



Hvis jeg lover deg bonus, innoverer du da?

*En studie av hvordan virksomheter kan bruke
belønningsmekanismer for å tilrettelegge for innovativ atferd*

Katrine Nordhagen Hamran og Ingrid Marie Knutsen

Veileder: Bram Timmermans

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Innovasjon er viktig for virksomheters konkurransefortrinn og overlevelse, da fremtidig konkurranseevne er avhengig av innovasjon. Mange toppledere betrakter innovasjon som et av organisasjonens viktigste områder. Innovasjon kan være et overordnet mål eller en del av virksomheters delmål, og virksomheter kan bruke økonomisk styring for å nå slike mål. Etersom innovasjon er drevet av mennesker, er det viktig å studere hvordan man kan styre ansatte og legge til rette for innovativ atferd. En viktig del av virksomheters styringssystem er belønningsmekanismer. Belønningsmekanismene er sentrale for å styre og motivere ansatte, og belønningene kan være både finansielle og ikke-finansielle.

Vi har gjennomført en eksplorerende studie for å finne ut hvordan virksomheter kan bruke belønningssystemer for å tilrettelegge for innovativ atferd blant ansatte. Ved å studere teori og tidligere forskning på belønning og innovasjon, har vi utarbeidet et teoretisk rammeverk. Vi har videre samlet inn data ved hjelp av intervjuer med ledere i to innovative case-bedrifter. Data fra intervjuene har vi analysert og sammenstilt med funn fra tidligere forskning.

Vi har identifisert enkelte faktorer som bør vektlegges for å tilrettelegge for innovativ atferd: Rekruttering av de rette menneskene, samarbeid, kunnskapsdeling, langsiktig perspektiv på innovasjon, toleranse for risiko, miljø for utfordringer, jobbtrygghet og prestasjonsvurderinger. Videre indikerer våre funn at virksomheter kan bruke både finansielle og ikke-finansielle belønningsverktøy for å motivere ansatte til innovativ atferd. Finansielle belønninger som benyttes er først og fremst fastlønn og prestasjonsbasert lønn med et langsiktig perspektiv. Ikke-finansielle belønninger som benyttes er anerkjennelse, autonomi, forfremmelse, kollektiv belønning, trening og utvikling, fri disponering av tid, og indre belønning. Bruken av ikke-finansielle belønninger virker å vektlegges i størst grad. Vi har ikke kunnet konkludere med hvorvidt det bør brukes ulike belønningsverktøy for produktinnovasjon og prosessinnovasjon. For radikal og inkrementell innovasjon har vi imidlertid identifisert enkelte ulikheter hos case-bedriftene. Belønningssystemene knyttet til kollektiv belønning, fri disponering av tid, trening og utvikling og langsiktig perspektiv ser hovedsakelig ut til å benyttes for radikal innovasjon. Autonomi, anerkjennelse og indre belønning virker å være belønningsmekanismer knyttet til både radikal og inkrementell innovasjon.

Forord

Denne utredningen er utført som en del av vår femårige masterutdanning i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Vi påbegynte utredningen i januar 2018, og oppgaven strekker seg over ett semester. Vi har gjennom masterutredningen fått muligheten til å benytte mye av kunnskapen vi har tilegnet oss i løpet av fem år på NHH, noe som har vært svært lærerikt. Vi har spesielt latt oss inspirere av fagene «Virksomhetsstyring», «Styring av større foretak» og «Økonomisk organisasjonsteori», som hører inn under vår hovedprofil «Økonomisk styring (BUS)». I tillegg har vi blitt inspirert av faget «Human Resource Management» som tilhører vår støtteprofil «Strategi og ledelse (STR)».

Det har vært svært lærerikt å arbeide med masteroppgaven, og vi har lært spesielt mye om innovasjon i løpet av prosessen. Vi har utviklet en dypere forståelse for dette komplekse fagfeltet, noe som har ført til en økt interesse for innovasjon.

Vi ønsker å takke de to bedriftene og intervjuobjektene som har stilt opp i vår masterutredning. Lederne vi intervjuet har bidratt med mye kunnskap og gitt oss økt forståelse for både innovasjon og belønninger som styringsverktøy. Vi er svært takknemlige for deres bidrag.

Sist, men ikke minst, vil vi takke vår veileder Bram Timmermans. Han har svart raskt når vi har tatt kontakt, og kommet med gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen. Hans ekspertise på fagfeltet har gjort prosessen svært lærerik og interessant, og dette setter vi stor pris på.

Bergen, 18. juni 2018

Katrine N. Hamran

Katrine Nordhagen Hamran

Ingrid Marie Knutsen

Ingrid Marie Knutsen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
1. INTRODUKSJON	7
1.1 FORMÅL OG BAKGRUNN	7
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING	9
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	10
2. TEORI	11
2.1 BELØNNING SOM STYRINGSVERKTØY	11
2.1.1 <i>Belønning og motivasjon</i>	11
2.1.2 <i>Prinsipal-agent-teori</i>	14
2.1.3 <i>Ulike former for belønning</i>	17
2.1.4 <i>Målekriterier</i>	22
2.1.5 <i>Vridningseffekter og måleproblemer</i>	23
2.2 INNOVASJON	24
2.2.1 <i>Hva er innovasjon?</i>	24
2.2.2 <i>Ulike typer innovasjon</i>	25
2.2.3 <i>Kilder til innovasjon</i>	27
2.2.4 <i>Måling av innovasjon og innovativ atferd</i>	28
2.2.5 <i>Tilretteleggende faktorer for innovativ atferd</i>	30
2.3 BELØNNING OG INNOVATIV ATFERD	35
2.3.1 <i>Litteraturgjennomgang</i>	35
2.3.2 <i>Funn fra tidligere forskning</i>	37
2.3.3 <i>Oversikt over tidligere forskning</i>	42

3. METODE	45
3.1 INNLEDNING	45
3.2 FORSKNINGSDESIGN	45
3.2.1 <i>Forskningstilnærming</i>	46
3.2.2 <i>Kvantitativ og kvalitativ metode</i>	46
3.3 DATAINNSAMLING OG BEHANDLING AV DATA	47
3.3.1 <i>Primærdata og sekundærdata</i>	47
3.3.2 <i>Case-studie</i>	48
3.3.3 <i>Tidligere forskning og litteratur</i>	51
3.3.4 <i>Tidshorisont</i>	51
3.3.5 <i>Behandling av data</i>	51
3.3.6 <i>Analyse av data</i>	52
3.4 KVALITET I FORSKNINGEN: RELIABILITET OG VALIDITET.....	52
3.4.1 <i>Reliabilitet</i>	53
3.4.2 <i>Validitet</i>	54
4. INNOVASJON OG BELØNNING I CASE-BEDRIFTENE	56
4.1 INGENIØR.....	56
4.1.1 <i>Innovasjon i Ingeniør</i>	56
4.1.2 <i>De ansattes rolle i innovasjonsprosessen i Ingeniør</i>	59
4.1.3 <i>Motivasjon og belønning i Ingeniør</i>	60
4.2 IT.....	63
4.2.1 <i>Innovasjon i IT</i>	63
4.2.2 <i>De ansattes rolle i innovasjonsprosessen i IT</i>	65
4.2.3 <i>Motivasjon og belønning i IT</i>	66

5. ANALYSE.....	70
5.1 SAMMENLIGNENDE ANALYSE AV CASE-BEDRIFTENE	70
5.1.1 <i>Innovasjon i selskapene</i>	70
5.1.2 <i>Tilretteleggende faktorer og belønninger for innovativ atferd</i>	71
5.1.3 <i>Belønning for ulike typer innovasjon</i>	79
5.2 HVORDAN LEGGE TIL RETTE FOR OG BELØNNE INNOVATIV ATFERD?	80
6. KONKLUSJON.....	86
6.1 BESVARELSE AV PROBLEMSTILLING	86
6.2 VÅRT BIDRAG TIL EKSISTERENDE FORSKNING OG TEORI	91
6.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	92
6.4 STYRKER, BEGRENSNINGER, LÆRING OG VIDERE FORSKNING.....	92
LITTERATURLISTE.....	95
VEDLEGG	101
VEDLEGG 1: UTFYLLENDE INFORMASJON FRA LITTERATURGJENNOMGANGEN.....	101
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE	106

1. Introduksjon

1.1 Formål og bakgrunn

Innovasjon er svært viktig for å drive verden fremover gjennom økonomisk vekst (Tidd & Bessant, 2009, s. 5). Ifølge Baumol (2002) kan det argumenteres for at tilnærmet all økonomisk vekst siden 1700-tallet kan tilskrives innovasjon. I Norge er betydningen av innovasjon større enn noensinne. Fokus på bærekraftig økonomi og globalisering stiller større krav til produktivitetsvekst, og bedrifters omstillingsevne i norsk næringsliv blir derfor stadig viktigere (Lervik-Olsen, Kurtmollaiev, & Andreassen, 2016). For nasjonen som helhet er det derfor svært viktig at både virksomheter og staten lykkes med innovasjon.

Alle virksomheter har mål som de arbeider mot. Dette kan eksempelvis være mål knyttet til vekst, å skape konkurransefortrinn, eller å være markedsleder. For å nå slike mål er det ofte nødvendig å tenke nytt, og å gjøre ting annerledes, som vil være relevant i forbindelse med innovasjon. Innovasjon innebærer å skape noe nytt, og å bruke nyskapningen til å skape verdi (Haanæs, 1999). Innovasjon kan dermed være en svært viktig del av bedrifters mål eller delmål. Det fremkommer i en undersøkelse utført av BCG at omtrent 80 prosent av toppledere i undersøkelsen betrakter innovasjon som en av virksomhetens viktigste områder (Ringel, Taylor, & Zablitz, 2015). Det er altså liten tvil om at innovasjon er både viktig og relevant for de fleste bedrifter, da det er nødvendig for å skape konkurransefortrinn og for å overleve i markedet. Bedrifter som ikke er innovative vil etterhvert forsvinne, ettersom nye og mer omstillingsdyktige bedrifter vil tilpasse seg kundenes behov bedre på sikt. Det kan sies at produktivitet definerer dagens konkurranseevne, mens fremtidens evne til å konkurrere bestemmes av hvor gode virksomheter er på innovasjon (Reve, 2014). Dette tyder på at virksomheter er nødt til å være innovative for å overleve på lang sikt. Dette gjelder også for norske selskaper. I perioden fra 2014 til 2016 hadde 53 prosent av alle foretak i norsk næringsliv innovasjonsaktivitet knyttet til produkter og prosesser i selskapet, og samlede innovasjonskostnader var nesten 65 mrd. kroner i 2016 (SSB, 2017). Disse tallene tyder på at innovasjon står svært sentralt hos norske bedrifter.

Det er tydelig at det er viktig for virksomheter å være innovative for å nå sine overordnede mål, men spørsmålet er hvordan de kan gå frem for å lykkes med dette. Ved første øyekast kan styring av innovasjon virke som en umulig oppgave, da innovasjon er en svært kompleks

prosess forbundet med mye risiko. Til tross for dette, er det enkelte bedrifter som har lyktes med innovasjon over lang tid. Dette tyder på at disse selskapene har utarbeidet metoder og rutiner for å styre innovasjon, slik at det er større sannsynlighet for at innovasjonen blir en suksess. Styring i denne forstand innebærer å skape forhold som gjør det mulig å ta gode beslutninger under svært usikre forhold (Tidd & Bessant, 2009, s. 68-70).

En utfordring med innovasjon er at det ikke er noe konkret som kan kjøpes direkte i et marked. Enhver innovasjon er drevet av mennesker og deres kunnskap, og følgelig vil styring av ansattes innovative atferd være sentral for bedriftens innovative kapasitet (Bos-Nehles, Renkema, & Janssen, 2017). Det er altså ikke produkter, men de ansatte, som er innovative selskapers mest verdifulle ressurs (Gupta & Singhal, 1993). Innovasjon oppstår på grunn av at ansatte arbeider med aktiviteter knyttet til generering og implementering av ideer. Det er derfor viktig for virksomheter å vite hvordan innovativ atferd kan formes og stimuleres, for å kunne styre innovasjon (Bos-Nehles et al., 2017). Innovativ atferd blant ansatte kan defineres som målrettet atferd for å produsere og implementere nye og nyttige ideer spesifikt rettet mot å gagne individer, grupper eller organisasjoner (Bos-Nehles et al., 2017, s. 1232). Virksomheter som har som mål å innovere må derfor analysere de ansattes behov og atferd, og de må iverksette styringssystemer som tilrettelegger for at de ansatte kan være innovative (Gupta & Singhal, 1993).

Økonomisk styring kan brukes for å oppnå en virksomhets overordnede mål (Johanson & Madsen, 2013). Ettersom innovasjon er avhengig av mennesker er det viktig å finne ut hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for innovativ atferd blant de ansatte. En viktig del av en bedrifts styringssystem er lønn og belønning, som brukes for å motivere ansatte og styre dem i ønsket retning (Kuvaas, 2008). For virksomheter som ønsker å tilrettelegge for innovativ atferd vil lønn og belønning derfor kunne spille en sentral rolle. Lønn er betaling for den tiden og innsatsen en ansatt bruker på arbeid for arbeidsgiver (Bragelien & Kvaløy, 2016). Lønn brukes for å tiltrekke seg og beholde ønsket arbeidskraft, samt for å motivere de ansatte til å jobbe hardere, smartere og til å ta bedre beslutninger (Bragelien, 2005). Dette vil være viktig for virksomheter som ønsker å innovere, ettersom innovasjon avhenger av ansattes innsats. Derfor er det interessant å betrakte nettopp den delen av bedriftens styringssystem som er lønn og belønning, når det kommer til innovasjon.

Det finnes mange ulike belønningssystemer, som grovt kan deles inn i finansielle og ikke-finansielle belønninger. Fastlønn og variabel lønn er eksempler på finansielle belønninger,

mens ikke-finansielle belønninger kan eksempelvis være anerkjennelse og mulighet for læring og utvikling. Når belønning brukes for å styre ansattes atferd etter arbeidsgivers ønsker, blir belønningen et strategisk styringsverktøy som brukes for å øke virksomhetens verdiskaping (Bragelien & Kvaløy, 2016). Belønning kan altså være et svært viktig verktøy for å tilrettelegge for, og styre, innovasjon og virksomheters fremtidige verdiskaping.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Vi ønsker å studere hvordan virksomheter kan bruke ulike former for belønning til å styre og tilrettelegge for innovativ atferd blant ansatte. Vi har formulert følgende problemstilling:

«Hvordan kan virksomheter bruke ulike belønningsmekanismer for å tilrettelegge for innovativ atferd blant ansatte?»

Vi har delt opp problemstillingen i følgende forskningsspørsmål:

1. På hvilken måte kan virksomheter tilrettelegge for innovativ atferd blant ansatte?
2. Hvordan kan virksomheter bruke belønningsverktøy for å rekruttere og motivere ansatte til innovativ atferd, og eksisterer det noen forskjeller for ulike typer innovasjon?

For å besvare problemstillingen vil vi betrakte teori og eksisterende forskning om belønning og innovasjon, og se om vi finner noen fellestrekk. I tillegg vil vi utføre case-studier av to store innovative bedrifter. Vi ønsker å kartlegge hva innovasjon innebærer for de to bedriftene og hvordan det innovative arbeidet er organisert og styrt. På denne måten utvikler vi en forståelse for hele innovasjonsprosessen i de to selskapene. Videre vil vi analysere hvordan de to bedriftene påvirker og styrer det innovative arbeidet ved hjelp av ulike typer belønningsmekanismer. Vi vil analysere hvilke likheter og ulikheter som eksisterer mellom de to bedriftene i deres bruk av disse styringsverktøyene for innovasjon og hvordan dette stemmer overens med eksisterende teori på feltet.

