politisk styrt:

Selvfølgelig som stor eier så har du krav på møter og sånne ting. For oss har det vært mer dette med hvilken holdning de har hatt til dette med kompensasjon. Det prøver vi å ha en dialog på. Departementet skjønner dette her. Problemet starter når dette er politisk styrt, og politikerne velges for fire år av gangen. Noen ganger skiftes de ut fortere enn det. Det er det som er problematisk her, hvis det blir for mye forskjellige signaler. Da blir det ikke så lett. Jeg opplever det som skjedde på den innstrammingen i den eierskapsmeldingen var for å tekke velgere i Arbeiderpartiet. Det tror jeg ikke det er noe særlig tvil om, en politisk gevinst av det. Bortsett fra det synes jeg de har vært flinke til å balansere det (Holme).

I intervjuene har samtlige av informantene kritiske innspill til politisk forankring. Men ingen av dem uttrykker dette på bakgrunn av ovennevnte grunner om frie tøyler for å sikre høye lønninger. I stedet fremmes frustrasjon over kortsiktighet fra politisk hold, som spiller videre på elementer av politisering i statseide bedrifter. Langsiktige styringssignaler etterspørres. Bakgrunnen for dette, er ønsker om å sikre en stabil og forutsigbar utvikling i norske bedrifter. Slike argumenter faller inn under den industrielle verdiorden. Fokus er ikke på

markedets kortsiktighet, men industriell langsiktighet som skaper verdier for hele det norske folk. Dette utgjør et paradoks i debatten. Lederne kritiseres fra politisk hold for manglende evne til langsiktig tenking i sin antatte iver etter høye lønninger, mens det nettopp er en slik tenking informantene savner fra de samme politikerne; ulike styringssignaler, grunnet skiftende politisk klima, vanskeliggjør strategiske beslutningsprosesser, også når det gjelder signaler om lederavlønning. De sterkeste reaksjonene mot statlig inngripen fremkommer i de tilfeller der staten, ifølge informantene, misbruker sin rolle som eier. Sandvik nevner hvordan staten for eksempel benytter Statkraft som en salderingspost i statsbudsjettet, og hvordan dette ”gir en helt uforutsigbar virkelighet for det selskapet i planlegging og investeringer og vekst, som for verdiutviklingen i selskapet”. Steffensen mener det ligger muligheter for politisk korrupsjon i statseide virksomheter:

Så aktiv eierskapspolitikk, det mener jeg at enhver kapitaleier står helt fritt til å gjøre, men ikke ut fra politiske premisser. For det ligger, hvis jeg virkelig skal være slem, og der spørres det om jeg i hvert fall må anonymiseres, så ligger det et godt element av politisk korrupsjon i det. Statsvirksomheter kan brukes som virkemidler mot spesielle velgergrupper for oppnå deres stemmer. Det er en helt reell problemstilling. Du kan kjøpe deg hele velgergrupper gjennom å tilføre de særgoder som de ellers ikke ville fått. Da underminerer du, som jeg er veldig opptatt av, det demokratiske systemet (Steffensen).

Denne argumentasjonen er snudd på hodet i forhold til mediedebatten. Gjennom mediene fremhever kritikerne verdsettingsprinsipper i den sivile verdiorden, samtidig som det uttrykkes mistro til prinsipper fra markedets og den domestiske verdiorden. I dette tilfellet er det konserndirektørene som verdsetter demokratiske prinsipper hentet fra den sivile verdiordenen; politisert inngripen der goder tilfaller spesielle velgergrupper er en handling innenfor den domestiske verdiorden som bryter med likhetstankegangen i den sivile. Politikere kritiseres endog for en opptreden som kvalifiserer som private avtaler. Kirkebø bruker sterke ord når han omtaler den statlige forvaltningen og tendenser til at politikere drar inn ekstraintekter gjennom denne:

[...] hadde jeg vært eneveldig i dette landet her i en dag, så er det første jeg hadde gjort, jeg skal ha profesjonelle styrer i alle statlige selskaper. Punktum finale. Og det skal tas ut fra prestasjon. Verken kjønn eller etnisk bakgrunn eller politisk bakgrunn, du er min kompis. I dette landet her finnes det veldig lite økonomisk korrupsjon, men du verden politisk korrupsjon. Fy flate. Jeg tror det er det mest politisk korrupte landet jeg har vært i. Hvis du kan kalle det politisk korrupsjon, hvis du skjønner hva jeg mener? (Kirkebø).

På bakgrunn av disse uttalelsene, fremkommer det at næringslivslederne i utgangspunktet er positive til statlig eierskap, men med visse forbehold. Langsiktighet og forutsigbarhet er

sentrale prinsipper. Statlige retningslinjer for eierskap og lederavlønning motsettes ikke, så sant det er et klart definert rammeverk uten underliggende politiske motiver. Når synet på politisk innblanding knyttes opp mot de ulike legitimitetstypene gjenspeiles det ovennevnte paradokset på en tilsvarende måte. Næringslivslederne tar avstand fra politisk innblanding rettet mot spesifikke velgergrupper, på bekostning av øvrige organisasjonelle hensyn, hvilket er en diskreditering av den pragmatiske legitimiteten politikerne antakelig oppnår hos disse velgergruppene. Dette minner om kritikernes diskreditering av samme type legitimitet når bedriftsstyrer fastsetter lederlønninger. På den annen side er flerparten av informantene positive til statlige retningslinjer for eierskap, og anerkjenner med dette statens rolle som premissleverandør for regulativ legitimitet. Eierskapsmeldingens normative elementer, slik som oppfordringen til moderasjon og tak på lederlønninger, aksepteres også. Vel å merke innbefatter dette informantene i de internasjonalt rettede bedriftene i mindre grad enn resten. Aksepten stammer ikke kun fra en opplevd plikt til å følge retningslinjene; flere informanter ser ut til å dele disse holdningene på et personlig plan. I forhold til legitimeringsmekanismer, er dette uttrykk for en tillit til de hensiktsmessige aspektene ved eierskapsmeldingens legitimitet.

5.7 Diskusjon

5.7.1 Legitimitet som prosess

På bakgrunn av nevnte svakheter ved å forklare lederavlønning ut fra nyklassisk økonomisk teori, fremstår legitimitet som et relevant anliggende i forhold til markeder, og i lys av omtalte forskningsbidrag er det vanskelig å anse lederavlønning som en objektiv og markedsstyrt prosess uten innvirkende legitimeringsprosesser. På tross av dette, har vi sett at flerparten av informantene argumenterer på en måte som i stor grad objektiviserer avlønningsprosessen. Det interessante er at dette skjer gjennom henvisninger til kognitiv legitimitet, hvilket ikke er et objektivt kriterium per se. Kognitiv legitimitet kan likevel bidra til at praksiser oppleves som objektive fakta. Suchman (1995:582) definerer to varianter av denne legitimitetstypen, legitimitet basert på *comprehensibility* og legitimitet basert på *taken-for-grantedness*. Førstnevnte bygger på tilstedeværelsen av kulturelle modeller som får organisasjonelle praksiser til å fremstå som forståelige og meningsfulle. Sistnevnte, som kan anses som den mest solide formen for kognitiv legitimitet, oppstår når en praksis anses som en integrert del av det institusjonelle rammeverket. Slike underforståtte antakelser gjør at den aktuelle

praksisen oppleves som umulig å utfordre, og alternative praksiser blir utenkelige. Med utgangspunkt i intervjuene, tyder mye på at norske næringslivslederes legitimering av lederavlønning er basert på en slik *taken-for-grantedness*, der synet på at markedet rår oppleves som objektivt. Holmes påpekning av at man ikke har noe annet valg enn å betale markedsbasert lønn, på lik linje med at man ikke har annet valg enn å handle med mindre etiske aktører, eksemplifiserer dette. Johnson m.fl. (2006) hevder generell anerkjennelse bidrar til å forklare hvordan urettferdige eller ineffektive organisasjonelle praksiser vedvarer. Når sosiale praksiser er generelt anerkjente, understøttes dette ofte av trusler om formelle og uformelle sanksjoner, gjerne begrunnet ut fra materielle konsekvenser (Zelditch & Walker i Johnson m.fl. 2006). Henvisninger til at toppledere har mye å si for bedriftens resultater utgjør, etter min mening, et eksempel på slike trusler. Derimot er det viktig å merke seg at legitimeringen av slike praksiser ikke avhenger av personlig bifall, men at en aksept av legitimitetens gyldighet er tilstrekkelig. På den annen side, kan sterk og utbredt tilslutning til en praksis etter hvert medføre at aktører ser mer positivt på denne, trass i manglende tro på legitimitetens hensiktsmessighet i utgangspunktet (Johnson m.fl. 2006). I det følgende argumenterer jeg for at legitimitet ikke kun bør forstås som en organisasjonsintern prosess, men også som betinget av ulike typer forankring til samfunnet rundt. Blant annet diskuterer jeg tendenser til at lederlønnspraksiser ser ut til å ha status som generelt anerkjente i internasjonal sammenheng, mens grunnlaget for generell anerkjennelse ikke er like sterkt i norsk kontekst. Dette belyses ved å diskutere informantenes sammenligninger med fotballspillere og aksjemeglere, og graden av kritikk som reises mot disse tre gruppene.

