

Bonuskulturen



Månedsbrev 06/2015

Med ensidig vekt på lønn og bonus kan stemningen i bedriften bli dårlig. Incentiver som er tilpasset den enkelte og det målbare, kan koste dyrt på lang sikt.

Arne Jon Isachsen
Centre for Monetary
Economics (CME)

De økonomiske forskjellene øker, noe som får stadig økende oppmerksomhet. Rett nok er antall fattige i verden er på vei ned – i første rekke takket være utviklingen i Kina – men forskjellene internt i de fleste land, er klart på vei opp. Vil vi ha det samfunnet vi er på vei mot?

Nobelprisen til Jean Tirol

Den franske professoren Jean Tirole var en verdig vinner av fjorårets Nobelpris i økonomi. Med nybrottsarbeider over et bredt sett av temaer, blant annet hvordan konkurransen i ulike næringer bør reguleres slik at helhetens interesser ivaretas på best mulig vis. Professoren trekker på sine kunnskaper i spillteori og matematikk, men anvender også sin innsikt i psykologi og menneskelig atferd mer generelt enn hva økonomer flest gjør. Dermed går han utover vårt fags til tider ensidige betoning av pengemessig belønning.

En tradisjonell utfordring i økonomi er hvordan eieren av et foretak skal få ledelsen som driver butikken, til å gjøre det på en slik måte som eieren gjerne vil. Ved å la administrerende direktør (og gjerne også andre i toppskiktet) få bonus basert på utviklingen i aksjekursen, hvilket vil føre til at kursen drives opp så høyt som mulig slik at eieren av selskapet blir så velstående som mulig, har man knekket denne koden. Eller har man det?

Finanskrisen og bonuskulturen

I en interessant artikkel som Jean Tirole har skrevet sammen med professor Roland Bénabou, og som snart kommer på trykk i det prestisjetunge tidsskriftet *Journal of Political Economy*, tar forfatterne utgangspunkt i at en utstrakt bonuskultur har gått sammen med mindre gode ytelser, kfr. finanskrisen og de omfattende bøtene store banker har fått de senere årene for ulovlig samarbeid og for å manipulere både LIBOR-renten og valutamarkeder.¹

Denne krisen, som fremdeles ikke er over (hva vil skje i Hellas?) har medført store kostnader for andre. Bare spør irske skattebetalere som måtte ut med 64 milliarder euro for å redde eget bankvesen, når det var eierne av bankene som skulle ha tatt disse tapene. Snart vil franske og tyske skattebetalere kunne oppleve noe av det samme når greske statsobligasjoner ikke lenger blir betjent; disse to landenes myndigheter sitter på papirer for til sammen 160 milliarder euro.

Competitive bidding for talent is thus destructive of work ethic, and ultimately welfare-reducing

— B&T

¹ "Bonus culture: Competitive pay, screening, and multitasking", Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, No. 7321.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.294.692&rep=rep1&type=pdf>

For liten vekt på oppgaver som ikke er målbare?

Artikkelen til de to franske professorene tar sikte på å forklare slik atferd innen rammen av tradisjonelle samfunnsøkonomiske modeller. Men selv om modellene de bruker er kjente, anvender Bénabou og Tirole (B&T) begreper og mekanismer som man ikke til vanlig møter innen økonomifaget. Trolig vil andre økonomer etter hvert få øynene opp for de mekanismene som B&T trekker frem til forklaring av arbeidsinnsats og belønning. Bedre forståelse som gir bedre reguleringer, kan man således håpe på.

I modellen til B&T har den enkelte arbeidstaker både lett målbare oppgaver og oppgaver som det er mindre enkelt å måle hvor godt utføres. Blant denne siste typen oppgaver finner vi atferd og virksomhet som skaper god stemning og trivsel i bedriften, som altså er til fordel for andre. Folk som er flinke til dette, er verdifulle for bedriften. Men innsatsen de yter og bidraget de her gir er ikke lett å måle. I en kultur der alt måles og veies blir slik innsats lite verdsatt. Eller som forfatterne sier:

“Incentivizing easily measurable tasks can jeopardize the provision of effort on less measurable ones.”