Det finnes mange ulike typer innovasjon, og ulike måter å kategorisere innovasjon på. Vi vil se på mye tidligere forskning som studerer effekten av mange ulike belønningsmekanismer på innovasjon. For å få et bredest mulig forskningsgrunnlag ønsker vi derfor å bruke brede kategorier av innovasjon slik at vi kan prioritere mange ulike belønningsverktøy. Dette er fordi vi antar at vi ikke finner tilstrekkelig med forskning som kombinerer mange ulike

belønningsmekanismer med en snever kategorisering av innovasjon. En avgrensning vi gjør knyttet til innovasjon er derfor at vi kun ser på enkelte former for innovasjon, som kan regnes for å være relativt brede kategorier. Typene innovasjon vi vil ta for oss er produktinnovasjon og prosessinnovasjon, samt radikal og inkrementell innovasjon.

Vi vil også se på hvordan bedrifter kan bruke belønningsmekanismer for både rekruttering og motivasjon av ansatte når det kommer til innovasjon. Dette er fordi formålene med bruken av belønningssystemer både omhandler å tiltrekke talent, samt motivere og beholde ansatte i virksomheten (Bragelien, 2005). Vi vil imidlertid i størst grad fokusere på hvordan virksomheter kan motivere sine eksisterende ansatte til innovativ atferd. Dette er fordi vi ser for oss at det er viktig for virksomheter å beholde ansatte i organisasjonen over tid for å være innovative, da innovasjon foregår over en lengre periode (Fagerberg, 2003). Vi vil derfor fokusere på hvordan virksomheter kan motivere sine ansatte til å forbli i organisasjonen og yte ønsket innsats.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks kapitler, der kapittel 1 tar for seg innledning og problemstilling. Kapittel 2 utgjør den teoretiske bakgrunnen for oppgaven. Vi tar først for oss belønning som styringsverktøy og gjør rede for ulike former for belønning. Deretter beskriver vi innovasjon og ulike kategorier av innovasjon, samt redegjør for hvordan man kan tilrettelegge for innovativ atferd. Vi avslutter kapittel 2 med å presentere tidligere forskning på belønning og motivasjon for å skape et teoretisk rammeverk som vi vil sammenligne med våre empiriske funn. Kapittel 3 beskriver metoden vi har brukt i vår empiriske studie. I kapittel 4 vil vi gjøre rede for belønning og innovasjon i case-bedriftene. Kapittel 5 inneholder analyse av funnene våre fra case-studiene der vi sammenligner bedriftene med hverandre og med tidligere forskning. Vi avslutter kapittel 5 med å sammenstille funnene fra case-studiene med tidligere forskning, og analyserer sammenhenger mellom tilretteleggende faktorer for innovasjon, belønningsmekanismer og innovativ atferd. I kapittel 6 konkluderer vi og besvarer problemstillingen. Vi gjør rede for teoretiske og praktiske implikasjoner, styrker og begrensninger ved oppgaven, samt læring og forslag til videre forskning.

2. Teori

2.1 Belønning som styringsverktøy

2.1.1 Belønning og motivasjon

Økonomisk styring er viktig for å oppnå en organisasjons mål, og mange forskere har studert bruken og utformingen av dette (Johanson & Madsen, 2013). Når det kommer til innovasjon, handler dette også om styring, i den forstand at man må ta beslutninger angående bruk og koordinering av ressurser (Tidd & Bessant, 2009, s. 70). Styring omfatter alle systemer og verktøy som brukes av ledelsen for å påvirke ansattes atferd i ønsket retning og sikre at beslutningene de tar er i tråd med organisasjonens overordnede mål og strategi (Malmi & Brown, 2008). Av ulike typer styringsmekanismer vil denne oppgaven hovedsakelig ta for seg incentiv- og belønningsmekanismer. Det er imidlertid viktig å påpeke at andre styringsmekanismer må tas i betraktning ved utformingen av organisasjoners styringssystem som helhet, da incentivmekanismene må være kompatible med de andre styringsverktøyene for å være effektive (Bragelien, 2016). Bragelien (2016) identifiserer tre ulike styringsmekanismer: Autoritære mekanismer, sosiale mekanismer og belønningsmekanismer. De autoritære mekanismene innebærer at ledelsen kan instruere ansatte om hva de skal gjøre ved å lage klare regler og rutiner for utførelse av arbeidsoppgaver, samt å kontrollere at det faktisk blir gjort. Sosiale mekanismer innbefatter utviklingen av sosiale normer og verdier innad i organisasjonen som arbeidstakerne skal håndheve og jobbe etter. Belønningene bedriften bruker kan være finansielle eller ikke-finansielle, og de brukes for å påvirke hva som blir gjort internt i bedriften, samt for å tiltrekke seg ny arbeidskraft (Bragelien, 2016). Belønningene kan være organisert i strukturerte systemer, eller det kan være mindre strukturerte belønningsmekanismer som en ikke har et offisielt system for. De ulike belønningsmekanismene henger tett sammen og påvirker hverandre. Bragelien (2016, s. 438) definerer incentiver på følgende måte:

Incentiver innebærer at en person eller en gruppe personer mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter eller beslutninger. Belønningene påvirkes direkte av det den enkelte gjør, og atferden påvirkes av belønningene.

Belønning får man på bakgrunn av ulike typer kriterier bestemt av ledelsen. For at belønningsmekanismene skal påvirke de ansatte til å yte innsats i ønsket retning, er det viktig at resultatene som måles skaper utfall som bidrar til å føre organisasjonen nærmere sine mål (Kaplan & Atkinson, 1998, s. 674). Når det er innovasjon som er organisasjonens mål, eller delmål for å oppnå større langsiktige mål, må belønningsmekanismene tilpasses til dette. Det er også viktig at de ansatte ser en direkte kobling mellom sin egen innsats og de eventuelle belønningene. De ansatte må altså oppleve å ha mulighet til å kunne påvirke det som måles for at en eventuell belønning skal ha noen effekt. Dersom belønningen avhenger av andre faktorer enn den ansattes innsats, vil ikke økt innsats nødvendigvis resultere i mer belønning. I slike tilfeller kan det tenkes at belønning ikke vil påvirke den ansatte til å yte ekstra innsats (Kaplan & Atkinson, 1998, s. 674, 681).

For at belønninger skal ha noen effekt på ansattes atferd er de nødt til å virke motiverende. For virksomheter som skal lykkes med innovasjon er det avgjørende å finne sammenhengen mellom motivasjon og innovativ atferd. Motivasjonsforskere har hovedsakelig skilt mellom de to motivasjonssystemene indre og ytre motivasjon (Kuvaas, 2005). Indre motivasjon dreier seg om en psykologisk belønning man mottar for å gjøre en jobb (Thomas, 2000). Dette er indre belønninger som tilfredshet, glede eller interesse knyttet til selve oppgavene som utføres (Kuvaas, 2005). Silverman and Reilly (2005) forklarer indre motivasjon som interne tanker og følelser som bidrar til ens ønske om å prestere eller involveres i aktiviteter. Når man har høy grad av indre motivasjon er man genuint opptatt av å gjøre en god jobb, man ser etter bedre måter å utføre arbeidet på, og man føler seg bra når man presterer godt (Thomas, 2000). Indre motivasjon kommer altså fra arbeidsoppgavene i seg selv, og ikke fra eksterne belønningsskilder (Rosenblatt, 2011). Forskning viser at indre motivasjon er avgjørende for prestasjon og innovasjon, og det reduserer turnover da ansatte som er indre motivert for å utføre jobben ønsker å bli værende. På individuelt nivå vil indre motivasjon gi en følelse av å gjøre noe riktig og meningsfullt, i tillegg til at det kan bidra til å redusere stress (Thomas, 2000). Motsetningen til indre motivasjon er ytre motivasjon, som innebærer motivasjon fra ytre belønninger som lønnsøkning, bonus, anerkjennelse eller andre fordeler (Kuvaas, 2005; Thomas, 2000). Fokuset ligger på belønning som ikke er en del av arbeidet i seg selv, men det kan altså være både finansielle og ikke-finansielle belønninger. Ytre motivasjon kan også være negativ, ved at ansatte frykter en form for straff eller kritikk dersom de ikke presterer godt nok (Rosenblatt, 2011). I en situasjon med kun ytre motivasjon utføres arbeidet ene og alene for å opparbeide den ytre belønningen, og det gjøres ingenting utover det som kreves for å oppnå

belønningen (Thomas, 2000). Både indre og ytre motivasjon kan bidra til å øke prestasjon, og de to motivasjonssystemene er ikke gjensidig utelukkende (Rosenblatt, 2011). Det er mulig å ha både indre og ytre motivasjon, da en ofte vil oppleve både tilfredshet med arbeidsoppgaven i seg selv, og med en ekstern belønning for arbeidet (Kuvaas, 2005). Ansatte som i utgangspunktet er indre motivert kan dessuten respondere godt på ytre belønninger (Rosenblatt, 2011).

Når man bruker belønning for å motivere til innovativ atferd er det viktig å være oppmerksom på hvordan ulike typer belønninger påvirker hverandre og motivasjonen. Det har blitt funnet at ytre belønning kan påvirke den indre motivasjonen, en såkalt «crowding out»-effekt (Marshall & Harrison, 2005). Frey (1997) beskriver fenomenet med «crowding out» som at dersom mennesker mottar både indre og ytre belønning for utførelse av en oppgave, vil de vektlegge den eksterne belønningen i større grad, og dermed vil den indre motivasjonen avta. Dermed kan altså ytre belønning føre til en lavere grad av indre motivasjon. Det finnes flere forklaringer på dette. Det er en mulighet for at de ansatte mister motivasjonen fordi de føler seg kontrollert og opplever en lavere grad av selvstendighet. Andre forklaringer er at de kan få følelsen av at ledelsen ikke har tro på deres arbeidsmoral, eller at de kan tolke ytre belønning som et signal på at arbeidsoppgavene er uinteressante (Kuvaas, 2005). Det motsatte fenomenet av «crowding out» er «crowding in», og det innebærer at når man mangler et ytre motiv for oppførsel, vil man få en økt følelse av indre tilfredshet og med dette rasjonalisere sine handlinger (Frey, 1997). Det kan altså være mulig å få økt indre motivasjon, dersom det ikke eksisterer en ekstern belønning. Begge disse fenomenene bør tas hensyn til ved utforming av incentivordninger.

I dagens arbeidsliv er det viktig å ha ansatte som er indre motivert, da vi befinner oss i en kunnskapsøkonomi med en stor andel høyt utdannede kunnskapsarbeidere (Kuvaas, 2005). Kunnskapsarbeidere kan gjennom flere år med utdanning og fordypning i faget sitt ha utviklet en genuin interesse for dette, og de vil dermed verdsette belønninger tilknyttet indre motivasjon (Markova & Ford, 2011). Det har blitt funnet at indre motivasjon er positivt relatert til innovasjon, og indre motiverte ansatte blir antatt å være mer kreative og innovative. Arbeidsgivere som ønsker å stimulere til innovasjon bør derfor forsøke å gjøre de ansatte indre motivert ved å gi dem arbeidsoppgaver som de finner motivasjon og glede i (Rosenblatt, 2011). Ytre belønning har blitt funnet å være best egnet for relativt enkle og standardiserte oppgaver, eller oppgaver som ikke regnes som motiverende i seg selv. For slike oppgaver er det viktigere at jobben blir gjort enn at det skapes positive langtidseffekter på holdning og

atferd (Kuvaas, 2005). Det er imidlertid ikke slik at ytre belønninger ikke kan lede til innovasjon. Å gi ansatte ytre belønning kan lede til innovasjon, og dette kan særlig være viktig for å motivere ansatte i langvarige oppgaver som er en del av innovasjonsprosessen (Rosenblatt, 2011). For å stimulere til innovativ atferd kan det altså være aktuelt å bruke ulike typer belønninger i ulike faser av innovasjonsprosessen. Mindre interessante deler av prosessen kan belønnes med ytre belønninger, mens de mest interessante arbeidsoppgavene kanskje oppleves som en belønning i seg selv fordi de gir indre motivasjon.

2.1.2 Prinsipal-agent-teori

Prinsipal-agent-teori har vist seg å være et nyttig rammeverk for å forstå utfordringer knyttet til økonomisk kompensasjon (Prendergast, 1999). I sin enkleste form består teorien av en relasjon mellom to personer - en prinsipal og en agent. Relasjonen vil da bestå av et arbeidsforhold hvor prinsipalen ansetter agenten til å utføre en bestemt oppgave. Relasjonen styres av en kontrakt, som i første omgang utvelges og designes av prinsipalen. Deretter velger agenten hvorvidt kontrakten aksepteres eller ikke, og til slutt velger agenten sitt innsatsnivå (Hendrikse, 2003, s. 90).

Hendrikse (2003) identifiserer tre momenter som inngår i prinsipal-agent-teorien: Et tilgjengelig overskudd, en interessekonflikt og asymmetrisk informasjon. For at det skal foreligge en kontrakt må det genereres et overskudd. Dette innebærer at prinsipalen er villig til å betale mer for utførelsen av oppgaven enn det vil koste agenten å gjennomføre oppgaven (Hendrikse, 2003, s. 91). Setter man dette i sammenheng med innovasjon, vil det si at en virksomhet på sikt må tjene mer på innovasjon enn det koster å investere i lønn til ansatte for at de skal drive med innovativ aktivitet.

Som en følge av skillet mellom eierskap og kontroll, kan det oppstå interessekonflikter mellom prinsipalen og agenten. En slik separasjon trenger ikke nødvendigvis å være negativ, da det ikke er gitt at eier vil være en god leder. Problemet oppstår imidlertid fordi agentens innsats vil ha motsatt effekt for prinsipalen og agenten. Ekstra innsats er for eksempel verdsatt av prinsipalen, men ikke av agenten, da det koster agenten mer å yte ekstra innsats. Ved utforming av kontrakten må prinsipalen derfor ta hensyn til at agenten vil opptre i samsvar med egne interesser (Hendrikse, 2003, s. 91-94). Dersom ansatte er indre motivert av arbeidsoppgaver tilknyttet innovasjon, kan det være i deres interesse å utføre disse, mens dersom dette ikke er tilfelle vil det altså kunne være nødvendig å kompensere dem med ytre belønning.

Separasjonen mellom eierskap og kontroll kan innebære at prinsipalen mister kontroll over agenten. Agenten har mer informasjon enn prinsipalen om sine egne handlinger, og det eksisterer dermed informasjonsasymmetrier mellom prinsipalen og agenten (Hendrikse, 2003, s. 92). I en verden med usikkerhet kan ikke prinsipalen være helt sikker på at observert resultat faktisk gjenspeiler agentens innsats, og agenten kan ikke være helt sikker på å bli tilstrekkelig belønnet for å yte høy innsats (Bragelien, 2016). Dette er en utfordring som er viktig å ta hensyn til når det kommer til utforming av belønningsordninger for innovasjon, da innovasjon er en svært usikker prosess (Tidd & Bessant, 2009, s. 102). Det er ikke gitt at ansattes innsats når det kommer til innovative aktiviteter resulterer i vellykket innovasjon. I tilfeller der implementering av innovasjon mislykkes, kan det tenkes at ansattes innsats ikke er synlig. Dette kan resultere i at de ansatte blir usikre på om de faktisk vil bli belønnet for innsatsen og forsøkene på å innovere.

I et prinsipal-agent-forhold designer prinsipalen kontrakten basert på observerbare variabler på en profittmaksimerende måte (Hendrikse, 2003, s. 97). Kontrakten som tilbys agenten må oppfylle to betingelser (Bragelien, 2016). Den første betingelsen kalles frivillig deltakelse og eksisterer fordi ingen kan tvinges til å akseptere en kontrakt. Frivillig deltakelse går ut på at prinsipalen må utforme kontrakten på en slik måte at agenten minimum tjener sin alternativkostnad ved å akseptere kontrakten (Hendrikse, 2003, s. 97). Den andre betingelsen som må være oppfylt kalles frivillig innsats. Ettersom prinsipalen ikke kan observere agentens handlinger, må kontrakten være utformet på en måte som gir agenten incentiver til å opptre i tråd med prinsipalens interesser (Bragelien, 2016). Slike godt fungerende kontrakter kan være vanskelige å utarbeide for innovative aktiviteter, fordi innovasjon som tidligere nevnt er en usikker prosess der det er vanskelig å observere ansattes innsats (Tidd & Bessant, 2009, s. 102).