5.7.2 Legitimitet som forankret prosess

En mer omfattende grad av forankring er muligens årsaken til at næringslivsledere er mer utsatte for kritikk rundt lønnsbetingelser enn, for eksempel, fotballspillere og aksjemeglere. Ledere i næringslivet er, som beskrevet, politisk forankret ved at de både må forholde seg til press fra det politiske miljøet, og til styringssignaler fra staten som eier. Fotballspillere på sin side har ikke en slik type forankring til det politiske miljø. På tross av dette, er det likevel pussig at fotballspillere møter såpass lite kritikk for sine millionlønninger, ettersom dette også må sies å utfordre den norske likhetstankegangen. Dette kan bero på ulik kulturell forankring. Holme er innom problemstillingen når han spekulerer i om kritikken toppledere møter har sammenheng med en antatt rolle som *tillitsmenn* i bedriftene de leder. Tilsvarende gjelder Steffensen, som relaterer det til at han har ansatte under seg. Mye tyder på at kritikken skyldes

en forankring i et arbeidsmiljø, der mange betrakter lederne som en del av den samme kulturen som øvrige ansatte. Dette baserer jeg på at kritikken mot næringslivslederne er hentet fra den sivile verdiorden der prinsipper om likhet og solidaritet står sterkt, og at avvik fra kollektiv tankegang kritiseres. Som følge av dette, er ledere i tillegg utsatt for dobbeltmoral ved at de ofte er i en posisjon der de ber sine ansatte om å moderere sine lønnskrav. Høy lederavlønning i slike sammenhenger vekker derfor sterke reaksjoner. Fotballspillere på sin side er mer distanserte fra folk flest gjennom sin kjendisstatus, som faller inn under opinionsordenen, der berømmthet og anerkjennelse er sentrale verdsettingsprinsipp, ikke kollektiv velferd. Aksjemeglere opererer innenfor et rent markedsmiljø, der prinsippene fra markedsordenen antakeligvis fremstår som legitime, ettersom aksjehandel som virke, utelukkende er monetært innrettet. Dermed er denne bransjen i større grad disforankret fra samfunnet for øvrig. Aksjemeglere oppfattes i så måte ikke som representanter for felles kultur eller verdier på samme vis som næringslivsledere. Ulike forventninger ut fra kulturell forankring ser dermed ut til å føre til ulik kategorisering innenfor verdiordener. Ettersom ledere antas å tilhøre den sivile verdiorden er de, slik jeg ser det, mer utsatte for kritikk hvis de utviser atferd som avviker fra denne ordenens verdsettingsprinsipper.

I USA aksepteres i stor grad sosial ulikhet som oppstår grunnet svak regulering av lederavlønning. Dette skyldes blant annet utilitaristisk individualisme som en dominerende ideologi, der hovedtesen er at økonomisk suksess er et resultat av hardt arbeid (Bellah 1985; Free & Cantril 1967). Dette kan leses som at prinsipper fra markedets verdiorden aksepteres i det brede lag av befolkningen, hvilket indikerer et kulturelt samsvar mellom ledermiljøet og det øvrige samfunnet. Legitimitet kan bidra til å opprettholde markedsbaserte praksiser, trass i negative, eller foreldede sider ved disse praksisene. For eksempel, ser folk flest ut til å akseptere ulike myter som legitimerer markeder, deriblant meritokratiske forklaringer på økonomisk ulikhet hvor årsaken til disse ulikhetene plasseres hos individene, ikke systemet (Tyler 2006). Videre mener mange at markedssystemet er en rettferdig fordelingsmekanisme for ressursallokering (Jost m.fl. 2003 i Tyler 2006). Slike legitimerende oppfatninger av markeder medfører at mange ignorerer eksisterende bevis for markedssystemets iboende potensial for skjev og urettferdig fordeling (Tyler 2006). Disse beskrivelsene tyder på at rådende lederlønspraksiser i USA, ved å være allment aksepterte, er generelt anerkjente. Som omtalt, møtes derimot sosial ulikhet i befolkningen med negative reaksjoner i Norge gjennom mobilisering av prinsipper fra den sivile verdiorden. Dette antyder i stedet en kulturell inkongruens mellom ledermiljø som vektlegger markedsverdier, og det norske folk

for øvrig. Amerikansk-inspirert lederlønspraksis har med andre ord ikke oppnådd en generell anerkjennelse i Norge, og bør i stedet anses som lokalt anerkjent innenfor deler av næringslivsmiljøet. Manglende kulturell aksept for høy lederavlønning, i kombinasjon med utbredte oppfatninger av at norske næringslivsledere representerer en kultur som omfavner markedsprinsipper, bidrar til å forklare kritikken mot norske toppledere. Så langt har jeg omtalt hvordan politisk og kulturell forankring påvirker eksterne aktørers syn på lederavlønningens legitimitet, og hvordan dette disponerer ledere for kritikk i Norge. Toppledernes holdninger påvirkes også av forankring. Dette fremkommer for eksempel i synet på lønnsforskjeller. Som nevnt har informantene tro på prestasjonsbasert avlønning, og fremhever, i forlengelsen av dette, behovet for større aksept for lønnsdifferensiering i Norge. Jeg har trukket frem forskjeller mellom konserndirektørene i nasjonalt og internasjonalt rettede selskaper, hvor sistnevnte gruppe argumenterer for at vi tar for lite hensyn til internasjonale praksiser innen lederavlønning, med diverse negative konsekvenser for norsk næringsliv. Resultatene fra NHH-symposiet, som presentert på side 3, tyder på lignende effekter av forankring. 75 prosent av studentene er uenige i at norske toppledere tjener for mye i forhold til andre, mens tallet er betydelig lavere for næringslivsledere som har reell erfaring fra arbeidslivet. Disse forskjellene kan trolig forklares med at lederne er mer vant til å forholde seg til andre miljøer gjennom forankring, og de påvirkninger og eventuelle begrensninger det innebærer.

6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

6.1 Hovedfunn

6.1.1 Diskrepans mellom legitimeringsmekanismene

I analysen av mediedebatten rundt Eivind Reiten og opsjonsprogrammet i Hydro har vi sett at kritikken som fremmes mot norske næringslivsledere hovedsakelig er rotfestet i verdsettingsprinsipper fra den sivile verdiorden, og hvordan dette uttrykker normativ og pragmatisk legitimitet. Normativ legitimitet etterspørres, mens den pragmatiske legitimiteten som antas å legges til grunn i næringslivet diskrediteres; norske ledere er grådige individer (mangel på normativ legitimitet) som tildeler hverandre høye lønninger gjennom styreverv (pragmatisk legitimitet rettet mot toppledere som gruppe). Det interessante er at Hydroledelsen henviser til de to resterende typene legitimitet i sin respons på kritikken. Gjennom referanser til inngåtte avtaler, er det en regulativ form for legitimitet som mobiliseres. Reiten og Reinås har fulgt regjeringens uttalte retningslinjer for avvikling av opsjonsprogrammet, og kan i så måte tilskrive seg regulativ legitimitet. I tillegg er Reinås' beskrivelser av en annen verden, der en må benytte høy lønn for å tiltrekke ledere grunnet konkurranse med andre selskaper, en mobilisering av prinsipper fra markedets verdiorden. Dette illustrerer kognitiv legitimitet. Spillereglene i denne andre verdenen krever at man handler på samme måte som andre aktører ut fra hva markedet definerer. Avvikende atferd straffes, og lavere lønninger er ufornuftig, ettersom det bryter med den alminnelige atferden i markedet. Konsekvensen av å legge disse to typene legitimitet til grunn, er at moralske spørsmål diskvalifiseres. Dette er trolig bakgrunnen for mye av kritikken mot næringslivslederne, der ledermiljøet oppfattes som disforankret fra det norske samfunnet for øvrig. I intervjuene har vi derimot sett at topplederne, gjennom referanser til den sivile verdiorden, omfavner etiske prinsipper som sammenfaller med regjeringens retningslinjer i eierskapsmeldingen. På den annen side, opplever de markedssystemet, spesielt i internasjonal kontekst, som en avgjørende faktor for avlønningens størrelsesorden. Som en konsekvens, aktualiseres normativ legitimitet på andre områder enn lønnen i seg selv, blant annet ved å vektlegge prosessuell åpenhet under fastsettelse av lederavlønning, og peke på at grådigheten ligger i forbruket. I tillegg jobber toppledere for pengene, og de bidrar til verdiskapning som kommer samfunnet til gode. Dermed aktualiseres også prinsipper fra en rekke andre verdiordener enn markedets. Blant disse faktorene virker det å ha et lavt personlig forbruk som den viktigste forutsetningen for normativ legitimitet, ifølge informantene.

Motsetninger i argumentasjonen kommer derimot til syne når lederne omtaler hva som driver dem personlig, og hva som skal til for å beholde og tiltrekke ledere på et generelt grunnlag. På bakgrunn av dette, fremstår rasjonalet bak høye lederlønninger i liten grad som et resultat av personlig grådighet hos norske næringslivsledere, men heller som utgått fra bedriftsmessige hensyn; det er selskapenes ønsker om å sikre seg kvalifisert arbeidskraft som driver opp lønnsnivåene, ikke ledernes glupskhet etter penger. Ønskene er tuftet på oppfatningen om at høy lønn er en nødvendighet for å lykkes på ledermarkedet. Derimot virker ikke lønn å være næringslivsledernes primærdriver. Dermed vokser det frem et misforhold i de underliggende legitimeringsmekanismene der legitimitetens gyldighet står i kontrast til de hensiktsmessige aspekter ved legitimiteten. På tross av dette vektlegges legitimitetens gyldighet; lederne ser seg nødt til å delta på markedets premisser i fastsettelse av lederlønn, selv om de personlig, ved å også vektlegge andre faktorer enn lønn i konkurranse om ledere, ikke opplever markedspraksisen som hensiktsmessig. Å legge til grunn markedsprinsipper, som utelukkende baserer seg på lønn som insentivsystem, fremstår derfor som en foreldet synsmåte i denne sammenheng.