Om man i foretaket nesten kun legger vekt på den målbare delen av jobben, vil det kunne føre til mindre fokus på miljøskapende virksomhet. På sikt kommer bedriften dårligere ut; både trivsel og overskudd faller.

De med talent for å skape trivsel og god stemning får en moralsk utfordring. Hvor mye tid og krefter skal man bruke på ikke-målbare aktiviteter som fremmer produktiviteten til helheten, men ikke den målte produktiviteten for seg selv?

For sterk konkurranse

B&T viser hvordan ensidig fokus på overskudd og aksjekurs kan føre til et insentivsystem som appellerer til ledere med kort tidshorison. Konkurransen om slike ledere blir sterkere dess mer mobil arbeidskraften deres er. Lønn og bonus til sjefene drar ifra resten.

Tiltakende ulikheter innen bedriften som ikke oppleves som rimelig, vil i sin tur virke tilbake på atferden og motivasjonen. Konkurransen – som økonomer gjerne hilser velkommen – kan bli for sterk og resultatet blir større forskjeller. Eller som B&T skriver:

“Competitive bidding for talent is thus destructive of work ethic, and ultimately welfare-reducing.”

Hva gjelder utdanningsbakgrunn vil folk med generell lederkompetanse komme bedre ut. Mens ingeniører tidligere befestet mange toppstillinger, gjør folk med en MBA-utdannelse det i stigende grad nå. Insentiver som er for snevert innrettet mot én ting – resultatet på bunnlinjen fra det ene kvartelet til det neste – vil over tid kunne virke mot sin hensikt.

Stor mobilitet i arbeidsmarkedet og ensidig fokus på lønn og bonus som motiverende faktorer, kan gi et fattigere arbeidsliv. Lojaliteten man tidligere kjente til arbeidsgiver og til arbeidskamerater blir mindre. Og belønningen som ligger i det å gjøre en god jobb, reduseres. I stedet måles man – og måler selv – folk etter lommeboka.

Mer vekt på yrkesstolthet

I finansnæringen betød det en kultur basert på utstrakt trading på egen bok, med tilhørende god avkastning når det gikk bra – fra 1998 økte andelen av inntekter som investeringsbanker i USA fikk ved egenhandel (“principal and proprietary trading”) fra under 20 prosent til 45 prosent – og med konkurs og finanskriser da high-flyers ble innhentet av virkeligheten.

Stor mobilitet i arbeidsmarkedet og ensidig fokus på lønn og bonus som motiverende faktorer, kan gi et fattigere arbeidsliv.

Tidligere sjef for den amerikanske sentralbanken, 87-åringen Paul Volcker, som fremdeles er aktiv i debatten, kfr. Volcker rule som begrenser bankenes adgang til egenhandel, minner om hvordan det å gjøre en god jobb i seg selv virket motiverende – at

den profesjonelle stoltheten var noe å ta vare på:

“... when I was a young man in banking, you didn't have these huge compensation practices; bonuses were not considered appropriate, people didn't raid each other for talent, and so forth. There was a certain pride in professionalism. If you had stature as an important international banker or as an important person known in the trading field, etc., it was a matter of professional pride. And there was much more emphasis on that than on making extraordinary amounts of money.”²

Hva kan man gjøre for å rette opp situasjonen? For å bringe tilbake de gode, gamle dager? Bénabou & Tirole trekker frem muligheten for å begrense utbetaling av bonus og å skattelegge lederlønninger kraftigere. Hensikten er å skape et mer balansert insentivsystem som kan bedre økonomiens virkemåte. En solidarisk lønnspolitikk, som vi sier her til lands.

18. juni 2015

Home Page: <http://home.bi.no/fag87025/>

² Her er link til intervjuet:
<http://www.newsweek.com/paul-volcker-greedy-bankers-ryan-plan-and-fed-64791>.