Prinsipal-agent-teori innebærer noen antakelser knyttet til incentivkontrakter. Den første antakelsen er at agenten er risikoavers. Dette innebærer at agenten alltid vil foretrekke sikre alternativer fremfor usikre dersom forventningsverdien for de to alternativene er lik (Bragelien, 2016). En implikasjon av agentens risikoaversjon er at agenten må kompenseres for å bære risiko. Neste antakelse som ligger til grunn for teorien er at prinsipalen er risikonøytral og opptre med mål om å maksimere profitt. Til tross for at dette kan være en noe sterk antakelse, illustrerer det poenget med at prinsipalen i større grad enn agenten er i stand til å bære risiko (Bragelien, 2016). Den tredje antakelsen i teorien er at virksomhetens profitt er en lineær funksjon som kun består av agentens innsats og støy. I praksis kan det være

noe mer komplisert, og særlig knyttet til innovasjon vil trolig en stor del av virksomhetens profitt avhenge av andre faktorer enn agentens innsats.

Litteraturen trekker frem to sentrale utfordringer knyttet til antakelsene i prinsipal-agent-teorien: Moralsk hasard og ugunstig utvalg. I prinsipal-agent-teorien ligger det til grunn en antakelse om opportunistisk atferd fra agentens side. Dette innebærer at agenten ikke har noe problem med å bryte den opprinnelige kontrakten inngått med prinsipalen. I kombinasjon med informasjonsasymmetri og det faktum at agentens handlinger ikke direkte kan observeres av prinsipalen, legger disse antakelsene grunnlaget for det vi kan kalle moralsk hasard (Kaplan & Atkinson, 1998, s. 678). Fordi innsats knyttet til innovasjon i enkelte tilfeller kan være vanskelig å observere, vil det være vanskelig å vite hvor høy innsats som blir gjort, og moralsk hasard kan derfor være en utfordring knyttet til belønning og innovasjon. Ugunstig utvalg innebærer at agentens karakteristikk ikke er observerbare for prinsipalen i forkant av kontraktsinngåelse med agenten. Dette innebærer at prinsipalen ikke kjenner til agentens motivasjon for å akseptere kontrakten (Hendrikse, 2003, s. 96). Når det kommer til belønning for innovasjon ser vi for oss at det kan være vanskelig å vite hvor dyktige ansatte vil være på innovasjon, da innovasjon er komplekst og innebærer mange ulike aktiviteter. Det vil dessuten være vanskelig å vite hvorvidt ansatte blir motivert av innovasjonsaktiviteter i seg selv, eller om de behøver en ytre belønning.

En grunnleggende antakelse fra prinsipal-agent-teori er at agenten motiveres av sin økonomiske egeninteresse. Dette innebærer at agenten ikke vil yte innsatsnivået som spesifiseres i kontrakten, uavhengig av hvilken fastlønn prinsipalen tilbyr. Prinsipalen vil forutse dette og dermed tilby en kontrakt med en fastlønn som er akkurat høy nok til agenten aksepterer kontrakten (Cappelen & Tungodden, 2012). En rekke studier har imidlertid vist at agenter ikke alltid er motivert av egeninteresse alene, men at de faktisk er påvirket av resiprositet (Fehr & Gächter, 2000; Fehr, Gächter, & Kirchsteiger, 1997). Resiprositet innebærer at man svarer på vennlige handlinger med å være vennlig og samarbeidsvillig tilbake (Fehr & Gächter, 2000). Dette har implikasjoner for prinsipal-agent-teorien og dens sterke antakelser. En rekke eksperimenter viser at arbeidsgivere i snitt tilbyr en mye høyere fastlønn enn det økonomisk teori skulle tilsi (Fehr & Gächter, 2000; Fehr et al., 1997). Dette resulterer i at arbeidstakere svarer med å yte et høyere innsatsnivå enn det prinsipal-agent-teori antar, i henhold til resiprositetsprinsippet. Denne typen eksperimenter viser at agenter ikke kun er drevet av egeninteresse, og at moralsk motivasjon kan ha betydning for agentens valg angående innsatsnivå (Cappelen & Tungodden, 2012). Vi ser dessuten for oss at dersom

ansatte er indre motivert av arbeidsoppgavene, vil de ha incentiver til å yte høyere innsats enn spesifisert i kontrakten. Dette ser vi for oss at ofte kan være tilfellet for arbeidsoppgaver som knyttes til innovasjon.

2.1.3 Ulike former for belønning

Det finnes mange ulike former for belønning. De ulike belønningsmekanismene i en organisasjon henger sammen og påvirker hva som blir gjort i virksomheten (Bragelien, 2016). Et hovedskille kan sies å gå mellom finansielle og ikke-finansielle belønninger. I tillegg finnes ytre og indre belønninger, som ble diskutert tidligere knyttet til indre og ytre motivasjon. Ytre belønning omfatter altså alle eksterne belønninger som ikke er direkte tilknyttet arbeidsoppgavene, som anerkjennelse og bonus, mens indre belønning er belønningen en opplever av å få utføre arbeidsoppgavene i seg selv (Kuvaas, 2005; Rosenblatt, 2011). I denne delen vil vi ta for oss finansielle og ikke-finansielle belønninger. Det finnes både fordeler og ulemper med de ulike belønningsformene. Hva som er de mest gunstige belønningsmekanismene avhenger av organisasjonens mål og strategi, og ledere som ønsker å tilrettelegge for innovasjon har flere faktorer å ta hensyn til, som vi vil diskutere senere i oppgaven. Vi vil først gjøre rede for ulike finansielle belønningsmekanismer, for så å ta for oss ikke-finansielle belønningsverktøy.

Fastlønn

Fastlønn er et basisbeløp som utbetales til ansatte, som ikke er direkte knyttet til prestasjoner. Beløpet kan variere på bakgrunn av jobbeskrivelsen og hva slags ferdigheter som kreves for å gjøre jobben. Markedet og eksempelvis kollektive fagforeningsforhandlinger er også med på å avgjøre hvor høy fastlønn ansatte skal motta, men det kan også forhandles individuelt. Ansatte kan motta fastlønn alene eller i kombinasjon med andre lønnsformer (Armstrong, 2007, s. 10). Fastlønn kan være aktuelt i situasjoner der ansatte ikke er i stand til å bære risiko, da dette i motsetning til andre typer lønn innebærer en sikker utbetaling (Bragelien & Kvaløy, 2016). Dersom ledelsen ønsker at de ansatte yter ekstra innsats knyttet til innovasjon, ser vi for oss at fastlønn muligens ikke vil være den mest egnede løsningen. Dersom innovasjon er en del av de vanlige arbeidsoppgavene, ser vi imidlertid for oss at fastlønn kan fungere godt. De ansatte vil i tillegg kunne oppleve indre belønning av å utføre arbeidsoppgaver knyttet til innovasjon, og de vil dermed ikke behøve noen annen form for belønning enn en tilstrekkelig høy fastlønn (Gupta & Singhal, 1993).

En fordel med bruk av fastlønn er at det kan føre til en oppfatning av rettferdighet og forpliktelse til fellesskapet i organisasjonen (Curran & Walsworth, 2014). En slik rettferdighetsfølelse kan blant annet bidra til å tilrettelegge for at ansatte driver med innovative aktiviteter (Janssen, 2000). For å lykkes med innovasjon er det viktig at de ansatte opplever trygghet og at de blir kompensert på en måte der langsiktige resultater er i fokus, da innovasjon er en langvarig prosess (Fagerberg, 2003). Ansatte som opplever økonomisk sikkerhet er i stor grad villige til å fokusere på utforskende aktiviteter, som kan forbindes med innovasjon (Jackson, Schuler, & Rivero, 1989). Det er dessuten viktig for kreative ansatte å bli tilstrekkelig kompensert med en høy fastlønn (Gupta & Singhal, 1993). Det er altså en mulighet for at en høy fastlønn alene kan være gunstig for å motivere til innovativ atferd, og at det derfor blir viktig med en høy fastlønn for å tiltrekke seg innovative ansatte. I denne sammenheng kan man betrakte resiprositetspreferansene og indre motivasjon. Jo høyere fastlønn en ansatt får, jo mer vil vedkommende ønske å gi tilbake. Dette er fordi høy fastlønn kan oppfattes som en gave fra virksomheten, og de ansatte vil gjengjelde denne gaven ved å yte innsats som er i tråd med det ledelsen ønsker (Bragelien & Kvaløy, 2016).

Prestasjonsbasert lønn

Prestasjonsbasert lønn er lønn som utbetales på bakgrunn av resultatene man oppnår, og det kommer ofte i tillegg til fastlønn (Armstrong, 2007 ; Bragelien & Kvaløy, 2016). Det kan skilles mellom flere ulike typer, blant annet individuell og kollektiv prestasjonsbasert lønn. Grovt sett finnes det to hovedformål relatert til bruken av prestasjonsbasert lønn, nemlig atferds- og holdningspåvirkning og seleksjon (Kuvaas, 2008). Atferds- og holdningspåvirkning kan igjen deles inn i formål om at de ansatte skal jobbe hardere, smartere og ta bedre beslutninger (Bragelien, 2005). Seleksjon innebærer å tiltrekke og beholde talent, i tillegg til å kunne fjerne mindre dyktige medarbeidere (Kuvaas, 2008). Bruken av variabel avlønning har økt kraftig i hele verden de siste 20 årene (Bragelien, 2016). I Norge ble prestasjonsbasert avlønning virkelig aktuelt i løpet av 1990-tallet, og i tidsrommet 1997 til 2003 økte andelen bedrifter i privat sektor som benyttet en form for prestasjonsbasert lønn med tilnærmet 30 prosent (Barth & Ringdal, 2005). De siste årene har bruken imidlertid stabilisert seg (Barth, Bratsberg, & Raaum).

Individuell prestasjonsbasert lønn

Dersom prestasjonsbasert lønn beregnes på bakgrunn av enkeltansattes resultater, er det snakk om individuell prestasjonsbasert lønn (Bragelien & Kvaløy, 2016). Selvstendige

arbeidsoppgaver som er lette å måle resultatene av, men vanskelige å overvåke direkte, kan belønnes med akkordlønn eller provisjon. Akkordlønn kan betraktes som et ytterpunkt på skalaen av prestasjonsbasert lønn, og denne formen for lønn har sterke direkte incentiveffekter fordi lønnen påvirkes direkte av resultatene. Bonus er en form for prestasjonsbasert lønn med noe svakere incentiveffekt. Denne formen for lønn utbetales ofte sjeldnere, utgjør en mindre andel av den totale lønnen, og er ikke nødvendigvis like direkte knyttet til den enkeltes innsats. Bonusens størrelse, derimot, kan ofte påvirkes direkte av innsats, og derfor kan denne formen for lønn bidra til å styre de ansattes atferd (Bragelien & Kvaløy, 2016).

I litteraturen er det antatt at individuell prestasjonsbasert lønn har den sterkeste direkte incentiveffekten (Kuvaas, 2008). Dette kan blant annet forklares med at resultatbaserte kriterier gir svært nøyaktige og udiskutable vurderinger av prestasjon. Individuelle ordninger har en sterk sammenheng mellom enkeltpersoners innsats og belønning, sammenlignet med kollektive belønninger. Slike direkte incentiver kan være egnet i tilfeller hvor resultatene av oppgavene som utføres er enkle å måle og kontrollere. Det bør dessuten være umulig å jukse, og de ansatte skal ikke behøve å ta hensyn utover det som blir belønnet for å opprettholde kvaliteten på oppgaveutførelsen (Kuvaas, 2008). Slike arbeidsoppgaver er imidlertid ikke det som forbindes mest med innovasjon og innovative aktiviteter, da dette er en mer kreativ prosess (OECD & Eurostat, 2005). Dette kan tyde på at individuell prestasjonsbasert lønn ikke er den mest egnede belønningsformen for å oppnå innovasjon, men dette vil avhenge av hva slags innovative aktiviteter det er snakk om og hva slags kriterier belønningen baseres på. Vi vil diskutere funn fra tidligere forskning knyttet til bruken av individuell prestasjonsbasert lønn for innovasjon nærmere i kapittel 2.3.2 om belønning og innovasjon.

Kollektiv prestasjonsbasert lønn

Lønn kan også utbetales basert på kollektiv prestasjon. Dette kan eksempelvis være basert på resultatene til en hel organisasjon, en avdeling eller mindre team (Bragelien & Kvaløy, 2016). De ulike formene for individuell prestasjonsbasert lønn kan i mange tilfeller også brukes for team. Det kan skilles mellom felles og relativ prestasjonsevaluering. Felles evaluering av prestasjon innebærer at andres prestasjoner bidrar til å øke egen belønning, mens relativ evaluering innebærer at andres prestasjoner vil redusere egen belønning fordi man konkurrerer om en bonuspott (Bragelien, 2012). Relativ prestasjonsevaluering vil beskytte ansatte mot eksterne faktorer de ikke kan påvirke, men for oppgaver der det er vanskelig å måle annet enn totalt resultat kan felles prestasjonsevaluering være gunstig.

En fordel med kollektiv prestasjonsbasert lønn er at det ofte er enklere å måle prestasjonen til et team enn til de enkelte medarbeiderne i teamet. Det kan også være en fordel dersom en ønsker å stimulere til samarbeid, da kollektiv prestasjonslønn kan gi incentiver til dette (Bragelien & Kvaløy, 2016). Innovasjon innebærer ofte kreativitet, og kreative oppgaver er ofte komplekse og løses best i team (Curran & Walsworth, 2014). Det kan derfor ofte være gunstig å belønne innovativ aktivitet basert på samarbeid med kollektiv belønning. Dersom lønnen man får utbetalt er avhengig av hele teamets prestasjoner vil sannsynligheten øke for at teammedlemmene prioriterer arbeidsoppgavene som er de viktigste for teamet. I tillegg vil sosiale mekanismer kunne få teammedlemmene til å yte høyere innsats, fordi de kan observere hverandre og dermed kan føle en form for gruppepress. Ved lav innsats risikerer en å bli «straffet» av de andre teammedlemmene i form av sosiale kostnader, som eksempelvis utstøting. Enkelte vil muligens også la være å senke sin egen innsats fordi de frykter at andre vil gjøre det samme dersom de observerer dette (Bragelien & Kvaløy, 2016).

En ulempe med kollektiv prestasjonsbasert lønn er at den direkte incentiveffekten blir svakere når det er prestasjonene til mer enn én person som legges til grunn for belønningen (Bragelien & Kvaløy, 2016). I henhold til økonomisk teori om gruppestørrelse, vil incentivstyrken der et resultat skal deles likt på «n» ansatte, bli 1/n-del av optimal incentivstyrke (Bragelien, 2012). Dette omtales som 1/n-problemet, eller gratispassasjerproblemet. Dersom «n» er tilstrekkelig stor, vil ikke den enkeltes innsats ha betydning for gruppens resultat, og incentivstyrken blir dermed betydelig svekket. Dette kan føre til at mange yter lavere innsats, og den totale prestasjonen blir dermed lav (Bragelien & Kvaløy, 2016). I tilfeller der samarbeid er viktig, slik som ved innovativ atferd, vil gruppebasert prestasjonslønn være et godt verktøy, men grunnet gratispassasjerproblemet bør ikke antall gruppe medlemmer være for stort (Bragelien, 2012; Curran & Walsworth, 2014).