6.1.2 Effekter av forankring

Så langt har de omtalte funnene omhandlet første del av problemstillingen, altså *hvordan norske næringslivsledere legitimerer topplederlønninger*. Andre del av problemstillingen omhandler *hvilken måte ulike typer sosiale forankringer bidrar til å legitimere synet på lederavlønning*. I kapittel 5 så vi at det er forskjeller i argumentasjonen mellom informantene i internasjonalt og nasjonalt rettede bedrifter. Informantene i førstnevnte type bedrifter uttrykker en tro på avlønningens effekt, i forhold til å forhindre jobbskifte og lederflukt, og forsvarer både markedsprinsippenes logikk og nødvendighet. Ved å være en del av et internasjonalt miljø møter disse konserndirektørene en annen verden, slik Reinås skisserer, med andre spilleregler enn i Norge. De tydelige holdningsforskjellene har trolig sitt opphav i slike ulike kulturelle forankringer. Likevel understreker også flerparten av disse informantene at det er meningsinnhold og utfordringer i jobben som driver dem, ikke lønnen. Med ett unntak bifaller ingen av informantene i denne studien behovet for markedsstyrt lederavlønning på et personlig plan, selv om flere forsvarer denne praksisens nødvendighet for å tiltrekke, og beholde, de beste lederne på et generelt plan. Når det gjelder politisk forankring, er det ingen nevneverdige forskjeller mellom informantene. Samtlige er kritiske til

politisert statlig inngripen, men ingen er i utgangspunktet negative til aktiv statlig eierskapspolitikk. Dette kan tolkes både som uttrykk for ønsker om politisk forankring, og disforankring, avhengig av hvilken type politisk forankring som legges til grunn³². Informantene aksepterer en slik forankring i form av statlig rammeverk av lover og regler, men ønsker politisk disforankring når det kommer til innblanding som ikke skjer i rollen som eier, men på et politisk fundert grunnlag.

Medienes rolle som medierende forum ser ut til å være begrensende i forhold til å oppnå enighet mellom aktørene. Under den preliminare analysen fremkommer det få tegn til overensstemmelse gjennom mediedebatten. To dissosierende tendenser vokser i stedet frem. For det første, argumenteres det innenfor ulike verdiordener, hvilket er et utilstrekkelig grunnlag for enighet. For det andre, virker enkelte næringslivsrepresentanter, og Hydroledelsen især, å benytte seg av relativiserende og esoterisk argumentasjon som ikke tilsikter rettferdiggjøring. Dette skyldes trolig kritikernes anvendelse av grådighet som et premiss i debatten, hvilket medfører at mange næringslivsledere motstår å engasjere seg. Kritikerne påpeker videre hvordan strukturell forankring påvirker avlønningsprosessen, der sosiale relasjoner benyttes på en måte som minner om private avtaler. Grådige individer finnes sannsynligvis blant næringslivsledere også, men å legge dette til grunn for debatten virker på mange måter å begrense næringslivsrepresentanters deltakelse. Videre uttrykker enkelte av informantene manglende tro på å få frem sine argumenter i media, samt en frykt for represalier fra politisk hold. Under intervjuene har vi derimot sett hvordan det i utgangspunktet er et rimelig samsvar mellom topplederes og politikeres ønsker og holdninger på flere områder. Det ene er åpenhet rundt lederlønnprosessen, der prinsippet om transparens understrekes av begge parter. Informantenes holdning på dette området tyder ikke på at inngåelse av private avtaler og misbruk av sosiale relasjoner, grunnet strukturell forankring, er utbredt. Når det gjelder politisk forankring, synes det også å være enighet om langsiktighet knyttet til eierskapsutøvelse og daglig drift av norske selskaper. Paradoksalt nok, etterspør så vel politikere som næringslivsledere, dette av hverandre. Politikerne ønsker ledere med langsiktige ledelsesperspektiver, ikke kortsiktig profittjag med uforutsigbar utvikling som konsekvens. Lederne på sin side, ønsker klare styringssignaler fra staten som eier som et nødvendig grunnlag for et langsiktig ledelsesperspektiv og verdiskapning. Etter min mening

³² Se side 18 for en beskrivelse av disse to typene politisk forankring.

er disse tendensene til samsvar mellom partene et lovende grunnlag for videre dialog omkring norske lederlønnspraksiser.

6.2 Teoretiske implikasjoner

6.2.1 Lederlønnsdiskusjon i media – et forum i konvensjonsteoriens grenseområde?

Det er tydelige forskjeller i næringslivsledernes mobilisering av verdiordener, slik de fremkommer i media, sett i forhold til intervjuene. Det er ikke lenger et problem med relativisering og esoterisk argumentasjon i intervjuene, men en ny problemstilling dukker opp i stedet; informantene mobiliserer ikke kun en verdiorden slik tendensen var i mediedebatten, men en hel rekke av verdiordener. Dette representerer et grunnleggende brudd med Boltanski og Thévenots (2006) maksime om at aktører i rettferdiggjøringssituasjoner vil argumentere innenfor den verdiorden de anser som mest sentral. I forkant av den innledende analysen forventet jeg å finne et slikt mønster i næringslivsledernes argumentasjon, presumptivt i form av referanser til markedsordenen. Til en viss grad finnes disse referansene i mediedebatten, men overskygges av en manglende vilje hos næringslivslederne til å forklare sitt ståsted, eller en manglende vilje til å delta i debatten i utgangspunktet. Når jeg sammenligner argumentasjonen i mediedebatten med argumentasjonen hos informantene, kommer flere forskjeller til syne. Først og fremst preges innholdet i intervjuene av en større kompleksitet enn hva tilfellet er i mediedebatten. Jeg har vist hvordan informantene mobiliserer en rekke andre verdiordener enn markedets, også fra den sivile verdiorden som kritikerne som oftest henter sine argumenter fra. Denne kompleksiteten bryter med Boltanski og Thévenots grunnsetning. På den annen side omtaler Andersen (2007:121) hvordan evalueringsprinsipp fra en verdiorden benyttes som *begrunnelseslogikk* ved å operere som et underliggende logisk prinsipp, mens andre verdiordener som mobiliseres fungerer som et supplement til dette. Dermed er gjerne ett evalueringsprinsipp dominerende, trass i at evalueringsprinsipp fra andre verdiordener også aktualiseres. Grunnsetningen om at aktørene kun mobiliserer en enkel verdiorden kan derfor anses som et teoriinternt krav som ikke nødvendigvis er beskrivende for aktørers faktiske argumentasjon (Andersen 2007). Dermed kan prinsipper fra flere verdiordener anvendes for å styrke argumentasjonen i en disputt³³. Etter min mening er dette en nødvendighet for å få frem nyanser på komplekse saksområder. Disse nyansene

³³ Se (Andersen 2007) for en mer utfyllende diskusjon rundt mobiliseringen av flere verdiordener, og mulige teoretiske implikasjoner.

fremkommer derimot ikke i mediedebatten, hvilket trolig har sammenheng med begrensninger i rommet for rettferdiggjøring.

Mangel på deltakelse er en teoretisk utfordring innen konvensjonsteori. Som omtalt i kapittel 2, påpeker Dequech (2008) en svakhet ved tilnærmingen ved at aktører kan tilsløre sine intensjoner. Boltanski og Thévenot (1999) er imidlertid klar over denne problemstillingen, og påpeker at de ikke undervurderer makt, interesser og dominans, men at konvensjonsteori er rettet mot situasjoner der aktørene er orientert mot å rettferdiggjøre sine handlinger. Som nevnt, har jeg ikke inntrykk av at informantene opererer med frykt eller skjulte motiver i intervjuene. I stedet fremstår intervjusituasjonen som et forum der konserndirektørene føler de kan snakke fritt. På den annen side har jeg vist hvordan de fremhever en skepsis for å uttale seg i media grunnet frykt for sanksjoner fra politisk hold. Dette er derimot ikke en frykt for å begrunne egentlige motiver bak sine handlinger, slik Dequech omtaler, men en frykt for å kritisere andres (i dette tilfellet statens) handlinger. Der Dequech finner at aktører kan skjule sine reelle motiver når de rettferdiggjør egne handlinger, og med dette frakopler handlingslogikken fra rettferdiggjøringslogikken, finner jeg at forum for hvor rettferdiggjøringen finner sted kan forårsake en slik frakopling på helt motsatt grunnlag enn Dequech beskriver. Flere av informantene omtaler media som et endimensjonalt forum med mangel på nyanser. Selv om informantene ønsker å legge frem de egentlige motiver bak sine handlinger, opplever de mediene som et uegnet sted for dette. I stedet fokuserer lederne på å ha en åpenhet om lederavlønningen innad i bedriften, og dermed oppnå forståelse internt. Derav kan topledernes manglende deltakelse i den offentlige debatten delvis forstås på bakgrunn av frykt for sanksjoner fra politisk hold, samt en resignasjon i forhold til å oppnå allmenn forståelse gjennom media for en såpass kompleks og sammensatt prosess som lederavlønning. Dette bidrar trolig til å forklare tendenser til esoterisme i mediedebatten. I den offentlige debatten ser imidlertid esoteriske argumenter ut til å tolkes som private avtaler og forsøk på å skjule noe, hvilket mest sannsynlig bidrar til å opprettholde forestillinger om ledes grådighet som en dominerende karakteristikk i mediebildet.