Aksjebaserte belønninger

Aksjebaserte belønninger har de siste 20 årene blitt en betydelig del av lønnen til toppledere i mange land (Bragelien, 2016). Dersom ledere eller andre ansatte får aksjer eller opsjoner i selskapet de jobber for, kan dette fungere som en form for prestasjonsbasert lønn. Aksjekursen kan brukes som et mål på verdiskapingen til en bedrift, da den ikke bare tar for seg historiske prestasjoner, men også tar i betraktning forventninger til fremtidige resultater (Bragelien, 2016). Det kan dermed også ses på som blant annet en oppfatning av en bedrifts innovasjonsevne, fordi dette kan sies å representere en virksomhets fremtidige verdiskaping

(Reve, 2014). Investeringer som kanskje ikke gir gode resultater på kort sikt, vil kunne bli svært verdifulle i fremtiden, og aksjekursen kan reflektere dette. Ettersom innovasjon er en langvarig prosess, vil dette kunne være positivt for innovasjon (Fagerberg, 2003). Dersom ledelsen i en virksomhet eier aksjer eller opsjoner i selskapet, kan dette fungere som et incentiv til å ta avgjørelser som gagnar bedriften på sikt, som å investere i innovasjon. Dette gjør at ledelsens interesser i større grad sammenfaller med eiernes interesser, enn hvis ledelsen kun blir målt på kortsiktige resultater (Bragelien, 2016). En utfordring med slike typer belønninger er at det er mye støy som påvirker aksjekursen, som eksempelvis makroøkonomiske forhold, utvikling i råvarepriser og investorers generelle tro på fremtiden. I tillegg vil det kunne være vanskelig for investorer å vite nøyaktig hva som foregår i selskapene, og de vil dermed ikke ha all nødvendig informasjon om virksomhetenes prestasjon når de investerer (Bragelien, 2016). Det er altså begrenset i hvor stor grad de ansatte, spesielt utenfor ledergruppen, kan påvirke aksjekursen, og dette kan svekke incentivstyrken til slike typer belønningsverktøy. Det kan imidlertid være at de ansatte opplever et større eierskap eller ansvarsfølelse overfor bedriften dersom de har aksjebaserte belønninger, og dette kan fungere som en indirekte incentiveffekt (Bragelien, 2016).

Ikke-finansielle belønninger

Ifølge Silverman og Reilly (2005) er en ikke-finansiell belønning en belønning som ikke er direkte monetær. Det er imidlertid viktig å merke seg at en ikke-finansiell belønning ikke nødvendigvis innebærer at belønningen ikke kan ha noen finansiell verdi, men at belønningen må bestå av noe mer enn penger (Silverman & Reilly, 2005). Når det kommer til å motivere ansatte til å yte høy innsats, er det altså ikke bare økonomiske faktorer som spiller inn. I en landsomfattende undersøkelse av norske bedrifter utført av Infact på vegne av Dale Carnegie, kommer det frem at det er flere faktorer som er viktigere enn høy lønn og bonus for å skape engasjement på arbeidsplassen (Kaspersen, 2015). Disse faktorene kan for eksempel være høy grad av selvstendighet, godt arbeidsmiljø, og å stadig lære nye ting, som alle representerer eksempler på ikke-finansiell belønning. Det er viktig å presisere at ikke-finansiell belønning ikke nødvendigvis er det samme som indre belønning. Indre belønning innebærer at man opplever arbeidsoppgavene i seg selv som en belønning, mens ikke-finansielle belønninger omfatter et bredere spekter av belønningsmekanismer (Rosenblatt, 2011).

Ikke-finansielle belønninger kan, i likhet med finansielle belønninger, deles ut basert på individuelle prestasjoner eller kollektive prestasjoner. Fordelene og ulempene knyttet til ikke-

finansielle belønninger er stort sett de samme som ved finansielle belønninger. Det kan være vanskelig å avgjøre hvorvidt belønning skal deles ut på bakgrunn av individuelle eller kollektive prestasjoner. Ved premiering av hele team kan de dyktigste medarbeiderne bli demotivert, mens ved premiering av enkeltpersoner kan de minst dyktige medarbeiderne bli demotivert. Det er altså nødvendig å finne en balansegang mellom når man skal bruke individuelle belønninger og når man skal bruke kollektive. Når det skal utføres oppgaver der samarbeid står sentralt, slik det ofte gjør for innovasjonsoppgaver, kan kollektive belønninger ofte være å foretrekke, slik at teammedlemmene har incentiver til å samarbeide (Bragelien & Kvaløy, 2016; Curran & Walsworth, 2014).

2.1.4 Målekriterier

Det finnes ulike typer kriterier for hvordan prestasjon måles for å avgjøre hvor mye belønning ansatte skal motta. Det skilles blant annet mellom finansielle og ikke-finansielle kriterier, samt objektive og subjektive kriterier (Bragelien & Kvaløy, 2016). Med tiden har det blitt utviklet bedre IT-systemer og nye rammeverk som har ført til at arbeidstakeres prestasjon kan måles på bredere basis enn tidligere. Som et resultat av dette har bruken av ikke-finansielle måltall økt betydelig. Ulike typer kriterier kan brukes hver for seg, eller de kan brukes i kombinasjon med hverandre (Bragelien & Kvaløy, 2016). Eksempler på finansielle måltall er driftsresultat, driftsmargin og avkastning på sysselsatt kapital. Av ikke-finansielle kriterier finnes operasjonelle måltall som produksjonsvolum, antall feil eller klager, og markedsandeler. Dette er objektive kriterier som er enkle å måle. Eksempler på subjektive ikke-finansielle kriterier er stå-på-vilje, lederskap, samarbeidsevner og nyskaping. Oppnåelse av ikke-finansielle mål kan altså vurderes på bakgrunn av objektive kriterier, eller ved å bruke subjektivt skjønn (Bragelien & Kvaløy, 2016). Skjønn kan brukes til å vurdere prestasjoner som ikke enkelt kan måles direkte, og som ikke synes umiddelbart på finansielle nøkkeltall. I tillegg kan det oppfattes som mer rettferdig, da lederne kan vurdere hva som skyldes dyktighet og hva som skyldes uflaks grunnet eksterne faktorer. For at belønning skal ha en effekt, er det viktig at det er tydelig for de ansatte hva som kreves av dem, og dette kan være mer krevende med subjektive kriterier enn objektive (Bragelien & Kvaløy, 2016). Innovativ atferd kan innebære ulike aktiviteter, og disse kan ha behov for ulike belønningskriterier for å motivere ansatte best mulig. I enkelte tilfeller ser vi for oss at det kan være lett å måle de ansattes prestasjoner ved hjelp av objektive kriterier, mens i andre tilfeller kan det være nødvendig å bruke subjektivt skjønn.

2.1.5 Vridningseffekter og måleproblemer

En utfordring med finansielle incentiver er at de til tider kan virke for godt, da de innebærer en sterk motivasjonskilde. Dette problemet forsterkes ytterligere dersom det er viktig at flere mål eller oppgaver får oppmerksomhet eller utføres (Kuvaas, 2008). Generelt kan man si at dersom ansatte må gjøre flere oppgaver, vil ikke bonusutbetalinger kun være en motivasjonsfaktor og en form for risikoallokering. I slike tilfeller vil bonusen også bidra til allokering av ansattes oppmerksomhet mellom ulike oppgaver (Holmstrom & Milgrom, 1991). Ved å gi ansatte bonus basert på noen målbare oppgaver, vil oppmerksomheten trekkes bort fra de oppgavene som ikke er lett målbare, til fordel for de oppgavene som legger grunnlaget for bonusutbetalingen (Bragelien, 2011). Dette kalles vridningseffekter. Økonomisk teori tilsier derfor at dersom oppgavene som er vanskelige å måle er viktige for den langsiktige verdiskapingen, vil det være optimalt å kun bruke fastlønn fremfor incentivsystem (Bragelien, 2011). Vi ser for oss at dette problemet kan gjelde enkelte for innovativ atferd, da det ofte kan være vanskelige å måle, og kan komme i tillegg til andre arbeidsoppgaver (OECD & Eurostat, 2005).

I prinsippal-agent-teorien kommer det frem at på grunn av informasjonsasymmetri mellom prinsippal og agent, er det ikke mulig for prinsippalen å være sikker på hvilken innsats agenten yter (Hendrikse, 2003, s. 92). Prinsippalen må derfor legge til grunn noen målekriterier for å kunne beregne måloppnåelse og dermed potensiell belønning til agenten. Disse kan som nevnt være finansielle eller ikke-finansielle, objektive eller subjektive. Relatert til disse målekriteriene kan det oppstå en del måleproblemer. I praksis er det mest sentrale måleproblemet knyttet til tidshorisont, ved at grunnlaget for belønning ofte baseres på observasjoner foretatt på kort sikt. Det gir imidlertid ikke et fullstendig bilde av den reelle verdiskapingen som agenten faktisk har bidratt med (Bragelien, 2011). Dette er spesielt et problem når det kommer til å måle innovativ atferd blant ansatte, fordi innovasjon som regel er en langvarig prosess (Fagerberg, 2003). Vi ser derfor for oss at når det kommer til innovasjon kan det være gunstig med belønning basert på langsiktige resultater som eksempelvis kan være fastlønn og aksjebasert belønning.

2.2 Innovasjon

2.2.1 Hva er innovasjon?

Innovasjon er et enormt komplekst begrep som kan være vanskelig å definere (Curran & Walsworth, 2014). Innovasjon kommer fra det latinske uttrykket «innovare» som betyr «å lage noe nytt» (Tidd & Bessant, 2009, s. 16). Det er imidlertid viktig å merke seg at innovasjon innebærer mye mer enn det. I rapporten «Oslo Manual» (OECD & Eurostat, 2005), som er utviklet i et samarbeid mellom OECD og Eurostat, finner vi en vid definisjon på innovasjon som dekker et bredt spekter av mulige innovasjoner. Her defineres innovasjon på følgende måte:

An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations (OECD & Eurostat, 2005, s. 46).

Basert på denne definisjonen kan innovasjon innebære alt fra nye eller forbedrede produkter, til forretningsmodeller og andre organisatoriske faktorer. Definisjonen viser at det ikke kun er selve nyskapingen som er en del av innovasjonsprosessen, men også implementeringen. Bedrifter som innoverer må altså skape noe nytt, men også klare å skape verdi for kunden ved at de faktisk klarer å implementere innovasjonen i et marked (Haanæs, 1999). I rapporten fra OECD og Eurostat (2005) kommer det frem at minstekravet for at noe skal kunne regnes som en innovasjon, er at det som introduseres enten er nytt eller betraktelig forbedret for selskapet som implementerer det. Dette gjelder for både produkter og prosesser, og det betyr at noe kan regnes som en innovasjon enten en bedrift er den første til å komme opp med noe nytt, eller når man selv utvikler noe som andre virksomheter allerede har skapt (OECD & Eurostat, 2005). Det faktum at man kan utvikle noe som andre virksomheter allerede har laget er en viktig faktor for innovasjonssystemet som helhet. Det er viktig for innovasjonsutvikling at kunnskap spres mellom bedrifter, da dette kan bidra til videreutvikling og læring (OECD & Eurostat, 2005). I noen industrier kan det være svært viktig med informasjonsflyt og spredning av kunnskap, og dersom dette begrenses kan det virke hemmende på innovasjonen, noe som ingen av aktørene vil være tjent med (OECD & Eurostat, 2005).

2.2.2 Ulike typer innovasjon

Det finnes mange ulike typer innovasjon, og bedrifter kan drive med flere av disse innovasjonstypene på samme tid. Det er interessant å se på ulike former for innovasjon fordi det kan ha konsekvenser for hvordan innovasjonsprosessene bør styres, og dermed også for hva slags belønningssystem som bør brukes for å motivere ansatte. Det finnes flere måter å kategorisere innovasjonstyper på, og vi har valgt å fokusere på relativt brede kategorier. I denne oppgaven avgrensner vi typer innovasjon til å omfatte radikal og inkrementell innovasjon, samt produkt- og prosessinnovasjon, som begrunnet i introduksjonen. Disse formene for innovasjon er ulike typer kategoriseringer, hvilket innebærer at både radikal og inkrementell innovasjon kan være både produktinnovasjon og prosessinnovasjon, og omvendt.

Radikal og inkrementell innovasjon

Et viktig skille går mellom inkrementell og radikal innovasjon. En inkrementell innovasjon kjennetegnes ved små endringer på eksisterende produkt, tjenester, organisatoriske strukturer og lignende. Slike innovasjoner trenger altså ikke å innebære noe helt nytt (Njøs & Sjøtun, 2016). I boken «Innovation Management» (2009, s. 27) identifiseres en inkrementell innovasjon ved at bedrifter «gjør det samme som før, bare bedre». Denne formen for innovasjon tilsvarer en strategi der det fokuseres på å utnytte ressurser man allerede har («exploitation») (Haanæs, 1999). Vi ser for oss at inkrementelle innovasjoner kan foretas av ansatte i den daglige driften ved at de forsøker å gjøre små forbedringer i det de selv arbeider med, enden det er et produkt eller en prosess. Her kan vi tenke oss at endringene er vanskelig observerbare, og det er kanskje ikke så lett å måle disse endringene, og å gi ytre belønninger. Dersom arbeidsoppgavene blir mer givende av endringen, vil dette imidlertid kunne regnes som en indre belønning for de ansatte (Rosenblatt, 2011).

En radikal innovasjon kjennetegnes ved at det er noe helt nytt som skapes. Dette kan innebære introduksjon av et helt nytt produkt eller tjeneste, eller en helt ny produksjonsprosess (Njøs & Sjøtun, 2016). En radikal tilnærming til innovasjon er mer utforskende og innebærer at man utforsker helt nye områder («exploration») (Haanæs, 1999). Vi ser for oss at radikale innovasjoner er lettere å måle fordi de er så tydelige, og det kan derfor være lettere å tilrettelegge for dette ved hjelp av ytre belønninger. Vi vil forsøke å finne ut hvorvidt det eksisterer noen forskjeller i bruk av belønninger for radikal og inkrementell innovasjon. Det som kan være vanskelig når det kommer til radikal innovasjon er at selve

innovasjonsprosessen kan være lang og usikker, og det er ikke gitt at en lykkes (Tidd & Bessant, 2009, s. 102).

Produktinnovasjon og prosessinnovasjon

Joseph Schumpeter er en sentral mann når det kommer til innovasjonsforskning, og hans arbeid med innovasjon har vært til inspirasjon for senere arbeid på feltet (Njøs & Sjøtun, 2016). Schumpeter (1934, s. 66) deler innovasjon inn i fem ulike kategorier. Kategoriene er introduksjon av et nytt produkt, introduksjon av en ny produksjonsmetode, åpning av et nytt marked, å finne en ny kilde til materialer, og en ny organisering av en industri (Schumpeter, 1934). Senere kategoriseringer har latt seg inspirere av dette, og OECD og Eurostat bruker produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon (markedsføring) og organisatorisk innovasjon (OECD & Eurostat, 2005). Dette er innovasjon på bedriftsnivå, og kategoriene inkluderer altså ikke endringer på industri- eller samfunnsøkonomisk nivå. Fordi vi ser på innovasjon fra et virksomhetsstyringsperspektiv finner vi det naturlig å bruke et slikt perspektiv.

De ulike formene for innovasjon kan deles inn i to ulike formål. Produkt- og markedsinnovasjon knyttes gjerne til etterspørsel, da formålet med disse typene innovasjon vil være knyttet til å få nye produkter ut i markedet, øke markedsandeler, eller etablere seg i nye markeder (OECD & Eurostat, 2005). På den annen side kan prosess- og organisatorisk innovasjon relateres til tilbud. Formålet med denne typen innovasjon vil være knyttet til å redusere kostnader eller forbedre produksjonsfasiliteter. De ulike formene for innovasjon kan hver for seg forbedre en virksomhets lønnsomhet, gjennom eksempelvis økte inntekter eller reduserte kostnader, men de kan også påvirke hverandre. Dersom en bedrift lykkes med prosessinnovasjon vil det eksempelvis kunne skape økte muligheter for å utvikle nye produkter (OECD & Eurostat, 2005). Vi avgrensner oppgaven til å fokusere på produktinnovasjon og prosessinnovasjon, som står sentralt for mange bedrifter og dekker mye innen innovasjon.

Produktinnovasjon er resultatet av en prosess drevet av teknologisk utvikling, endringer i kundenes etterspørsel, kortere livssyklus for produkter, eller økende konkurranse både nasjonalt og internasjonalt (Karlsson & Tavassoli, 2015). Produktinnovasjon kan bestå av både små og store endringer med hensyn til materialene som brukes, produktets tekniske spesifikasjoner, eller på andre karakteristika ved varen eller tjenesten (Marcon, de Medeiros, & Ribeiro, 2017). Produktinnovasjon refererer altså til helt nye eller synlig forbedrede

produkter som implementeres i markedet. Produkter i denne sammenhengen omfatter både varer og tjenester (Marcon et al., 2017).

Prosessinnovasjon innebærer en implementering av endringer i teknikker og utstyr med målsetting om å forbedre en bedrifts produksjonsprosesser (Marcon et al., 2017). Bedrifter som innoverer på interne prosesser har ofte et mål enten om å redusere kostnader i produksjon eller leveranse, eller produsere og levere nye eller synlig forbedrede produkter. Prosessinnovasjon innebærer altså ikke kun forbedringer av selve prosessen, men også metoder for levering av produkter og tjenester (OECD & Eurostat, 2005).

Vi ser for oss at det muligens kan være fordelaktig å benytte ulike belønningsverktøy for innovativ atferd knyttet til produktinnovasjon og prosessinnovasjon, ettersom vi antar at innovasjonstypene innebærer ulike måter å arbeide på. Hvorvidt det eksisterer en forskjell mellom optimale belønningsordninger for produkt- og prosessinnovasjon vil være interessant å finne ut. Dersom ledelsen i virksomheter er oppmerksomme på disse eventuelle ulikhetene vil de kunne belønne de ansatte mer effektivt rettet mot den typen innovasjon de faktisk ønsker å implementere.

2.2.3 Kilder til innovasjon

Det kan identifiseres et bredt spekter av ulike kilder som fører til innovasjon. En av disse kildene kalles «knowledge push», hvilket innebærer alle mulighetene som oppstår basert på vitenskapelig forskning (Tidd & Bessant, 2009, s. 229-230). Ansatte som jobber med forskning er som regel kunnskapsarbeidere, og disse kan oppleve glede av slike forskningsoppgaver og dermed oppleve at de får indre belønning av å jobbe på denne måten (Markova & Ford, 2011). Videre identifiseres også «need pull» som en kilde til innovasjon. «Need pull» er et begrep som handler om prosessen med å identifisere behovene som eksisterer i markedet, og å finne ulike måter for hvordan man kan møte disse behovene. (Tidd & Bessant, 2009, s. 232-233). Det er viktig å avklare hvem sine behov bedriftene skal møte. Ulikheter mellom potensielle brukere, og grupper i markedet som ikke får dekket sine behov fra eksisterende produkter, kan også utløse innovasjon. Det å arbeide med de ulike brukerne og deres ulike behov kan skape mange forskjellige retninger og valg for innovasjon (Tidd & Bessant, 2009, s. 236-237). Hvorvidt bedrifter fokuserer mest på «knowledge push» eller «need pull» vil kunne ha konsekvenser for styringssystemene de bør bruke, og dette inkluderer også belønningsmekanismene. De to tilnærmingene til innovasjon innebærer ulike måter å

arbeide på, og derfor ser vi for oss at det kan være nødvendig å motivere ansatte på ulike måter, avhengig av om det fokuseres på markedsbehov eller teknologiutvikling.

Et viktig skille når det kommer til en bedrifts strategi for innovasjon går mellom utforskning («exploration») og utnyttelse («exploitation»). Utforskning innebærer at man utforsker ukjente felt og søker etter teknologiske eller kommersielle nyheter, mens utnyttelse innebærer at man utnytter ideer, kunnskap eller teknologi man allerede har, i enda større grad enn tidligere (Haanæs, 1999). Utforskning kan knyttes opp mot radikal innovasjon, mens utnyttelse av nåværende ressurser kan knyttes til inkrementell innovasjon. Utfordringen for bedrifter er å balansere sin aktivitet mellom utforskning og utnyttelse, da ingen av ytterpunktene vil være bærekraftig for bedriften på sikt. Uten å skape noe nytt vil bedriften bli utkonkurrert, mens en bedrift som kun fokuserer på å utforske nye felt på et tidspunkt vil mangle ressurser til å fortsette med arbeidet sitt (Haanæs, 1999). Virksomheter som ønsker å overleve i markedet de opererer i må altså finne balansen mellom det å drive radikal innovasjon med en utforskende tilnærming, og å utnytte allerede eksisterende ressurser og utføre inkrementell innovasjon.

Kreativitet er viktig for innovasjon, enten det gjelder å gjøre noe helt nytt, altså radikal innovasjon, eller å gjøre noe bedre enn før, som er inkrementell innovasjon (Tidd & Bessant, 2009, s. 27). West (2002) forklarer hvordan kreativitet og innovasjon henger tett sammen. Han deler innovasjonsprosessen inn i ulike stadier der kreativitet og implementering av innovasjon er to ulike faser. Kreativitet er i følge West det første steget i en innovasjonsprosess, og det omfatter hele prosessen som leder til generering av nye verdifulle ideer (West, 2002). Dette skjer altså før selve implementeringen av innovasjonen, som er neste fase i innovasjonsprosessen. Innovasjon består altså både av utvikling av ideer (kreativitet) og implementering av ideene. Når man skal styre innovativ atferd blant ansatte ser vi for oss at det muligens vil være behov for ulike belønningssystemer i ulike stadier av innovasjonsprosessen. Enkelte deler av prosessen er kanskje gunstig å belønne ved hjelp av ytre belønninger, mens andre deler av prosessen vil gi ansatte så mye tilbake at de ikke behøver noen form for ytre belønning (Rosenblatt, 2011).

2.2.4 Måling av innovasjon og innovativ atferd

Innovasjon er en dynamisk prosess som kan være vanskelig å måle (OECD & Eurostat, 2005). Det finnes ulike måter å måle innovasjon og innovativ atferd på, selv om det er vanskelig å finne et perfekt mål. En måte å måle innovativ aktivitet på kan være å se på utgifter til

innovasjon, ofte direkte gjennom FoU-midler (OECD & Eurostat, 2005). En slik kvantitativ måling vil være lett å foreta fordi utgiftene som regel finnes i regnskapet. Slike mål på innovasjon innebærer imidlertid noen begrensninger en bør være oppmerksom på. FoU er en «input» og måler altså ikke den teknologiske endringen i seg selv. Dette kan regnes for å være innovasjon-«output». En annen måte å måle innovasjon på er å se på hvorvidt en virksomhet har mange patenter. Antall registrerte patenter kan brukes som en indikator på en bedrifts innovasjonsevne, og som en indikator på resultatet av forskningsaktiviteten som gjøres (OECD & Eurostat, 2005). I tillegg til FoU-utgifter og antall patenter, finnes det flere ulike måter å måle innovasjon på. OECD og Eurostat (2005) nevner blant annet statistikk om vitenskapelige publikasjoner, publisering i bransjetidsskrifter, samt aktivitet i høyteknologisektorer som investering, ansettelse og ekstern handel. Alle disse ulike innovasjonsmålene kan benyttes av ledelsen når de avgjør hvor mye belønning de ansatte skal motta.

Dersom ledelsen i en virksomhet skal belønne innovativ atferd, er de nødt til å vite hvilke kriterier belønningen skal baseres på. Innovativ atferd innebærer målrettet atferd fra ansatte for å produsere og implementere nye ideer som gagnar virksomheten (Bos-Nehles et al., 2017). Når ledere skal belønne innovativ atferd, kan de enten belønne ansatte basert på direkte innovasjonsresultater («output»), eller basere belønningen på selve innovasjonsprosessen («input») (OECD & Eurostat, 2005). Vi ser for oss at det er lettere å måle innovativ atferd på bakgrunn av det konkrete resultatet, sammenlignet med selve innovasjonsprosessen. Det kan likevel være viktig for ansattes motivasjon at de også kan belønnes på bakgrunn av hvor dyktige de er i selve innovasjonsprosessen. Vi ser imidlertid for oss at målinger av innovasjonsprosessen kan være vanskeligere og mer kostbare å foreta, enn måling av innovasjonsresultatet. Det vil dessuten være lettere å oppdage radikale innovasjoner knyttet til produktene og prosessene, enn inkrementelle innovasjoner ettersom radikale innovasjoner er mer fremtredende.

Lervik-Olsen et al. (2016) presenterer et mer kvalitativt mål på virksomheters innovasjonsevne, kalt «Norsk innovasjonsindeks» (NII). NII baserer seg på kundenes opplevelse av bedriftenes innovasjonsevne. Dette målet er valgt fordi kunder etter hvert har fått en rolle der de i større grad fungerer som en slags partner for bedrifter. Indeksen er altså et subjektivt mål på selskapers kreativitet og evne til å komme med nye løsninger, og hensikten er blant annet at norske bedrifters innovasjonsevne skal kunne måles både i absolutt form eller relativt til hverandre. Innovasjonsmålet kan også brukes av bedrifter ved at ledelsen belønner

ansatte basert på hvor dyktige de er på områdene kundene vurderer. Ansatte som jobber med områder der kundene oppfatter bedriften som innovative kan motta belønning, eller de kan belønnes på bakgrunn av hvorvidt de er dyktigere på innovasjon enn konkurrerende bedrifter.

2.2.5 Tilretteleggende faktorer for innovativ atferd

Det er mennesker, og ikke produkter, som er bedrifters viktigste ressurs når det kommer til innovasjon (Gupta & Singhal, 1993). For at virksomheter skal kunne øke sin innovasjonsevne er det derfor viktig å forstå hvordan det best mulig kan tilrettelegges for innovativ atferd blant ansatte. Basert på tidligere forskning og litteratur har vi identifisert en rekke faktorer som kan bidra til å tilrettelegge for innovativ atferd. Mye av forskningen tar også for seg belønningssystemer og innovasjon, og dette tyder på at disse elementene henger tett sammen. Disse faktorene vil altså kunne ha betydning for hvordan belønningssystemet bør være utformet, og vi vil drøfte disse potensielle sammenhengene i analysen. Formålet med bruken av prestasjonsbasert belønning kan grovt sett deles inn i seleksjon, og atferds- og holdningspåvirkning (Kuvaas, 2008). Seleksjon dreier seg i stor grad om rekruttering av riktige mennesker, mens atferds- og holdningspåvirkning handler om de eksisterende ansatte i virksomheten. Vi vil først ta for oss hva eksisterende forskning finner om rekruttering og innovasjon. De resterende faktorene handler om hvordan virksomheter kan tilrettelegge for innovasjon blant sine eksisterende ansatte. I analysen vil vi sette disse faktorene i sammenheng med hva vi finner om belønningssystemer og innovasjon.

Rekruttering av de rette menneskene

Forskere har sett på hvordan sammensetning av arbeidskraft og rekruttering kan ha betydning for innovativ aktivitet. Forskning utført av Østergaard, Timmermans og Kristinsson (2010) studerer effekten av mangfold blant ansatte på innovasjon. De finner en positiv sammenheng mellom mangfold blant ansatte hva gjelder utdanning og kjønn, og sannsynligheten for innovasjon. Videre finner studien en negativ effekt av mangfold på innovasjon når det kommer til alder, og ingen signifikant effekt for etnisitet på innovasjon (Østergaard et al., 2010). Solheim og Fitjar (2016) studerer hvorvidt rekruttering av internasjonal arbeidskraft med høy utdanning kan ha påvirkning på innovasjon via store internasjonale nettverk, og de fikk litt andre resultater. De finner at bedrifter med høyt utdannede internasjonale ansatte samarbeider mer med internasjonale partnere, og at dette igjen har en positiv effekt på sannsynligheten for produktinnovasjon (Solheim & Fitjar, 2016). Flere andre studier har sett på rekruttering i sammenheng med innovasjon. En studie utført av Al-Laham, Tzabbar og Amburgeyy (2011)

ser på konsekvensene av rekruttering og samarbeid for innovasjon innen bioteknologi. De finner at bedriftens humankapital må oppdateres ofte, fordi nyansatte forskere kan belyse eksisterende problemer med ny kunnskap. Dette tillater bedrifter å utforske nye muligheter utenfor bedriftens eksisterende kunnskapsgrenser (Al-Laham et al., 2011). En studie utført av Lund og Gjerding (1996) forklarer at organisatoriske endringer er viktige for å forstå forskjellene mellom fleksible og mindre fleksible bedrifter. Studien viser til at fleksible bedrifter øker rekrutteringen av ny og relevant arbeidskraft for å styrke bedriften når det kommer til behovet for justering, samarbeid og ansvar (Lund & Gjerding, 1996).

Prestasjonsvurdering

Prestasjonsvurdering har vist seg å være et nyttig virkemiddel bedrifter kan bruke for å tilrettelegge for innovasjon. Bos-Nehles et al. (2017) identifiserer tilbakemelding som en av de beste HRM-praksisene for å forsterke innovativ atferd i virksomheter. Büschgens, Bausch og Balkin (2013) finner at prestasjonsvurdering må være informativ og fokusere på læring fremfor spesifikke prestasjonsmål og rangering av de ansatte relativt til hverandre for at prestasjonsvurdering skal lede til nye ideer og radikal innovasjon. Prestasjonsvurdering henger tett sammen med alle former for belønning, da det er nettopp evalueringen av ansatte som avgjør hvor mye belønning de får. For å lykkes med innovasjon er det viktig at prestasjonsvurderingene måler ansatte på parametere som har betydning for innovasjon. Disse parameterne vil vi nå diskutere videre.

Samarbeid

For å lykkes med innovasjon er det viktig med informasjonsdeling og samarbeid mellom kreative ansatte (Thompson, 2015). Innovasjon kan være en svært kompleks og kostbar prosess, og det er derfor viktig med tett samarbeid og deling av informasjon mellom ansatte som jobber med innovasjonsprosesser (Curran & Walsworth, 2014; Thompson, 2015). Innovative bedrifter må derfor tilrettelegge for dette blant de ansatte. Forskning utført av Akçomak og Ter Weel (2009) finner at sosial kapital, i form av interaksjon, samarbeid og informasjonsdeling, assosieres positivt med innovasjon. Putnam (1993) definerer sosial kapital som nettverk, normer og tillit som tilrettelegger for koordinasjon og samarbeid. Tidd og Bessant (2009) identifiserer en rekke elementer som inngår i effektivt teamarbeid for å fremme innovasjon. Blant disse nevnes det at teamet må ha klart definerte oppgaver og mål, en effektiv teamledelse, godt balanserte roller internt i teamet som stemmer overens med enkeltindividene internt i teamet, effektive mekanismer for konfliktløsning samt kontinuerlig

dialog med resten av bedriften (Tidd & Bessant, 2009, s. 124). West (2002) skriver at for at en organisasjon skal oppnå innovativ atferd blant team, bør gruppen få god tid tidlig i innovasjonsprosessen der de ikke utsettes for press, slik at kreativiteten kan blomstre. For å motivere ansatte til å samarbeide kan det være gunstig med teambasert belønning (Bragelien & Kvaløy, 2016).

Kunnskapsdeling

For bedrifter er det essensielt å anerkjenne at mye av kunnskapen internt i virksomheten ligger i erfaring og ideer hos de «vanlige» ansatte, fremfor at all kunnskapen ligger hos spesialiserte ansatte som arbeider i formelle avdelinger eller team som driver med innovasjon (Tidd & Bessant, 2009, s. 261). Kunnskapsdeling er altså sentralt for innovative virksomheter. Viktigheten av kunnskapsdeling uttrykkes i en studie hvor det understrekes at ansatte er i en unik posisjon til å bidra til virksomhetens innovasjon, da de besitter taus kunnskap om sine arbeidsoppgaver knyttet til innovasjon (De Spiegelaere, Van Gyes, & Van Hoote gem, 2012). For at bedrifter skal kunne dra nytte av all kunnskap som eksisterer internt i bedriften er det viktig at de ansatte har de riktige incentivene til å dele sin kunnskap med resten av organisasjonen. En rekke studier viser til betydningen av kunnskapsdeling i bedrifter i forbindelse med bedriftens innovasjonsarbeid (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Scarbrough, 2003). Også forskning utført av Zoghi, Mohr og Meyer (2010), som ser på sammenhengen mellom organisering av arbeid, incentivsystem og innovasjon, finner en positiv signifikant korrelasjon mellom informasjonsdeling og innovasjon. Kunnskapsdeling kan foregå på både individ- og organisasjonsnivå (Lin & Svetlik, 2007). For enkeltpersoner vil kunnskapsdeling innebære deling av erfaring, kunnskap og ferdigheter på tvers av avdeling eller organisasjon, og det foregår ved at ansatte hjelper andre kollegaer med å utføre arbeidsoppgaver bedre, raskere eller mer effektivt. For en organisasjon kan kunnskapsdeling innebære å organisere, videreføre eller gjenbruke erfaringsbasert kunnskap som befinner seg i organisasjonen for å kunne bringe denne kunnskapen videre rundt i organisasjonen (Lin & Svetlik, 2007).