Både egenskaper ved forankringen og forumet for hvor rettferdiggjøringen finner sted ser dermed ut til å gi implikasjoner for konvensjonsteoriens anvendelighet. Boltanski og Thévenot (2006) hevder at man gjennom offentlige debatter får frem essensen i argumentasjonen og de ulike aktørenes utslørte meninger og intensjoner, hvilket gir et samsvar mellom handlingslogikk og rettferdiggjøringslogikk. I stedet finner jeg at den

offentlige debatten omkring lederavlønning er lite egnet til å få frem næringslivsledernes intensjoner. Aktørene argumenterer i stor grad innenfor en verdiorden i mediedebatten slik konvensjonsteorien skisserer. Men en slik argumentasjon fører til en svært forenklet fremstilling av en kompleks sak. Resultatet er økende polarisering og mindre sannsynlighet for å legge et grunnlag for enighet, hvor partenes argumentasjon innenfor de respektive verdiordener ser ut til å vedvare. Ut fra konvensjonsteori omtales fravær av deltakelse og relativiserende og esoterisk argumentasjon som *puzzling endings*, og markerer med dette en bevegelse mot perspektivets grenseområde.

6.2.2 Lederavlønning og forankringsteori

Jeg har anvendt Boltanski og Thévenots analytiske rammeverk slik det foreligger. Selv om jeg ikke har støtt på problemer ved å benytte verdiordenene i sin opprinnelige form, utelukker jeg ikke at innholdet i dem, som er hentet fra amerikansk og fransk kontekst på 80- og 90-tallet³⁴, kan være moden for endringer for å kunne tilpasses en norsk kontekst anno 2008. Denne utfordringen overlater jeg til senere studier. Tilsvarende gjelder forankringsbegrepet, der Block omtaler kritikken mot det på følgende måte: "[...] if what was a problem here was essentially a too 'thin' concept of 'embeddedness', then we need a 'thicker'³⁵ concept of embeddedness" (Block i Krippner m.fl. 2004:117). Styrken ved sensitiverende begreper, som åpner for kontekstuelle og historiske tilpasninger, er deres dynamiske kvaliteter:

Sensitizing concepts, even though they are grounded on sense instead of on explicit objective traits, can be formulated and communicated. This is done little by formal definition and certainly not by setting bench marks. It is accomplished instead by exposition which yields a meaningful picture, abetted by apt illustrations which enable one to grasp the reference in terms of one's own experience. This is how we come to see meaning and sense in our concepts. Such exposition, it should be added, may be good or poor – and by the same token it may be improved (Blumer 1986:150).

³⁴ Utviklingen av verdiordenene har sin opprinnelse fra tre ulike empiriske studier. Først studerte Boltanski og Thévenot aktørers argumentasjon i disputer. Videre leste de klassiske tekster innen politisk filosofi ettersom disse verkene "can thus be defined by their goal of constructing a common humanity" (Boltanski & Thévenot 2006:13). Dermed søkte de å trekke ut de sentrale verdsettingsprinsippene i disse verkene. Augustins *City of God* knyttes til den inspirasjonelle orden, Bossuets *Politics* til den domestiske, Hobbess *Leviathan* til opinionsordenen, Rousseaus *Social Contract* til den sivile orden, Adam Smiths *Wealth of Nations* til markedets og Saint-Simons *Du système industriel* til den industrielle verdiorden. Til sist definerte de sentrale objekter, subjekter og relasjoner til hver verdiorden ved å lese nåtidige *how-to*-guider og ledelseslitteratur.

³⁵ Tynne begreper betegnes som enkle, utvetydige og objektive. Tykke begreper derimot kan ikke reduseres til en enkeltstående indikator uten at meningsinnhold går tapt, og slike begreper er derfor ofte multidimensjonelle (Coppedge 1999). Dette samsvarer ved Blumers (1986) distinksjon mellom definitive og sensitiverende konsepter.

En måte å oppnå et mer sensitiverende forankringsbegrep, ifølge Block, er å gjøre det mer dynamisk. For eksempel er politiske påvirkninger på markeder tidsmessig begrenset. Politiske rammeverk må til tider fornyes og tilpasses markedene i tråd med de utviklingstrekk som forekommer. Dette er et eksempel på et dynamisk element av politisk forankring (Block i Krippner m.fl. 2004). Derimot er ingen lett oppgave i en multidimensjonell analyse å skille mellom de ulike typene forankring, og årsakssammenhengen mellom dem. Blant annet fremhever Dequech hvordan ulike former for forankring i praksis betinger og gjennomtrenger hverandre, mens de separeres analytisk. For eksempel hevder Dequech (2003) at mange mentale prosesser er kulturelt tilegnet og delt, og at de to formene er vanskelig å skille³⁶. Derimot har jeg ikke hatt ambisjoner om å foreta en distinkt analytisk separasjon av de ulike typene forankring. Målet mitt har ikke vært å gradere styrkeforholdet mellom de ulike typene, men å undersøke om forankring per se er et relevant og tilstedeværende aspekt ved lederavlønning som prosess. Begrunnelsen for dette er at både kritikken som rettes mot ledere, samt det rådende markedstankesettet, gir inntrykk av at lederavlønning er, eller bør være, en disforankret, og dermed en asosial prosess. I tillegg er en fullgod analyse som foretar en gradering av forankringstyper for krevende å gjennomføre i løpet av et masterprosjekt. Samspillet mellom de ulike typene forankring utgjør et spennende fremtidig forskningstema for økonomiske sosiologer.

I denne studien har jeg forsøkt å følge en redegjørende tilnærming slik Blumer skisserer. Målet har ikke vært å avdekke objektive fakta, men å gi en forhåpentlig meningsfull beskrivelse av (legitimerings)prosesser knyttet til lederavlønning. Det ligger et vidstrakt potensial i å benytte tilsvarende (konseptuelle) tilnærminger for å forbedre beskrivelsene av lederavlønning – ikke som et disforankret økonomisk fenomen, men som den sosiale prosessen det er.

6.3 Sluttkommentar

På lik linje med at innholdet i verdiordenene kan endres over tid, finnes det både historiske og kulturelle variasjoner i hvilke verdiordener det er legitimt å mobilisere (Boltanski & Thévenot 2006). De siste tiårene har det skjedd store internasjonale endringer innen lederlønspraksiser sett i lys av kulturell og politisk forankring. På 1970-tallet og utover etterfølgende tiår stod det

³⁶ For en utdyping om forholdet mellom de ulike typene forankring se (Dequech 2003, 2005; DiMaggio 1997; Granovetter i Krippner m.fl. 2004).

neoliberalistiske tankesettet sterkt i store deler av Europa, der tanken om frie markeder uten statlig intervensjon var rådende. Dette manifesterte seg i institusjonelle verdier, “rejecting the language of moral imperatives for that of utility maximization and cost-benefit analysis. For this project, neoclassical economics provided both the tools and a ”scientific” justification” (DiMaggio & Zukin 1990:1). Dette medførte en dreining fra kollektive til individuelle verdier, og en aksept for individualistiske profittorienterte aktører (DiMaggio & Zukin 1990). Dette synet har preget det internasjonale økonomiske verdensbildet over lengre tid. Internasjonalt har derimot lederlønnspraksiser møtt økende kritikk de siste årene, en kritikk som stadig når nye høyder i takt med det siste halvårets tiltakende finanskrise³⁷. Tidligere har lederavlønning i USA typisk kommet i søkelyset i korrupsjonssaker, slik som for eksempel Enron-saken, der årsaken til problemene vanligvis forklares i toppsjefenes grådighet. Men ifølge Jensen m.fl. har to hendelser endret dette bildet:

First, in September 2002 the reputation of legendary General Electric CEO Jack Welch was shattered by revelations of lavish personal retirement benefits that were allegedly not disclosed to the GE Board or GE shareholders. Second, in September 2003 Richard Grasso was forced to resign as CEO of the New York Stock Exchange after revelations that he was to receive total accrued retirement and savings benefits of nearly \$190 million. We believe these events signify a watershed because the competence and performance of both men were unquestioned: the issue seems to be the perception that they received “too much” and that there was inadequate disclosure (Jensen m.fl. 2004).

I dagens Tyskland, der det i likhet med USA tradisjonelt sett har vært lite kritikk mot lederlønninger, har lederlønndebatten for alvor kommet på dagsorden det siste året med flere avisoppslag om svakheter ved det økonomiske systemet, tillitskrise og grådighet. Selv konservative avismedier tar del i kritikken. På CDUs landsmøte i desember 2007 gikk Angela Merkel ut med kraftig kritikk mot det hun kalte overdrevne lederinntekter (Olsen 2008). Dette tyder på et skiftende politisk og kulturelt klima i USA, og i deler av Europa, der den tidligere aksepten fra politisk og samfunnsmessig hold ser ut til å svekkes. Oliver skisserer tre drivkrefter for institusjonell endring: “*functional* pressures arising from perceived performance shortcomings, *political* pressures from shifts in the interest and underlying power distributions that have underpinned existing institutions, and *social* pressures from fragmented interest groups with discordant views” (Oliver 1992 i Bruce m.fl. 2005:1497).

³⁷ I denne sammenheng ønsker jeg å påpeke at all datainnsamling, både intervjuer og avisartikler, ble samlet inn før finanskrisen slo til. Resultatene fra denne studien må sees i lys av dette. Hvorvidt informantene har endret oppfatning i etterkant av finanskrisen har jeg ikke tatt stilling til.