Langsiktig perspektiv

Viktigheten av å ha et lengre tidsperspektiv på innovative prosjekter fremheves av flere (Ederer & Manso, 2009; Fagerberg, 2003). I boken *Managing Innovation* (2009, s. 102) understrekes det at forpliktelse fra ledelsen assosieres med suksessfull innovasjon, og at forpliktelse på lang sikt må prioriteres fremfor jaget etter kortsiktig profitt. Ettersom

innovasjon innebærer usikkerhet og risiko, er det naturlig at profitt ikke oppstår umiddelbart, og det er nødvendig med en forståelse for «patient money» (Tidd & Bessant, 2009, s. 102). Ved utformingen av belønningssystemer er dette svært viktig å tenke på. Virksomheter som skal lykkes med innovasjon på sikt er avhengige av at belønningsverktøyene de bruker stimulerer til atferd som fremmer innovasjon på lang sikt, og ikke bare til atferd som skaper gode resultater i nær fremtid.

Toleranse for risiko

Et viktig aspekt relatert til det langsiktige perspektivet på innovasjon er toleranse for risiko, ettersom innovasjon er en risikabel og usikker prosess. Risikotaking innebærer en toleranse for usikkerhet. Tidd og Bessant (2009, s. 102) understreker at dersom nivået av risikotoleranse er for lavt vil de ansatte komme opp med færre ideer utenfor det som betraktes som trygt eller ordinært. For å klare å styre innovasjon på en suksessfull måte, er det dermed essensielt at organisasjoner er i stand til å ta på seg risiko og akseptere feiling som en mulighet for utvikling og læring (Tidd & Bessant, 2009, s. 102). Flere studier har sett på sammenhengen mellom toleranse for risiko og innovasjon. Forskning utført av Ederer og Manso (2009) finner at det kan være gunstig for virksomheter å tilrettelegge for at det er rom for å feile, for å øke bedriftens innovasjonsevne. Videre finner andre studier at toleranse for risiko assosieres positivt med bedriftens humankapital og kan inspirere medarbeidere til å bli mer kreative og innovative (Halim, Ahmad, Ramayah, & Taghizadeh, 2016). Også Edmondson (1996) ser på toleranse for risiko, og studien viser en stor forskjell mellom ulike grupper av sykepleiere når det kom til hvor lett det var å rapportere feil. I noen grupper la lederne bedre til rette for dette, slik at det oppsto en kultur der det var rom for å feile, slik at gruppen som helhet kunne lære av det. Dersom virksomheter har et ønske om en kultur for risikotoleranse må det også reflekteres i belønningsverktøyene. Det er viktig at belønningsverktøyene er utformet på en slik måte at ansatte ikke opplever å bli «straffet» for å ta risiko eller for å gjøre feil.

Miljø for utfordringer

For innovative organisasjoner er det viktig å bygge opp og opprettholde et klima bestående av utfordringer. Et miljø for utfordringer kommer fra mennesker som er indre motivert og som forplikter seg til å bidra til organisasjonen. Ledere som fokuserer på utfordringer og ekspertise fremfor formell autoritet skaper et klima som sannsynligvis vil oppfattes av de ansatte som innovativt og prestisjetungt (Tidd & Bessant, 2009, s. 140). Intellektuell stimulering innebærer oppførsel som øker andres bevissthet og interesse for problemer, og det kan bidra til å utvikle

ansattes tilbøyelighet og evner til å finne nye måter for problemløsning (Tidd & Bessant, 2009, s. 140). Sauermann og Cohen (2010) har funnet at intellektuelle utfordringer er positivt for innovasjon. Læringsmuligheter og kompetanseutvikling utfordrer ansatte og skaper et miljø der det er viktig med nye utfordringer for ansatte, og dette har vist seg å være positivt for innovativ atferd (Bysted & Jespersen, 2014; De Spiegelaere et al., 2012). Ledere som fokuserer på intellektuell stimulering kan påvirke organisasjonens lønnsomhet under usikkerhet, som er viktig for innovasjon (Tidd & Bessant, 2009, s. 140, 102).

Jobbtrygghet

Hvor trygge ansatte føler seg i jobben sin har vist seg å ha betydning for hvor mye de innoverer, og det har blitt funnet at jobbtrygghet legger til rette for innovasjon (Bos-Nehles et al., 2017). Ederer og Manso (2009) undersøkte dette i et eksperiment der en gruppe deltakere fikk betalt på bakgrunn av resultatene i de siste periodene av eksperimentet. Dersom de ikke gjorde det bra nok i de første periodene ble eksperimentet avsluttet uten at de fikk betaling. Disse deltakerne utviste betydelig mindre grad av innovativ atferd enn deltakerne med tilsvarende belønningssystem som ikke hadde trusselen om avslutning av eksperimentet. Deltakere med trussel om terminering av eksperimentet undersøkte i mindre grad mulighetene for mer lønnsomme strategier, og endte opp med dårligere resultater. Denne effekten ble imidlertid utlignet i noen grad for deltakere som fikk betalt en liten sum dersom eksperimentet ble avsluttet tidlig. Funnene i studien peker i retning av at jobbtrygghet er viktig for å stimulere til innovativ atferd. Det er imidlertid ikke alle studier som har kommet frem til at jobbtrygghet er positivt for innovasjon, og det har faktisk blitt funnet at ansattes motiver knyttet til jobbtrygghet har et negativt forhold med hvor mye som innoveres. Denne effekten er imidlertid kun signifikant i enkelte tilfeller (Sauermann & Cohen, 2010). Vi antar derfor at jobbtrygghet er positivt for innovasjon, og vi vil i senere diskusjon betrakte jobbtrygghet som positivt for innovativ atferd.

2.3 Belønning og innovativ atferd

Vi har funnet forskning som studerer effekten av ulike former for belønning på innovasjon og innovativ atferd. Mye av forskningen tar også for seg andre HRM-praksiser, og funn knyttet til dette har vi brukt for å identifisere tilretteleggende faktorer for innovativ atferd, som diskutert i kapittel 2.2.5. Funnene knyttet til belønning og innovasjon vil vi bruke til å skape et teoretisk rammeverk. Disse funnene vil vi sammenstille med funn fra case-bedriftene, for å kunne si noe om hvilke former for belønning som tilrettelegger for innovativ atferd. Vi begynner denne delen av oppgaven med å forklare hvordan vi har gått frem for å finne forskningen, for så å gjøre rede for funnene. Til slutt oppsummerer vi funnene fra tidligere forskning i en tabell.

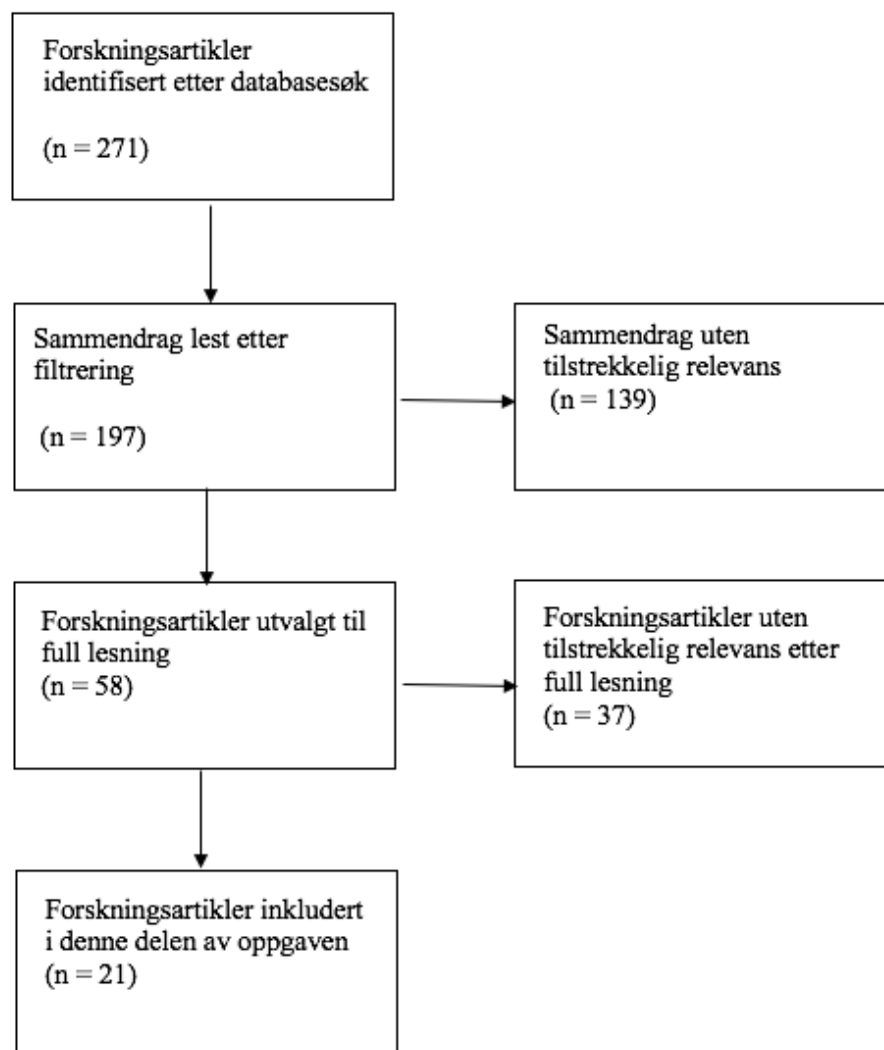
2.3.1 Litteraturgjennomgang

Ettersom vi ønsket å skape et rammeverk for å se på relasjonen mellom ulike belønningsmekanismer og innovativ atferd, var det naturlig å gjennomføre en litteraturgjennomgang av tidligere forskning på området. En fordel med dette er muligheten det gir til å analysere relasjonen mellom belønningsmekanismer og innovasjon på bakgrunn av et bredt teorigrunnlag. I tillegg gir det muligheten til å danne seg et bedre bilde av hvilke emner som mangler blant eksisterende litteratur. For å finne datakilder brukte vi Scopus og Google Scholar. Scopus er den største databasen av fagfellevurdert litteratur når det kommer til sammendrag og referering av publiserte artikler, journaler og bøker (Elsevier, 2018). Google Scholar er en av de største tilgjengelige databasene på verdensbasis (Bos-Nehles et al., 2017). I tillegg til disse to søkemotorene har vi brukt snøballmetoden ved å gå inn i referanser fra de ulike artiklene for å fordype oss ytterligere og finne relevant forskning og tilhørende funn.

For søkene i Scopus har vi brukt ulike søkeord for å finne relevant litteratur ved å kombinere ulike begreper for belønningsmekanismer og innovasjon ved hjelp av «AND». I søkene har vi brukt ulike kombinasjoner av «Innovation», «Firm innovation», «Innovative Behavior», «Innovative Work Behavior», «Reward system», «Bonus system», «Incentive pay», «Performance pay», «Variable pay», «Incentive system», «Intrinsic reward» og «Incentives». De ulike søkene ga treff av ulik størrelsesorden, og de som ga flest treff med relevant litteratur var «Innovation» AND «Reward system» (146 treff), samt «Firm innovation» AND «Incentives» (65 treff). For de fleste kombinasjoner av søkeord var det ikke nødvendig med

andre filtre enn engelsk, da vi stort sett fikk mellom fem og ti treff på de ulike søkekombinasjonene. For kombinasjonen «Innovation» AND «Reward system» fikk vi 146 treff, og i dette tilfellet begrenset vi søket til områdene «Business, Management and Accounting», «Social Sciences» og «Economics, Econometrics and Finance».

Etter søkene leste vi sammendrag fra alle treff. På bakgrunn av dette valgte vi ut de forskningsartiklene som så ut til å være mest relevante. Vi satte så opp en oversikt over alle de ulike artiklene som skulle leses i sin helhet. Etter at alle artiklene var lest foretok vi en vurdering av hvilke artikler som var relevante for oppgaven, og fargekodet etter relevans.



Figur 1: Oversikt over prosessen med å velge ut relevante artikler. Inspirert av Bos-Nehles et al. (2017)

2.3.2 Funn fra tidligere forskning

Prestasjonsbasert lønn

Eksisterende forskning viser tvetydige resultater når det kommer til prestasjonsbasert lønn. En rekke studier finner blant annet at prestasjonsbasert lønn kan ha en positiv effekt på innovasjon (Barros & Lazzarini, 2012; Bos-Nehles et al., 2017; Halim et al., 2016; Sauermann & Cohen, 2010; Zoghi et al., 2010). Andre forskere finner at denne effekten kun er positiv opp til et visst nivå, altså at man over en viss terskelverdi ikke vil bidra til å fremme innovasjon ytterligere ved bruk av prestasjonsbasert lønn (Zhou, Montoro-Sánchez, Zhang, & Montoro-Sánchez, 2011). Baumann og Stieglitz (2014) viser at prestasjonsbasert lønn kan fungere godt for inkrementell innovasjon. De finner at prestasjonsbasert lønn som ikke er veldig høy genererer tilstrekkelig med ideer for inkrementell innovasjon, mens dersom prestasjonslønnen øker genereres det for mange ideer i forhold til hva som er lønnsomt med tanke på belønningsordningen. De finner dessuten at høyere lønn for idégenerering ikke leder til systematisk mer radikal innovasjon (Baumann & Stieglitz, 2014). Videre eksisterer det forskning som finner ingen eller en negativ sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og innovasjon (Behrens & Patzelt, 2017; Bysted & Jespersen, 2014; Curran & Walsworth, 2014; Ling & Nasurdin, 2010). Ling og Nasurdin (2010) finner et negativt forhold mellom slike incentivsystem og produktinnovasjon spesifikt. Ifølge Gupta og Singhal (1993) spiller lønn og lønnsøkning en viktig rolle, og de beskriver det som viktig å gi tilstrekkelig høy lønn til kreative ansatte for at de skal innovere. Samtidig presiserer de at det ikke er slik at ansatte automatisk blir mer kreative av å få høyere lønn. Kompensasjonen må være så høy at de ansatte fortsetter å innovere, men ikke så høy at det begynner å få motsatt effekt. En årsak til at tidligere forskning finner motstridende funn kan tenkes å være at mye av forskningen på området ikke ser spesifikt på ulike lønn og belønningssystem, men ser disse i sammenheng med resten av HR-systemene i bedriftene. Ofte skiller det ikke mellom ulike former for prestasjonsbasert lønn, til tross for at de ulike formene kan ha ulik effekt på innovativ atferd. I tillegg lar en stor andel av forskningen være å spesifisere hvilken type innovasjon som betraktes. Ettersom ulike typer innovasjon kan kreve ulike former for belønning, kan dette også være en forklaring på hvorfor de ulike studiene gir tvetydige resultater når det kommer til prestasjonslønn. Det kommer dermed ikke klart frem hvorvidt prestasjonsbasert lønn har en positiv, ingen, eller negativ effekt på innovasjon.