De ovennevnte utviklingstrekk, både nasjonalt og internasjonalt, tyder på at det funksjonelle presset i mindre grad er en del av den norske debatten enn utenfor landets grenser. Som Olsen (2008) påpeker er det lite sannsynlig at Erna Solberg ville kommet med en tilsvarende kritikk som Merkel. I kapittel 4 har vi sett at kritikken som rettes mot norske toppledere stort sett fremmes gjennom bruk av grådighetskarakteristikker, og dermed er av politisk og sosial art. Næringslivsrepresentantene forsvarer seg mot dette, slik jeg har vist, ved å peke på den harde konkurransen internasjonalt og betydningen av å få tak i topp talent. Dette er henvisninger til funksjonelle aspekter ved lederavlønningen. I USA og i Tyskland ser derimot sosiale og politiske press ut til å suppleres av et funksjonelt press. I Tyskland peker aktørene i mediedebatten på systemfeil og svikt i markedsøkonomien, og enkelte krever at eliten bør stille spørsmål ved systemet de er en del av (Olsen 2008). Kritikken kjennetegnes dermed ved at det også stilles spørsmål ved de funksjonelle sidene ved lederavlønningen. Dette krever at næringslivstoppene frembringer andre forklaringer enn individuell svikt i et ellers velfungerende system. Slik jeg ser det, mangler dette aspektet ved debatten i norsk sammenheng. Oppfordringene fra næringslivsledere om at vi må ta innover oss den internasjonale virkeligheten, fremfor å tviholde på norsk likhetstankegang, begrunnes ofte med at Norges separasjon fra det internasjonale samfunnet er usunt, blant annet grunnet tap av potensiell utenlandsk investering. Argumentasjonen til informantene i de internasjonalt rettede selskapene tyder på at internasjonale lederlønnspraksiser er lokalt anerkjent i disse ledernes miljø, og at det er et ønske om å oppnå generell anerkjennelse for markedsbasert lederavlønning i Norge. Til motsetning, er tendensen i USA og andre steder internasjonalt at argumenter for å begrense forskjellene disse strukturene skaper får økende oppslutning, til og med blant politikere på høyresiden, slik vi har sett i Tyskland. Også forskningen undergraver i sterkere grad ortodokse økonomiske oppfatninger.

I analysekapitlene har vi sett hvordan forkjempere for markedsbasert avlønning i Norge risikerer å bli møtt med grådighetskritikk. På bakgrunn av intervjuene, fremkommer det derimot ingen åpenbare tegn som berettiger grådighet som en egnet beskrivelse på norske næringslivsledere. Når kritikerne forklarer høye lederlønninger som et resultat av topplederes personlige grådighet, går de, etter min mening, i samme fellen som økonomer som forklarer velfungerende markeder som et resultat av atomiserte og rasjonelle aktører. Uavhengig av om norske toppledere er grådige eller ikke, inneholder denne individuelt rettede kritikken ingen elementer som tar opp funksjonelle aspekter ved institusjonelle lederlønnspraksiser. Presset som utøves mot markedsbasert lederavlønning i Norge fremstår primært som politisk og

sosialt, og i liten grad funksjonelt. Gjennomgangen av nyere forskning indikerer at de funksjonelle forklaringene innen nyklassisk økonomisk teori er mangelfulle. For eksempel eksisterer en rekke bedriftspraksiser på grunnlag av at de anses som legitime, selv om ikke slike praksiser er de mest effektive ut fra markedsbaserte kriterier (DiMaggio og Powell 1991 [1983] i Krier 1999). At andre ting enn økonomiske insentiver virker inn, understøttes også av informantenes argumentasjon. Det paradoksale er derfor ikke bare at informantene, og andre fra næringslivet, eksplisitt forsvarer markedsbasert avlønning ved å henvise til foreldet økonomisk teori, men at kritikere av lederavlønning fremmer en individuelt rettet kritikk som ikke bryter med det nyklassiske synet på aktører og økonomisk handling. Dermed kan avvik forklares med individuell svikt, mens de underliggende strukturelle mekanismene ut fra et slikt ståsted forblir uangripelige; korrupsjon og grådighet beskrives som midlertidige, uheldige hendelser innenfor et, i hovedsak, velfungerende system.

Legitimitet er en problemstilling i konstruksjonen av den sosiale virkeligheten, der sosiale objekter forenes med kulturelle normer og verdier: "Through this construal process, what is becomes what is right" (Johnson m.fl. 2006:57). Ved å legge til grunn et syn på fastsettelse av lederlønn som en sosial prosess, og lederavlønning som en sosial praksis, evner ikke ortodoks økonomisk teori å gi et helhetlig bilde av såpass komplekse og sammensatte sosiale strukturer. Mitt fokus har vært på å beskrive norske topplederes oppfatninger og holdninger i en rettferdiggjøringssituasjon, og hvordan dette bidrar til å skape et samsvar mellom lederavlønning som sosial praksis og dens legitimitet. Mye taler for at lederlønnspraksisenes utbredelse og opprettholdelse beror på forankringen til samfunnet rundt og legitimeringsprosesser som utspilles i kjølvannet av dette. Hyppige referanser til markedets verdiorden, legitimitetens gyldighet som dominerende legitimeringsmekanisme i markedssystemet og ønsket om kulturell og politisk disforankring, er signaler som tyder på en utbredt aksept av markedsbasert avlønning i norske ledermiljø. Resultatene fra denne studien indikerer at årsaken til at norske næringslivsledere benytter argumenter som bygger opp under bildet av lederavlønning som en markedsstyrt og disforankret prosess formodentlig skyldes de markedsbaserte strukturenes legitimitet, fremfor funksjonalitet.

LITTERATURLISTE

- Aftenposten. (2005). Grådigheten må bremses. Hentet 13.11, 2007, fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/politikk/article1121933.ece>
- Andersen, G. (2007). *Maten som er trygg nok - En studie av legitimeringsarbeid i stortingsdebatter*. Upublisert Hovedoppgave, Universitetet i Bergen, Bergen.
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2007). *Sammendrag av innlegg på seminar om lederlønninger i Arbeids- og inkluderingsdepartementet 21. juni 2007*. Paper presentert på Seminar om lederlønn – Drivkrefter og konsekvenser.
- Bandelj, N. (2002). *Embedded Economies: Social Relations as Determinants of Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe* (Vol. 81, pp. 411-444): University of North Carolina Press.
- Barstad, A., & Hellevik, O. (2004). *På vei mot det gode samfunn?: om forholdet mellom ønsket og faktisk samfunnsutvikling*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Bebchuk, L. A., & Grinstein, Y. (2005). *The Growth of Executive Pay*: SSRN.
- Bebchuk, L. A., & Grinstein, Y. (2007). *Firm Expansion and CEO Pay*: SSRN.
- Beckert, J. (1996). What is sociological about economic sociology? Uncertainty and the embeddedness of economic action. *Zeitschrift Fur Soziologie*, 25(2), 125-&.
- Beckert, J. (1999). *Economic Action and Embeddedness: The Problem of the Structure of Action* (Publication no. Paper wps-2000-01). fra Center for Culture, Organizations and Politics, University of California, Berkeley: <http://repositories.cdlib.org/ir/ccop/wps-2000-01>
- Beckert, J. (2007a). *The Great Transformation of Embeddedness: Karl Polanyi and the New Economic Sociology*. Upublisert manuskript, Köln.
- Beckert, J. (2007b). *The Social Order of Markets*. Upublisert manuskript, Köln.
- Bellah, R. N. (1985). *Habits of the heart: individualism and commitment in American life*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Bénatouïl, T. (1999). A Tale of Two Sociologies: The Critical and the Pragmatic Stance in Contemporary French Sociology. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 379-396.
- Bertrand, M. (2009). CEOs. *Annual Review of Economics*, 1(1).
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2001). Are CEOs rewarded for luck? The ones without principals are. *Quarterly Journal of Economics*, 116(3), 901-932.
- Biggart, N. W., & Beamish, T. D. (2003). *THE ECONOMIC SOCIOLOGY OF CONVENTIONS: Habit, Custom, Practice, and Routine in Market Order* (Vol. 29, pp. 443-464).
- Blumer, H. (1986). *Symbolic interactionism: perspective and method*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2005). *The new spirit of capitalism*. London: Verso.
- Boltanski, L., & Russell, A. (1983). Visions of American Management in Post-War France. *Theory and Society*, 12(3), 375-403.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1999). The Sociology of Critical Capacity. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 359-377.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2000). The reality of moral expectations: A sociology of situated judgement (Vol. 3, pp. 208 - 231): Routledge.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On justification: economies of worth*. Princeton N.J.: Princeton University Press.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 1-9.

- Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber - Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi og finans*(2), 25-35.
- Bruce, A., Buck, T. W., & Main, B. (2005). *Top Executive Remuneration: A View from Europe*: SSRN.
- Bulukin, K. C. (2005). *Lederlegitimitet: en eksplorativ studie*. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Colbjørnsen, T., & Bragelien, I. (2000). *Resultatavhengig belønning: en utredning skrevet for Kreditkassen*. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Coppedge, M. (1999). Thickening Thin Concepts and Theories: Combining Large N and Small in Comparative Politics. *Comparative Politics*, 31(4), 465-476.
- Dagbladet. (2007). Grådige enkel. Hentet 30.10, 2007, fra <http://www.dagbladet.no/magasinet/2007/08/13/508663.html>
- Dagsavisen. (2007a). Folk i skittjobber bør få mer enn ham Hentet 15.11, 2007, fra <http://www.dagsavisen.no/innenriks/article308995.ece>
- Dagsavisen. (2007b). Krever utrenskning. Hentet 13.11, 2007, fra <http://www.dagsavisen.no/innenriks/article309967.ece>
- Daines, R., Nair, V. B., & Kornhauser, L. A. (2005). *The Good, the Bad and the Lucky: CEO Pay and Skill*: SSRN.
- Dale-Olsen, H. (2002). Topplønninger i det norske arbeidsliv - store kun i norsk målestokk? *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 02, 201-210.
- Dequech, D. (2003). Uncertainty and Economic Sociology: A Preliminary Discussion (Vol. 62, pp. 509-532).
- Dequech, D. (2005). Cognition and Valuation: Some Similarities and Contrasts between Institutional Economics and the Economics of Conventions. *Journal of Economic Issues*, 39(2), 465-473.
- Dequech, D. (2008). Logics of Justification and Logics of Action. *Journal of Economic Issues*, 42(2), 527-535.
- DiMaggio, P. (1997). CULTURE AND COGNITION (Vol. 23, pp. 263-287).
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P., & Zukin, S. (1990). *Structures of Capital: The Social Organization of Economic Life* Cambridge: Cambridge University Press.
- DN. (2005). Reiten mangler sosiale antenner. Hentet 14.02, 2008, fra <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article505344.ece>
- DN. (2006a). Bonus-stopp gir lønnsjopp. Hentet 13.11, 2007, fra <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article949058.ece>
- DN. (2006b). Farvel, moderasjon. Hentet 17.11, 2007, fra <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article870113.ece>
- DN. (2006c). Kan gå glipp av de beste. Hentet 13.11, 2007, fra <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article948463.ece>
- DN. (2006d). Staten: Kutt, kutt, kutt. Hentet 13.11, 2007, fra http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article948396.ece?jgo=c1_re&WT.svl=article_title
- DN. (2007a). Amatørmessig behandling. Hentet 01.10, 2007, fra <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article1192024.ece>
- DN. (2007b). Debatt helt på avveie. *Dagens Næringsliv Morgen*.
- DN. (2007c, 03.08.2007). En liten smule. *Dagens Næringsliv*, s. 1.

- DN. (2007d). Høyere lønn og fetere bonuser. Hentet 13.11, 2007, fra <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1150622.ece>
- DN. (2007e). Opsjonsavtaler bør reforhandles. Hentet 19.11, 2007, fra <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article1152646.ece>
- DN. (2007f, 08.08.2007). Rystet Hydrosjef. *Dagens Næringsliv Morgen*.
- DN. (2007g). Rystet Reiten slår tilbake. Hentet 14.02, 2008, fra <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1151156.ece>
- DN. (2007h). Stans Reiten-hetsen. Hentet 14.02, 2008, fra http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article1150973.ece?WT.svl=article_title&jgo=
- DN. (2007i). Tar oppgjør med lederlønninger. Hentet 19.11, 2007, fra http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1120273.ece?WT.svl=article_image
- DN. (2007j). Trynefaktor avgjør lederlønn. Hentet 13.11, 2007, fra <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1119781.ece>
- DN. (2007k). Utvider Hydro-granskningen. Hentet 14.02, 2008, fra <http://www.dn.no/energi/article1146117.ece>
- e24. (2007a). Bøllete opptreden av staten. Hentet 14.02, 2008, fra <http://e24.no/naeringsliv/article2014491.ece>
- e24. (2007b). Da er alt bråket over på tre dager. Hentet 14.02, 2008, fra <http://e24.no/boers-og-finans/article1916983.ece>
- Elhagrasy, G. M., Harrison, J. R., & Buchholz, R. A. (1998). Power and Pay: The Politics of CEO Compensation. *Journal of Management and Governance*, 2(4), 311-334.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Findexa. (2008). Norges Største Bedrifter. Hentet 13.01, 2008, fra <http://www.norgesstorstebedrifter.no/>
- Firth, M., Lohne, J. C., Ropstad, R., & Sjø, J. (1996). The Remuneration of CEOs and Corporate Financial Performance in Norway. *Managerial and Decision Economics*, 17(3), 291-301.
- Free, L. A., & Cantril, H. (1967). *The political beliefs of Americans: a study of public opinion*. New Brunswick, N. J.: Rutgers University Press.
- Garvey, G. T., & Milbourn, T. T. (2006). Asymmetric benchmarking in compensation: Executives are rewarded for good luck but not penalized for bad. *Journal of Financial Economics*, 82(1), 197-225.
- Gemici, K. (2007). Karl Polanyi and the antinomies of embeddedness.
- Granovetter, M. (1985). Economic-Action and Social-Structure - the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *The Journal of Economic Perspectives*, 19, 33-50.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Guillén, M. F. (2002). *The New economic sociology: developments in an emerging field*. New York: Russell Sage Foundation.
- Gaasøy, K. A. (2005). Strategisk bruk av insentiver ved lederavlønning : sammenhengen mellom teoretiske bidrag og praksis i Telenor Mobil [Elektronisk Versjon] fra <http://hdl.handle.net/2330/1702>.
- Hass, J. K. (2007). *Economic sociology: an introduction*. London: Routledge.
- Hillestad, T. (2004). *Toppledelsens troverdighet ved kriser: en studie av legitimitetsprosesser ved Åsgard-overskridelsene og Åsta-ulykken*. Norges handelshøyskole, Bergen.
- Hunnes, A. (2006). *Essays on wage structure and worker mobility within firms*. Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.

- Hunnes, A. (2007). Bedrifters lønnsstrukturer: Teori og empiri. *Søkelys på arbeidslivet*, 2/2007, 171-180.
- Jagd, S. (2004a). The French Convention School and the Coordination of Economic Action. *Economic Sociology European Electronic Newsletter*, 5(3).
- Jagd, S. (2004b). *French Economics of Convention and Economic Sociology*. Paper presentert på Economic Sociology: Problems and Prospects.
- Jagd, S. (2004c). Laurent Thévenot and the French Conventions School. *Economic Sociology European Electronic Newsletter*, 5(3).
- Jensen, M. C., Murphy, K. J., & Wruck, E. G. (2004). *Remuneration: Where We've Been, How We Got to Here, What are the Problems, and How to Fix Them*: SSRN.
- Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a social process. *Annual Review of Sociology*, 32, 53-78.
- Khurana, R. (2002). *Searching for a corporate savior: the irrational quest for charismatic CEOs*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Krier, D. (1999). Assessing the New Synthesis of Economics and Sociology: Promising Themes for Contemporary Analysts of Economic Life (Vol. 58, pp. 669-696): *American Journal of Economics and Sociology*, Inc.
- Krippner, G. R. (2001). The Elusive Market: Embeddedness and the Paradigm of Economic Sociology (Vol. 30, pp. 775-810): Springer.
- Krippner, G. R., & Alvarez, A. S. (2007). Embeddedness and the Intellectual Projects of Economic Sociology (Vol. 33, pp. 219-240).
- Krippner, G. R., Granovetter, M., Block, F., Biggart, N., Beamish, T., Hsing, Y., m.fl. (2004). Polanyi Symposium: a conversation on embeddedness. *Socio-Economic Review*, 2, 109-135.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Lamont, M., & Thévenot, L. (2000). *Rethinking comparative cultural sociology: repertoires of evaluation in France and the United States*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Matsumura, E., & Shin, J. (2005). Corporate Governance Reform and CEO Compensation: Intended and Unintended Consequences. *Journal of Business Ethics*, 62(2), 101-113.
- Mesny, A., & Mailhot, C. (2007). The difficult search for compromises in a Canadian Industry/University research partnership. *Canadian Journal of Sociology-Cahiers Canadiens De Sociologie*, 32(2), 203-226.
- NHH-Bulletin. (2008). Oppsiktsvekkende bruk av belønningssystemer. *NHH-Bulletin*, 01-2008, 36-37.
- NHH-Silhuetten. (2005). Ledere må kontrolleres. *NHH-Silhuetten*, 02-2005, 8-12.
- NHH-Silhuetten. (2007). Økte lønnsforskjeller lønner seg ikke. *NHH-Silhuetten*, 2, 43.
- NHH-Symposiet. (2007). *NHH-Symposiets Studentundersøkelse*. Paper presentert på NHH-Symposiet. fra <http://web.nhhs.no/Hjem/tabid/528/Default.aspx>.
- Nordhaug, O., & Gooderham, P. (2007). NHH-silhuetten. (2).
- Nærings- og handelsdepartementet. (2006). *Et aktivt og langsiktig eierskap*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.
- Olsen, O. J. (2008). Skjerpet kapitalismekritikk i tysk offentlighet. "Begynner hele systemet å vakle?" Universitetet i Bergen.
- Oxelheim, L., & Randøy, T. (2004). *The Effects of Internationalization on CEO Compensation*: SSRN.
- Parsons, T. (1937). *The structure of social action: a study in social theory with special reference to a group of recent European writers*. New York: McGraw-Hill.