Det finnes også forskning som har fokusert mer på hvem i organisasjonen som bør belønnes for innovasjon og hvordan dette kan gjøres. Kong, Kong og Xu (2017) undersøker relasjonen mellom lønnsforskjeller og innovasjon, med et fokus på forskjeller mellom ansatte på ulike nivåer i organisasjoner. De finner at høy prestasjonsbasert lønn til ledelsen knyttet til innovasjon, gir incentiver til å drive med innovativ aktivitet, mens prestasjonsbasert lønn til ansatte lengre ned i organisasjonen hindrer innovasjon. Videre finner studien at lønnsforskjeller i enkelte tilfeller både kan være positivt og negativt for å motivere til innovasjon, men at den førstnevnte effekten dominerer. Kunkel (1997) har studert prestasjonsbasert lønn for ledere knyttet til innovasjon og finner at det er gunstig for innovasjon dersom en andel av topplederens lønn avhenger av hvordan bedriften lykkes med dette. Videre finner studien at kollektiv prestasjonsbasert belønning, både finansiell og ikke-finansiell, kan være positivt for produktinnovasjon.

Finansiell belønning med langsiktig perspektiv

Innovasjon er en tidkrevende prosess, og fokuset bør derfor ligge på å oppnå resultater på lang sikt (Fagerberg, 2003). For å lykkes med innovasjon bør bedrifter derfor bruke belønningssystemer som legger til rette for mulighet til å prøve og feile, ettersom det er de langsiktige resultatene som har størst betydning (Gupta & Singhal, 1993). Ederer og Manso (2009) har utført et eksperiment der de lot deltakerne elektronisk drive en fiktiv salgsbod for salg av limonade, over flere perioder. Deltakerne mottok belønning på ulikt grunnlag. En gruppe fikk fastlønn, en annen gruppe fikk individuell prestasjonsbasert lønn basert på resultatene i alle periodene, mens en tredje gruppe ble belønnet på bakgrunn av individuelle langsiktige resultater. Forskerne finner at deltakerne som hadde rom for å feile på kort sikt, og ble belønnet på bakgrunn av salgsinntektene de genererte på lang sikt, utviste størst grad av innovativ atferd. Disse deltakerne undersøkte i større grad om det fantes mer lønnsomme steder å plassere salgsboden enn det opprinnelige stedet, altså en mer utforskende tilnærming til innovasjon («exploration»). Som en følge av dette endte en større andel av disse deltakerne opp med den mest lønnsomme lokasjonen, sammenlignet med de andre gruppene. Den gjennomsnittlige totale inntekten til denne gruppen var også større enn de andres. Studien finner også at gruppen med fastlønn gjorde det bedre enn gruppen med provisjonslønn basert på alle periodene, både når det kom til optimal plassering, undersøkelse av nye muligheter og gjennomsnittlig totalinntekt. For gruppen med fastlønn var det rom for å prøve og feile gjennom alle periodene, uten at det påvirket deltakernes belønning. Disse funnene tyder på at prestasjonsbasert lønn som baserer seg på langsiktige resultater kan være godt egnet til å

stimulere til innovativ atferd. Curran og Walsworth (2014) finner imidlertid at en økning i fastlønn ikke fører til økt innovasjon. Samtidig ser det ut til at fastlønn også kan være et godt verktøy for å stimulere til innovativ atferd, men i noe mindre grad. At fastlønn kan bidra til å fremme innovasjon i større grad enn individuell prestasjonsbasert lønn har også blitt funnet i en studie utført av Büschgens et al. (2013), som forsket spesifikt på radikal innovasjon.

Kollektiv belønning

Curran og Walsworth (2014) undersøker hvordan ulike kompensasjonsformer påvirker innovasjon. Forskerne gjør en del interessante funn, som blant annet at et variabelt lønnsystem som belønner teamarbeid og prestasjon i team har en positiv effekt på innovasjon. Kunkel (1997) støtter opp under dette, da han forklarer at kollektiv prestasjonsbasert lønn kan være positivt for innovasjon. Han presiserer imidlertid at ikke-finansiell kollektiv belønning også er positivt for å stimulere til innovativ atferd blant ansatte som jobber i team.

Forfremmelse

En studie utført av Barros og Lazzarini (2012) undersøker blant annet hvorvidt prestasjonsbaserte forfremmelser og prestasjonsbasert lønn kan fremme innovasjon. Forskerne finner at forfremmelse er et mer effektivt verktøy enn prestasjonsbasert lønn når det kommer til å motivere ansatte til å være innovative. De finner dessuten at når det gjelder virkningen av forfremmelse på innovasjon, ser det ut til at det finnes en øvre grense for effektiviteten av forfremmelse. Over et visst nivå ser virkningen av forfremmelse på innovasjon ut til å være marginal. Gupta og Singhal (1993) studerer forfremmelse og mener at det kan motivere til innovativ atferd. De poengterer imidlertid at forfremmelse kan være en utfordring dersom en forfremmer forskere og andre som er dyktige innovatører på sitt felt, men som ikke nødvendigvis er like dyktige ledere. Gupta og Singhal (1993) beskriver hvordan forfremmelser for slike FoU-ansatte kan gjøres. De kan forfremmes til stillinger spesielt for forskere der de får økt innflytelse, status og lønn, og de kan få mer spennende arbeidsoppgaver. Samtidig kan det også være mulig å bli forfremmet til mer administrative stillinger dersom det er ønskelig.

Anerkjennelse

Mange forskere har studert hvordan ulike former for anerkjennelse påvirker innovasjon. Det finnes mange ulike former for anerkjennelse, både formelle og mer uformelle former, samt offentlige og mer private former. Det kan gis til både team og enkeltpersoner, og kan blant annet komme i form av en slags pris eller utmerkelse, et brev fra ledelsen eller anerkjennelse fra medarbeidere (Gupta & Singhal, 1993). de Villiers-Scheepers (2011) finner at belønninger

som fokuserer på sosiale incentiver, herunder anerkjennelse, er svært effektivt for å oppmuntre til intraprenørskap og innovasjon. Formell anerkjennelse samt støtte og anerkjennelse fra andre ansatte var det som ble funnet å være de viktigste motivasjonsfaktorene når det kom til å innovativ atferd. Forskning av Büschgens et al. (2013) støtter oppunder disse funnene, da de finner at anerkjennende tilbakemelding fra ledere har en positiv effekt på ansattes idégenerering knyttet til radikal innovasjon. Kunkel (1997) finner flere ulike former for anerkjennelse og synliggjøring som viser seg å være positive for innovasjon. Her nevnes det blant annet middager og seremonier, anerkjennelse gjennom videoer på interne kanaler eller i bedriftens nyhetsbrev, og priser til ansatte som utmerker seg.

Autonomi

Autonomi kan brukes som en belønning for å motivere ansatte til innovativ atferd. Å gi ansatte mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag og til å ta beslutninger, kan være et nyttig verktøy for å oppnå innovasjon. Flere studier ser på denne sammenhengen og finner en positiv relasjon mellom autonomi og innovasjon (Bos-Nehles et al., 2017; Bysted & Jespersen, 2014; De Spiegelaere et al., 2012; Sauermann & Cohen, 2010). Ifølge Büschgens et al. (2013) er det viktig at belønningssystemer til kunnskapsarbeidere støtter opp under selvstendigheten de ofte opplever, dersom målet er å skape kreativitet og radikal innovasjon. Dersom de føler at de er selvstendige og i stor grad kan bestemme over deler av arbeidsoppgavene sine selv, er sannsynligheten større for at de tar til seg ledernes og bedriftens mål som sine egne, som en indre motivasjon (Büschgens et al., 2013). Halim et al. (2016) studerer hvorvidt autonomi påvirker innovative prestasjoner indirekte, og de viser til tvetydige sammenhenger som ikke er signifikante, og vi vil derfor betrakte autonomi som positivt for innovativ atferd.

Trening og utvikling

Trening og utvikling er et sett av ulike aktiviteter som brukes for å utvikle ferdigheter og kompetanse i en bedrift, og det kan brukes som en belønning til dyktige ansatte. Flere studier finner en positiv sammenheng mellom trening og utvikling, og innovativ atferd (Bos-Nehles et al., 2017; Bysted & Jespersen, 2014; Ling & Nasurdin, 2010). Studier utført av Pratoom og Savatsomboon (2012) ser på effekten av kunnskapsledelse, herunder trening og utvikling, og finner en positiv effekt på innovativ atferd. En annen studie inkludert i litteraturgjennomgangen finner at bare det å ha muligheten til læring og utvikling har en positiv effekt på innovativ atferd (De Spiegelaere et al., 2012).

Fri disponering av tid

Gupta og Singhal (1993) beskriver hvordan ulike former for frihet til å skape og innovere, er viktig for innovative suksessfulle organisasjoner. Dette kan være blant annet være frihet knyttet til forskning, frihet til å feile og frihet til å styre egen tid og egne arbeidsoppgaver. Når det kommer til forskning kan dette for eksempel være at de ansatte får satt av en viss andel av arbeidstiden til å disponere fritt og bruke på forskning. Også Kunkel (1997) forklarer at bedrifter som er dyktige på innovasjon bruker lignende belønningsordninger, der ansatte får satt av tid til å arbeide med prosjekter som er spesielle for dem. Det kan også settes av tid til å dra på konferanser og andre faglig relevante arrangementer, for å motivere ansatte til innovativ atferd (Kunkel, 1997). Andre forskere har studert hvorvidt fri tidsdisponering påvirker innovative prestasjoner indirekte, og de fikk tvetydige resultater som ikke var signifikante (Halim et al., 2016). Vi betrakter derfor fri disponering av tid som positivt for innovativ atferd.

Indre belønning

De tidligere nevnte belønningsmekanismene er å regne som ytre belønninger. Dette er fordi de kommer i tillegg til jobben som utføres, og de er altså ikke en del av selve arbeidsoppgavene (Rosenblatt, 2011). Ansatte kan også yte innsats fordi de er indre motivert og opplever å få indre belønning av jobben, altså at arbeidsoppgavene i seg selv er givende og interessante. Dette har vist seg å være positivt relatert til innovasjon, da ansatte som er indre motivert virker å være mer kreative og innovative (Rosenblatt, 2011). Forskere som har studert effekten av indre belønning på innovativ atferd finner en positiv sammenheng (Zhou et al., 2011). Flere studier har dessuten funnet at indre belønning fungerer godt for å stimulere til innovativ atferd knyttet til radikal innovasjon (Behrens & Patzelt, 2017; Büschgens et al., 2013). Dersom arbeidsgivere skal legge til rette for innovasjon med indre belønning er det altså arbeidsoppgavene de bør fokusere på, og de må sørge for at de ansatte blir indre motivert av dem. Sammensetning av arbeidsoppgaver har blitt funnet å være blant de beste HRM-praksisene når det kommer til å stimulere til innovativ atferd. Sammensetning av arbeidsoppgaver i denne betydning innebærer hvor varierte og komplekse arbeidsoppgavene er (Bos-Nehles et al., 2017). Det har blitt vist at motiver tilknyttet intellektuelle utfordringer kan ha en positiv effekt på innovasjon og hvor godt det blir arbeidet for å innovere blant forskere, og vi ser for oss at dette henger sammen med indre belønning (Sauermann & Cohen, 2010). I dagens arbeidsliv er det en stor andel kunnskapsarbeidere (Kuvaas, 2005). Kunnskapsarbeidere har ofte opparbeidet en genuin interesse for feltet sitt, gjennom flere år

med utdanning og spesialisering. Dette kan gjøre at de i stor grad er indre motivert for jobben de gjør, og det er derfor spesielt viktig for arbeidsgivere i dag å legge til rette for indre motivasjon (Markova & Ford, 2011). Forskerne som har studert dette fant at ikke-finansielle belønninger henger sammen med indre motivasjon, og at indre motiverte ansatte virker å legge ned mer innsats enn ansatte som mottar finansielle belønninger.

2.3.3 Oversikt over tidligere forskning

Vi har oppsummert funnene fra den tidligere forskningen fra litteraturgjennomgangen i en tabell. Tabellen viser en oversikt over funnene fra tidligere forskning knyttet til bruk av ulike belønningsmekanismer for å motivere til innovativ atferd. Tegnene i rutene til hver belønningsmekanisme angir hvorvidt forskning finner positiv (+), negativ (-) eller ingen effekt (Φ) mellom det enkelte belønningsverktøy og innovasjon. Enkelte funn har vi illustrert i tabellen med en parentes før effekten ((+)), noe som indikerer en svak eller indirekte effekt på innovasjon. I de tilfellene hvor vi har angitt relasjonen i tall (1,2,3) vurderer studiene belønningenes effekt på innovasjon relativt til hverandre, der 1 er best. Kategorien «Prestasjonsbasert lønn» er inkludert ettersom flertallet av studiene ikke spesifiserer hva slags form for prestasjonsbasert lønn de studerer. Raden som heter «Innovasjon» viser hva slags innovasjonstyper studiene tar for seg. I tilfeller hvor ulike typer innovasjon er skilt med «/», skilles det ikke mellom de to typene, mens der det står «og» mellom innovasjonstypene skiller studien mellom disse. Tabell med mer utfyllende informasjon om de enkelte studiene og tilhørende funn finnes som vedlegg til masterutredningen.

Vår studie passer inn i den eksisterende forskningen ved at vi tar for oss et bredere spekter av belønningsmekanismer knyttet til innovasjon. Det blir tydelig i tabellen under at de fleste studier kun ser på enkelte former for belønning.

Forfatter	Barros & Lazzarini (2012)	Bauman & Stieglitz (2014)	Behrens & Patzelt (2017)	Bos-Nehles, Renkema & Janssen (2017)	Büschgens, Bausch & Balkin (2013)	Bysted & Jespersen (2014)	Curran & Walsworth (2014)
Innovasjon	Radikal/ Inkrementell	Radikal og inkrementell	Radikal og inkrementell	Ikke spesifisert	Radikal	Ikke spesifisert	Produkt/ prosess Φ
Fastlønn					1		
Individuell prestasjonsbasert lønn					2		Φ
Kollektiv prestasjonsbasert lønn							+
Prestasjonsbasert lønn	2	+ (inkrementell innovasjon)	- (tempo)	+/-		Φ (kreativitet) - (implementering)	
Forfremmelse	1						
Anerkjennelse					+		
Autonomi				+		+	
Trening og utvikling				+		+	
Disponering av tid							
Indre belønning			+	+/-	+		
Ikke-finansiell belønning			(radikal)				
Forfatter	De Spieglaere, Gyes & Van Hootegem (2011)	de Villiers- Scheepers (2011)	Ederer & Manso (2009)	Gupta & Singhal (1993)	Halim, Ahmad, Tagizadeh (2016)	Kunkel (1997)	Ling & Nasurdin (2010)
Innovasjon	Ikke spesifisert	Produkt/ prosess	Ikke spesifisert	Ikke spesifisert	Produkt/ prosess	Produkt/ prosess	Produkt, prosess og administrativ
Fastlønn			2				
Individuell prestasjonsbasert lønn			1 (langiktig) 3 (kontinuerlig)			+	(toppledere)
Kollektiv prestasjonsbasert lønn							
Prestasjonsbasert lønn				(+)	(+) (indirekte)		- (produkt)
Forfremmelse				+			
Anerkjennelse		+		+		+	+
Autonomi	+				(+/-)		(administrativ)
Trening og utvikling	+						+
TidsDisponering				+	(+/-)	+	
Indre belønning							
Ikke-finansiell belønning						+	

Forfatter	Markova & Ford (2011)	Pratoom & Savatsomboon (2012)	Rosenblatt (2011)	Sauermann & Cohen (2010)	Xu, Kong & Kong (2017)	Zhou, Zhang & Montoro-Sánchez (2011)	Zoghi, Mohr & Meyer (2010)
Innovasjon	Ikke spesifisert	Produkt/Prosess	Ikke spesifisert	Produkt/prosess	Produkt/prosess	Ikke spesifisert	Produkt
Fastlønn							
Individuell prestasjonsbasert lønn							
Kollektiv prestasjonsbasert lønn							
Prestasjonsbasert lønn			(+) (ytre belønning)	+	+ (ledere) - (ansatte)	+ (marginalt)	(+) (ikke signifikant)
Forfremmelse							
Anerkjennelse							
Autonomi				+			
Trening og utvikling		+ (kreativitet)					
Tidsdisponering							
Indre belønning			+	+		+	
Ikke-finansiell belønning	(+) (indirekte)						

Tabell 1: Tabell med oversikt over funn fra tidligere forskning

3. Metode

3.1 Innledning

I denne delen av oppgaven vil vi beskrive metoden vi har brukt for å belyse problemstillingen. Metode betyr i dette tilfellet hvilke teknikker og prosedyrer som brukes for å innhente og analysere data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, s. 4). Forskingen på belønning og innovasjon som ble presentert i kapittel 2.3 er en del av vårt forskningsgrunnlag. I denne delen av oppgaven vil vi hovedsakelig fokusere på å gjøre rede for metoden knyttet til våre empiriske case-studier. Vi vil blant annet argumentere for hva slags forskningsdesign vi har valgt, hvordan vi har valgt å samle inn data og analysere det, og til slutt vil vi evaluere kvaliteten på forskningen vår.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den generelle planen for hvordan man vil gå frem for å besvare forskningsspørsmål og problemstilling (Saunders et al., 2016, s. 163). Her vil vi argumentere for valg av forskningsdesign, forskningstilnærming, samt valg av kvalitativ eller kvantitativ metode. Disse elementene påvirker hverandre, og det er viktig at de passer sammen.