- Parsons, T. (1959). The School Class as a Social System - Some of Its Functions in American-Society. *Harvard Educational Review*, 29(4), 297-318.
- Parsons, T. (1961). *Theories of society: foundations of modern sociological theory*. New York: Free Press of Glencoe.
- Pedersen, J. G. (2006). *Lederlønninger og opsjoner: utredning*. Oslo.
- Perel, M. (2003). An Ethical Perspective on CEO Compensation. *Journal of Business Ethics*, 48, 381-391.
- Quak, S. (2007). *On the Dual Embeddedness of Multinational Corporations*. Paper presentert på Dag van de Sociologie.
- Rajgopal, S., Shevlin, T., & Zamora, V. (2006). CEOs' outside employment opportunities and the lack of relative performance evaluation in compensation contracts. *Journal of Finance*, 61(4), 1813-1844.
- Randøy, T., & Nielsen, J. (2002). Company Performance, Corporate Governance, and CEO Compensation in Norway and Sweden. *Journal of Management and Governance*, 6(1), 57-81.
- Randøy, T., & Skalpe, O. (2007a). Hva forklarer lederlønn i norske børsselskap? *Praktisk Økonomi og Finans*(1).
- Randøy, T., & Skalpe, O. (2007b). *Lederlønnsutviklingen i Norge 1996-2005* (Nr. 02/2007): Agderforskning.
- Ritzer, G., & Goodman, D. J. (2004). *Sociological theory*. Boston: McGraw-Hill.
- Rizza, R. (2006). The Relationship between Economics and Sociology: The Contribution of Economic Sociology, Setting out from the Problem of Embeddedness (Vol. 16, pp. 31 - 48): Routledge.
- Scott, J. (1995). *Sociological theory: contemporary debates*. Aldershot: Edward Elgar.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Scott, W. R. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: from professional dominance to managed care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Selvik, A., Tronsmo, P., & Hillestad, T. (2002). *Veier til (og fra) ledelse: samtaler med norske toppledere : rapport fra AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Stark, D. (2005). For a Sociology of Worth. Upublisert Working paper. Center of Organizational Innovation, Columbia University.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches (Vol. 20, pp. 571-610): Academy of Management.
- Svalund, J. (2008). Norske lederlønninger 2006 [Elektronisk Versjon] fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/20059/20059.pdf>.
- Swedberg, R. (2003). *Principles of economic sociology*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Thevenot, L. (2001). Organized Complexity: Conventions of Coordination and the Composition of Economic Arrangements. *European Journal of Social Theory*, 4(4), 405-425.
- Trygstad, S., & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen* (Nr. 2007:24): FAFO.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 375-400.
- Wagner, P. (1994). Dispute, uncertainty and institution in recent French debates. *Journal of Political Philosophy*(3), 170-189.
- Wagner, P. (2001). *A history and theory of the social sciences: not all that is solid melts into air*. London: Sage.

Woodlock, P., & Liu, S. (2007). Two Views of CEO Compensation: Part of the Problem or Part of the Solution? *Journal of Theoretical Accounting Research*, 2(2).

APPENDIKS

Vedlegg 1: Oversikt over konvensjonsteoriens verdiordener

Evaluerings-prinsipp	Generelle kjennetegn	Markedets-verdiorden	Industriell verdiorden	Sivil verdiorden	Domestisk verdiorden	Inspirasjonell verdiorden	Opinions-orden	Prosjektorientert verdiorden	Grønn / verdiorden
Overordnet verdsettelses-prinsipp	Henviser til et allment prinsipp som objekter, subjekter og handlinger blir målt ut i fra i en verdiorden.	Konkurranse	Teknisk effektivitet og planlegging	Kollektiv velferd	Tradisjon og etablerte hierarkier	Å være lykkelig, å finne inspirasjon i noe	Berømt, anerkjennelse	Aktivitet, prosjekter, å utvide forbindelser	Å være i harmoni med naturen, miljøvennlighet
Test/ Kvalifiserings-grunnlag	En test som best viser om noe er stort/verdifullt	Konkurranse-dyktighet	Kompetanse og reliabilitet	Likhet og solidaritet. Å gi opp egeninteressen til fordel for det kollektive	Plass i et hierarki og aksept for dette	Lidenskap, entusiasme	Popularitet, å ha et publikum, anerkjennelse	Evne til tilpasning i ulike prosjekter. Fleksibilitet og tilpasnings-dyktighet	Å være bærekraftig og fornybar
Formatet til relevante argumenter/ bevis	Et overordnet testkriterium som må tilfredstilles for å etablere ekvivalens med verdiordenen	Det som har med penger å gjøre - det monetære	Det som er målbar og kontrollerbart	Det som er formelt og offisielt	Det som er tradisjonelt	Emosjonell involvering og ekspressivitet	Den offentlige opinionens mening	Å lage forbindelser, koordinering.	Økologiske systemer, økologi
En definisjon av hva som er viktig i hver verdiorden, kategorisert i: Objekter (og innretninger), subjekter (mennesker) og relasjoner mellom objekter og subjekter. Disse viser forbindelser som er oppfattet som viktige (verdifulle) i de spesifikke verdiordenene	Objekter	Fritt sirkulerende penger, varer og goder.	Statistikk, plansjer, grafer, metoder, kriterier, definisjoner	Regler og prosedyrer, fundamentale rettigheter og velferdsavtaler	Gaver, titler og arv	Objekter hvor det er investert/ eller tilknyttet følelser.	Medieoppslag, kjente navn, merkevarer	Data og informasjonsteknologi, nye organisatoriske innretninger	Überørt villmark, sunn natur, naturlige økologiske systemer
	Subjekter	Kunder, konsumenter, konkurrenter, kjøpmenn	Ekspert og fagfolk	Likeverdige borgere og kollektive personer	Hierarkiske relasjoner, ledere og slektninger	Kreative mennesker (Kunstnere, barn, genier)	Offentlig kjente personer, kjendiser	Innovatører, direktører, ledere, kunder, produsenter, eksperter	Miljøvernere
	Relasjoner	Relasjoner er forretningsmessige	Relasjoner er organiserte, målbare, funksjonelle og standardisert	Relasjonen mellom mennesker er kollektive handlinger	Relasjoner mellom mennesker er oppdragelse, reproduksjon, respekt og tillit.	Relasjonen mellom mennesker er individuell særegenhet	Relasjonen mellom mennesker er knyttet til overtalelse, påvirkning og forføring.	Relasjonen mellom mennesker er kommunikasjon og tilpasnings-dyktighet	Relasjonen mellom mennesker er at vi alle er del av samme økosystem
Tidsformasjon	Viser hvordan verdsettelsesprinsippet er knyttet til utbredelse i tid	Kortvarig og fleksibel	Langsiktig, planlagt fremtid	Udefinert (uendelig)	Tradisjon	Presens - her og nå	Trender	Tid som en knapp ressurs	Fremtidige generasjoner
Romlig formasjon	Viser hvordan verdsettelsesprinsippet er knyttet til utbredelse i rom	Globalisering	Kartesiensk rom	Løsrevet eller knyttet til kollektivet man er en del av.	Lokal, forankring i det lokale	Religiøst perspektiv, det visjonære øyeblikk.	Kommunikasjon, nettverk	Nettverk av prosjekter og relasjoner	Planetens økosystem

Kilde: (Andersen 2007:41)

Vedlegg 2: Utvidet tabell over de mest sentrale verdiordenene

	Markedets verdiorden	Industriell verdiorden	Sivil verdiorden	Domestisk verdiorden
Verdige personer	De med mye økonomisk kapital/ de rike (i tillegg beundres egenskaper som opportuniste i forhold til å gripe muligheter i et marked, emosjonell kontroll og å være frigjort fra personlige relasjoner)	De som er effektive, produktive og operasjonelle	De som er opptatt av kollektive interesser, representanter for større grupper	De som er redelige, distingverte, pålitelige og har karakter (som man må respektere, og som i sin tur gir beskyttelse og støtte tilbake)
Syn på lederavlønning	Toppledere med høy markedsverdi fortjener høy avlønning	Toppledere som er effektive og produktive fortjener høy avlønning	Avlønning må være moderat, basert på likhet og solidaritet	Toppledere fortjener høyere avlønning grunnet sin plass i toppen av bedriftshierarkiet

Kilde: (Boltanski & Thévenot 1999:369-373; 2006:164-211) (NB! Rad 2 er ikke hentet fra Boltanski og Thévenot, ettersom de ikke beskriver syn på lederavlønning, men utledet med utgangspunkt i foreliggende beskrivelser av verdiordenene for å eksemplifisere hvordan verdighet kan tolkes i den aktuelle konteksten).

Vedlegg 3: Utkast til intervjuguide

Innledning:

Mitt utgangspunkt for denne studien startet med en interesse for den såkalte Reiten-saken som ble utbrodert i media i fjor. Der ble blant annet Hydro-ledelsen kritisert for opsjonsavtalen, og generelt sett er ledere ofte utsatt for kritikk som følge av å inneha en lederstilling. Det som slo meg med denne debatten var hvor lite næringslivsledere kom til uttrykk. Tilsvarende er det sjeldent at lederes erfaringer er et tema innen forskning, i hvert fall i norsk kontekst. Derfor vil jeg i dette intervjuet stille en del spørsmål som blant annet omhandler ledelse, internasjonal påvirkning i norske bedrifter, samfunnsansvar, lederavlønning med utgangspunkt i Reiten-saken og nettverk for å få frem dine synspunkter.

I forhold til spørsmålet om lederavlønning, så kan dette muligens være et sensitivt tema. Derfor vil jeg understreke at det her ikke er meningen at du skal sitte og forsvare din egen lønn - den er jeg ikke interessert i. Det jeg er ute etter er den generelle erfaringen du har gjort deg på området i kraft av din posisjon som leder og som del av et ledermiljø. Spørsmålene mine vil være basert med dette som utgangspunkt.

Jeg er underlagt taushetsplikt. Derfor vil intervjuet anonymiseres, og jeg vil ikke ta med opplysninger som kan kobles til deg som person og medføre at du kan bli gjenkjent. I tillegg står du fritt til å la være å svare på spørsmål hvis du føler for det.

(Be om samtykke for å ta opp intervjuet på bånd)

LEDELSE

1. Hva har du fokus på i det daglige som leder, og hvilke utfordringer preger jobben?
2. Hvilke kompetanser bør en god leder besitte?
3. Hva skiller en lederstilling, slik som din, fra andre stillinger i bedriften?

JOBBPREFERANSER

4. Hva vektla du da du skiftet jobb/søkte på/fikk denne jobben?
5. Hvilke aspekter eller goder ved jobben anser du som viktige?

SAMFUNNSANSVAR

6. Hva legger du i begrepet samfunnsansvar?
7. Føler du at samfunnsansvar er et aktuelt tema i din bedrift?
8. Tas det hensyn til ulike interessehavere i strategiske beslutningsprosesser?
9. Hvilke aktuelle interessehavere er inne i bildet?
10. Har du opplevd kritikk av bedriften enten gjennom medieoppslag eller fra andre hold?
- Erfaring med dette?/opplevelse av kritikken?

- Etisk standard/moral:

11. Har bedriften definerte etiske retningslinjer som man arbeider ut fra?
12. Hvilken praktisk betydning har etikk for deg i din lederposisjon?
13. Er lederavlønning et etisk anliggende?

STYRER OG STYREREPRESENTASJON

14. Hvilke funksjoner har bedriftens styre slik du ser det?
15. Ansatterepresentanter i styret?

Hvis AR:

Hva er din erfaring med at de ansatte er representert i styret?

Hvis nei:

Hva er ditt syn på ordningen med ansatterepresentanter og tillitsvalgte i styrene?

16. Hvis informanten har styreefaring:

- a) I forhold til lønnsfastsettelse for ledere. Er dette et spørsmål som er et omstridt tema på styremøtene?
- b) Hvilke argumenter legges frem fra ulike hold når dette temaet tas opp?
- c) Hvilke faktorer har det/de styret du har erfaring fra vektlagt i slike sammenhenger?

Hvis informant ikke har styreefaring:

- d) I forhold til lønnsfastsettelse for ledere. Har du et inntrykk av om dette er et spørsmål som er et omstridt tema på styremøtene?
- e) Hvilke faktorer tror du styret vektlegger i forhold til lederavlønning (hvilket nivå lønnen skal ligge på)?

REITEN-SAKEN

17. Hva er din oppfatning av den såkalte Reiten-saken vedrørende opsjonsprogrammet i Hydro?
18. Hvordan vil du karakterisere mediedebatten som fulgte i etterkant?
- Føler du media har fått frem nyansene i debatten? Hva har du ev. savnet?
19. Hva tenker du om at mange kritiserer Eivind Reiten, og næringslivsledere for øvrig, for å representere en grådighetskultur?
- Hvorfor tror du en slik kritikk fremmes?
- Er dette en kritikk som du føler angår deg?
20. Hva er ditt syn på statens håndtering av saken? (F.eks. Dag Terje Andersen og "sparking" av Reinås)
21. Jan Reinås svarte følgende på spørsmål fra Dagbladet om han føler han kan forsvare et system som gir 28 millioner til en person: *"Det kan du si for det er ufattelig mye penger. Men jeg har jobbet i et internasjonalt miljø i mange, mange år. Over tid får du et helt annet perspektiv på dette enn jeg ville hatt hvis jeg hadde sittet med en fiskestang i Elvran, med en kaffekopp og heismurt brødslike [...]. Men jeg er en del av den andre verdenen og ser derfor hva som skal til for å trekke til deg og konkurrere om de beste hodene, som gjør så stor forskjell på resultatene. Da blir du fortrolig med slike avlønningsmetoder."* Hva tenker du om dette utsagnet, og kan du, med din ledererfaring, forsøke å forklare hva Reinås mener her?
22. Etter mye press fra flere hold besluttet Eivind Reiten å gi avkall på nærmere 8 millioner av opsjonene. På pressekonferansen begrunnet han dette med at han ønsket å skape ro i selskapet. Samtidig påpekte han at han fremdeles mente at han fortjente alle de 28 millionene. Hva tenker du om dette?

AVLØNNING GENERELT

23. I desember 2006 presenterte regjeringen Statens Eierskapsmelding, der hovedtrekkene går ut på at Staten skal være en aktiv, langsiktig og forutsigbar eier i norske selskap. Hva er ditt syn på en aktiv statlig eierskapspolitikk?
24. Norske lederlønninger har gjennomsnittlig økt med 209 % siden 1998 i forhold til 57 % for vanlige ansatte i følge en Fafo-undersøkelse i 2006. Hva tror du er årsaken til denne utviklingen? Hva tenker du selv om denne generelle økningen i lønn?
25. Jens Ulltveit-Moe er en av de som har forsvart høye lederlønninger i media. Han påpeker blant annet at advokater og aksjemeglere fortsatt tjener mer enn toppledere. Hva tenker du om dette?

26. Hvordan ser du på norske topplederlønninger sammenlignet med andre land i Europa eller USA? Er det naturlig å foreta en slik sammenligning?

AVLØNNING I BEDRIFTEN

27. Hvilken funksjon tenker du at lederlønn har i (*navn på bedrift*)? Har den en annen funksjon enn lønn til andre ansatte (som ikke innehar lederstillinger)?
28. Kjenner du til om (*navn på bedrift*) har uttalte retningslinjer i forhold til fastsettelse av lederlønninger?
Hvis nei: Hvilke faktorer tror du styret vektlegger i forhold til lederavlønning
Hvis informant har styreefaring: Hvilke faktorer har det/de styrer du har erfaring fra vektlagt i slike sammenhenger?
29. Hvilke faktorer mener du personlig bør vektlegges i denne sammenheng?
- Hvordan oppfatter du dine meninger i forhold til andre ledere du kjenner til/ev din oppfatning av ledermiljøet som helhet. Er dine meninger en allmenn utbredt oppfatning?
30. Har du et inntrykk av de ansattes oppfatning av lederlønningene i bedriften? Har du opplevd/registrert kritiske innspill fra ansatte i forhold til bedriftens lederlønninger? Hva gikk ev. kritikken ut på?
31. Føler du for, eller har du på et tidspunkt følt, et behov for å legitimere din egen lønn på noen måte?

NETTVERK

32. Hva legger du i begrepet nettverk i jobbsammenheng?
33. Hvilken betydning har det å ha et jobbrelatert nettverk for deg?
34. Hvilke eventuelle fordeler og ulemper ser du med det?
35. Hvis du skal prøve å beskrive ditt nettverk. Hvem er det som utgjør det? Da tenker jeg posisjoner og ikke personer
36. Hvilken oppfatning vil du si er den rådende i ditt nettverk i forhold til spørsmålet om lederavlønning?
37. Har du fått noen innspill fra internasjonale kontakter i forhold til deres syn på norske lederlønninger?

INTERNASJONAL PÅVIRKNING

38. Har du erfaring fra bedrifter med helt eller delvis utenlandsk eierskap (eller kun jobbet i bedrifter med norske eierinteresser)?
- a) Hvilken eventuell innvirkning har et utenlandsk eierskap hatt?
- b) Har du følt en opplevelse av kulturforskjeller? På hvilken måte?
- Hvis informanten har erfaring fra begge deler:
- c) Opplever du at det er forskjeller i norskeide bedrifter sammenlignet med utenlandskeide? På hvilke måter?
Ev: Tror du det er forskjeller mellom norskeide og utenlandskeide bedrifter, og i så fall, hva består disse forskjellene i?

UNIVERSELL EGALITET vs SOSIAL ULIKHET

39. Bør lønnsforskjeller i befolkningen reduseres, eller bør man akseptere slike forskjeller? Hvilke grunner eksisterer for å akseptere/reducere økte lønnsforskjeller?

ANNET:

40. Er det noe du føler er utelatt, emner vi ikke har kommet inn på som kan være interessante eller relevante?

DEBRIFING AV INFORMANTENE (Mer om studien):

Undersøkelsen har hatt fokus på legitimering av lederavlønning som et sentralt tema med den underliggende antakelsen at norske næringslivsledere befinner seg i en posisjon under påvirkning av to ulike kulturelle innflytelser, der den ene innflytelsen er fra det man kan kalle den generelle norske sosialdemokratiske kulturen med likhetstankegang og egalitære verdier, mens den andre er fra internasjonale miljøet dere er en del av. I så måte har norske ledere en fot i to forskjellige leirer, der de kulturelle verdiene ofte er ganske ulike og til tider motstridende, for eksempel når det gjelder lederstil. I denne sammenheng har jeg forsøkt å bruke synet på lederavlønning som en indikator på hvordan norske ledere oppfatter denne situasjonen, og ut fra dette å se hvilken ”fot” man eventuelt legger mest tyngde på, og hvordan den kritikken som fremmes her i landet mot høye lederlønninger oppfattes og imøtegår av norske ledere.

Vedlegg 4: Forespørsel om deltakelse sendt til bedriftene

Hei,

I sammenheng med en pågående studie ved Universitetet i Bergen søkes informanter som kan tenke seg å stille opp på et intervju. Studien er en masteroppgave innen økonomisk sosiologi, hvor det er ønskelig å intervju toppledere i norsk næringsliv. Fokus vil blant annet være på ledelse, organisasjonskultur og internasjonal påvirkning i norske bedrifter, samt lederavlønning med utgangspunkt i mediedebatten omkring den såkalte Reiten-saken vedrørende opsjonsprogrammet i Hydro. Målet er å la norske ledere komme til uttrykk med sine meninger og erfaringer innenfor de nevnte tema. Resultatene fra undersøkelsen vil forhåpentligvis fremme økt innsikt og nye perspektiver innen det norske ledelsesfeltet, som kan være til nytte for næringslivsledere og andre med interesse for feltet.

Jeg håper dermed at en representant for ledergruppen i [navn på bedrift] kan stille opp på et timelangt intervju. Jeg er primært ute etter en person i det som kan karakteriseres som en (topp)lederstilling i bedriften, og dette kan gjerne være en med styreerfaring. Undersøkelsen vil anonymiseres.

I løpet av neste uke vil jeg følge opp denne henvendelsen ved å ta kontakt per telefon, og jeg håper på positiv respons.

Beste hilsen
Jon Eikhaug
Institutt for sosiologi, UiB