Det kan skilles mellom fire ulike forskningsdesign: Eksplorerende, beskrivende, forklarende og evaluerende. Vi har valgt å gjøre en eksplorerende, eller utforskende, studie, da dette passer godt med vår åpne problemstilling. Vi har ikke funnet veldig mye forskning som knytter sammen et så stort antall typer belønningsverktøy og innovasjon som vi ønsker, og dette passer derfor godt. Vårt ønske om å finne ut hvordan det kan tilrettelegges for innovativ atferd hos ansatte kan best besvares ved å stille åpne spørsmål for å utforske bredt og for å få dypere innsikt i temaet. En fordel med en eksplorerende studie er at den er fleksibel og tilpasningsdyktig, noe som kan være nyttig dersom vi har behov for å gjøre endringer underveis i prosessen. Ved utførelse av en eksplorerende studie er det viktig å være villig til å endre retning på forskningen etter hvert som ny data fører til nye innsikter, og fordi vi har en relativt åpen problemstilling kan nettopp dette bli nødvendig. Intervjuer er godt egnet til utforskende studier, og vårt valg av case-studier med intervjuer gjør derfor dette gunstig å bruke (Saunders et al., 2016, s. 174-176).

3.2.1 Forskningstilnærming

Det er i hovedsak to ulike forskningstilnærminger som vektlegges i litteraturen – deduktiv og induktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming betyr at forskningen tar utgangspunkt i teori utviklet fra akademisk litteratur, for deretter å samle inn data for å teste teorien. Man generaliserer altså fra det generelle til det spesielle (Saunders et al., 2016, s. 145). Dette er motsatt av induktiv tilnærming, som innebærer at man går fra det spesielle til det generelle, ved at man generaliserer med utgangspunkt i data (Ketokivi & Mantere, 2010). En induktiv tilnærming innebærer dermed at en starter med datainnsamling for å utforske et fenomen, og på bakgrunn av dataen genererer eller bygger teori (Saunders et al., 2016, s. 145). I tillegg til disse to hovedtilnærmingene, finnes det også en tredje tilnærming, abduktiv tilnærming, som fungerer som en slags kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming. Abduktiv tilnærming innebærer at en samler inn data for å utforske et fenomen, identifiserer tema og forklarer mønster, og genererer ny eller modifierer eksisterende teori som igjen testes med en ny datainnsamling (Saunders et al., 2016, s. 145). Ved denne tilnærmingen går en altså frem og tilbake mellom teori og testing av teorien.

I denne oppgaven er det passende å bruke en abduktiv tilnærming, fordi det finnes en del forskning på belønning og innovasjon generelt, men ikke så mye forskning som tar for seg et så bredt spekter av belønninger som vi ønsker, eller som har gått så dypt inn i systemene hos enkeltbedrifter. En abduktiv tilnærming gir fleksibilitet, og det passer godt med vårt valg av en eksplorerende studie. Vi begynte med å samle inn informasjon om temaet basert på eksisterende litteratur og tidligere forskning for å danne et teoretisk rammeverk. Vi kombinerte flere studier for å skape et utfyllende bilde av hvordan bedrifter kan bruke ulike virkemidler for å tilrettelegge for og motivere til innovativ atferd blant ansatte. I tillegg samlet vi inn data fra to norske bedrifter for å finne ut hvordan de praktiserer belønning av ansatte for å oppnå innovasjon, og dette testet vi opp mot vårt teoretiske rammeverk.

3.2.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

Litteraturen skiller hovedsakelig mellom kvantitativ og kvalitativ tilnærming når det kommer til metode for innsamling av data. En kvantitativ tilnærming innebærer bruk av numerisk data. Det motsatte er kvalitativt forskningsdesign, som innebærer innsamling og analyse av ikke-numerisk data (Saunders et al., 2016, s. 165). En metode som bruker intervjuer som kilde til

data er et typisk eksempel på en tilnærming med kvalitativ metode. Det er også mulig å bruke en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ tilnærming (Saunders et al., 2016, s. 169).

For å besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål fant vi det naturlig å velge en kvalitativ tilnærming, ettersom innovasjon er et svært komplekst tema, og vi ønsker å forstå bakgrunnen for valg av belønningssystem knyttet til innovasjon. Dette passer godt med vår abduktive tilnærming (Saunders et al., 2016, s. 168). At vi har en eksplorerende tilnærming taler også for at kvalitativ forskningstilnærming er godt egnet for å belyse problemstillingen vår (Gelo, Braakmann, & Benetka, 2008). Kvalitativ forskningstilnærming assosieres med en rekke ulike forskningsstrategier, deriblant case-studie, og det er dermed passende for vår forskning. Vi samlet inn kvalitative data gjennom intervjuer, og hadde på denne måten mulighet til å gå i dybden på hvilke belønningsmekanismer som bidrar til å stimulere til innovativ atferd, og hvordan det kan fungere i praksis. En fordel med et kvalitativt forskningsdesign er at formen for datainnsamling ikke er standardisert, slik at spørsmål og prosedyrer kan vokse frem eller utvikles i løpet av forskningsprosessen (Saunders et al., 2016, s. 391). En utfordring med kvalitativ metode er at det er tidkrevende, og vi hadde dermed kun mulighet til å intervju et fåtall personer i vår datainnsamling. Dette kan til en viss grad kompenseres for ved at vi i tillegg til intervjuer brukte et bredt spekter av tidligere forskning slik at vi fikk et bredere datagrunnlag.

3.3 Datainnsamling og behandling av data

Det må foretas vurderinger om hva slags data som skal samles inn, hvordan det skal gjøres, hvem som skal være med i utvalget og hvilken tidshorisont studien skal ha. Relevant for denne prosessen er valg av utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 33). Det er viktig å samle inn data som er relevante for problemstilling og forskningsspørsmål. For kvalitativ forskning er det vanlig å samle inn data fra observasjoner, intervjuer og gruppesamtaler (Johannessen et al., 2010, s. 33).

3.3.1 Primærdata og sekundærdata

Det går et viktig skille mellom primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som er samlet inn spesifikt for det aktuelle forskningsprosjektet (Saunders et al., 2016, s. 724). Sekundærdata er data som i utgangspunktet er samlet inn for et annet formål, men som brukes i

forskningsprosjektet (Saunders et al., 2016, s. 727). Vi har brukt både primær- og sekundærdata, og dette ga oss et bredt datagrunnlag for å studere ulike belønningsmekanismer i sammenheng med innovativ atferd. Sekundærdata ble brukt ved at vi baserte det teoretiske rammeverket vårt på eksisterende litteratur og forskning. Primærdata ble samlet inn gjennom intervjuer med ansatte i bedriftene vi studerer. På denne måten fikk vi først dannet oss et bilde av hva tidligere forskning finner om tilrettelegging for innovasjon, og deretter fikk vi mulighet til å få en dypere forståelse av hvordan noen bedrifter som er gode på innovasjon styrer denne prosessen ved hjelp av belønningsmekanismer.

3.3.2 Case-studie

Vi valgte å bruke case-studier for å samle inn data om bedrifters bruk av belønningsverktøy for å motivere til innovativ atferd blant ansatte. Innovasjon er komplekst, og dermed er sannsynligvis også styringen av innovasjon kompleks. Ved å bruke case-studie som metode fikk vi muligheten til å gå i dybden og forsøke å forstå bedre hvordan noen bedrifter styrer ansatte når det kommer til innovasjon, og hvorfor de har tatt valgene de har gjort. Dette passer godt med vårt utforskende design. I en case-studie studerer man én enhet og bruker denne som eksempel (Wæhle & Dahlum, 2018). Det kan være ulike typer enheter, som eksempelvis individer, og vi ville altså utføre nærmere studier av to bedrifter. Vi valgte to bedrifter som er dyktige på innovasjon, som case-bedrifter. Ved å gå i dybden hos case-bedriftene fikk vi god oversikt over hvordan de organiserer seg når det kommer til innovasjon, og vi fikk muligheten til å danne oss et detaljert bilde av hvordan de bruker belønning i praksis for å motivere ansatte til innovativ atferd.

Det finnes både styrker og svakheter ved å velge case-studier til datainnsamling. En av ulempene er at det kan være vanskelig å generalisere til en større populasjon, dersom en kun har studert én enhet. En annen potensiell utfordring er at det kan være vanskelig å identifisere en årsakssammenheng med utgangspunkt i kun én case-studie (Wæhle & Dahlum, 2018). Flyvbjerg (2006) argumenterer imidlertid for at det blir galt å si at man ikke kan generalisere fra en case-studie, og han mener at det vil avhenge av hvilken case man bruker og hvordan studieobjektet har blitt valgt. Han mener at styrken av et slikt eksempel er undervurdert, og at case-studier absolutt i mange tilfeller kan brukes til å generalisere. En viktig fordel med case-studier er at de gir en mulighet til å gå i dybden på temaet som utforskes og innhente mer detaljer, noe som i mange tilfeller kan være svært nyttig (Wæhle & Dahlum, 2018). Fordi vi i vår oppgave ønsket å finne ut hvordan bedrifter på best mulig måte kan tilrettelegge for

innovasjon ved hjelp av belønningssystemer, mener vi at det er gunstig med case-studier av bedrifter som har lyktes med dette. Dette blir såkalte eksemplariske tilfeller, og de kan derfor brukes som gode eksempler for bedrifter som ønsker å optimalisere sine belønningssystemer for å styrke virksomhetens innovasjonsevne.

Vi gjennomførte case-studiene ved å intervjuere ansatte i de to bedriftene vi studerer. Intervjuer kan være strukturerte med standardiserte spørsmål for alle intervjuobjektene, eller de kan være ustrukturerte og ligne mer på uformelle samtaler. Det finnes også en mellomting mellom disse to ytterpunktene, som kalles semistrukturerte intervjuer, og det innebærer at intervjuet inneholder noen seksjoner med strukturerte spørsmål, samt enkelte ustrukturerte deler (Saunders et al., 2016, s. 390). Vi valgte slike semistrukturerte intervjuer, noe som passer godt til det kvalitative forskningsdesignet vårt. I semistrukturerte intervjuer er det noen temaer som skal dekkes i hvert intervju, men enkelte spørsmål kan legges til eller fjernes mellom de ulike intervjuene avhengig av kontekst og intervjuobjekt. Rekkefølgen på spørsmålene kan også variere fra ett intervju til det neste, og man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål (Saunders et al., 2016, s. 391). Dette var viktig for oss, fordi vi skulle intervjuere personer med ulike stillinger i de to selskapene, og det var derfor være en fordel å kunne tilpasse intervjuene til de ulike intervjuobjektene. Denne fleksibiliteten som semistrukturerte intervjuer gir passer fint til vår abduktive tilnærming. Samtidig ønsket vi en viss struktur for å sikre at vi fikk et godt sammenligningsgrunnlag for temaene vi belyser. Vi utarbeidet en intervjuguide som vi tok utgangspunkt i for alle intervjuene. I intervjuene med ledere med HR-ansvar ville vi bruke mer tid på å snakke om de ansattes rolle og belønningssystemer, mens hovedfokuset var på styring av innovasjon i intervjuene med andre ledere. Intervjuguiden ligger vedlagt på slutten av utredningen.

Temaene i intervjuene var innovasjon i selskapet, innovasjonsprosesser i selskapet, organisering av innovasjon, ansattes rolle i selskapets innovasjonsprosesser, belønning og motivasjon av ansatte når det kommer til innovasjon, samt selskapets kultur for å innovere. Vi ønsket å forstå hele innovasjonsprosessen i selskapene fra idé til implementering, og hva slags innovasjonsprosesser selskapene har, da det kunne tenkes at dette har påvirkning på belønningssystemet. Ansatte er sentrale i alle innovasjonsprosesser og vi ønsket derfor å spørre spesifikt om deres rolle. Dette var fordi vi håpet at det ville kunne føre til økt forståelse av belønningsmekanismene og hva som ligger bak valget av disse. For å finne ut hvilke belønningsmekanismer selskapene bruker knyttet til innovasjon, stilte vi oppfølgingsspørsmål for å gi intervjuobjektene muligheten til å fortelle om mange ulike former for

belønningsmekanismer, både finansielle og ikke-finansielle. Det var viktig å stille åpne spørsmål for å ikke lede intervjuobjektene til spesifikke svar. Vi ønsket å gå i dybden og finne ut hvorfor de bruker de enkelte belønningsmekanismene og hvordan disse verktøyene brukes i praksis. I tillegg spurte vi om kulturen for innovasjon i selskapet, da vi antok at dette har betydning for både innovasjonsprosessene og belønningssystemene.

Vi gjennomførte intervjuene over telefon. Det ble satt av en halvtime til hvert intervju, noe som ga nok tid til å få utfyllende svar på spørsmålene, samtidig som vi hadde god tid til å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål. Fordelene med telefonintervju er knyttet til tilgang, tidsbesparelser og lave kostnader (Saunders et al., 2016, s. 421). For oss var en slik form for intervju fordelaktig, da det tillot oss å gjennomføre intervjuer som ellers ville vært vanskelig gjennomførbare grunnet avstand, tid og kostnad. Telefonintervjuer gir dessuten intervjuobjektene større fleksibilitet ved at intervjuene kan gjennomføres fra der de måtte befinne seg. Dette var en fordel for oss ettersom vi studerer styringssystemer og derfor hadde behov for å snakke med personer i lederposisjoner som hadde relativt fulle timeplaner. Det er imidlertid viktig å være klar over at det finnes en del utfordringer knyttet til telefonintervjuer. Man mister muligheten til å observere ikke-verbal kommunikasjon som kroppsspråk, sammenlignet med om man utfører intervjuer der man faktisk møtes (Saunders et al., 2016, s. 421). I tillegg kan det være viktig å etablere personlig kontakt og tillit i forkant av intervjuer for å få ærlige og reflekterte svar. Dette kan være vanskeligere å få til ved telefonintervjuer, og spesielt dersom respondenten ikke føler seg komfortabel med en slik intervjuform (Saunders et al., 2016, s. 421). Vi antok at lederne vi intervjuet bruker telefon mye i sin arbeidshverdag, og at de dermed er komfortable med dette.

Valg av studieobjekter

Vi valgte to bedrifter til våre case-studier. Disse bedriftene ble valgt ut på bakgrunn av deres gode innovative prestasjoner de siste årene, og vi anser de to bedriftene som virksomheter med svært gode innovasjonsevner. Dette er interessant å studere fordi vi ser for oss at belønningsmekanismene disse bedriftene bruker er gunstige for å stimulere til innovativ atferd. Vi ønsket dessuten å studere selskaper i forskjellige sektorer og som har noe ulik tilnærming til innovasjon, fordi vi var interessert i å se om dette kunne ha noen betydning for hvordan de bruker belønningssystemer til å styre innovativ atferd. Vi valgte ut et stort norsk IT-selskap og et stort norsk maritimt ingeniørselskap. Vi har anonymisert begge selskapene.

Fordi vi har tatt utgangspunkt i virksomhetsstyring fant vi det naturlig å intervjuere ledere i bedriftene, da vi er interessert i å forstå bakgrunnen for hvorfor ulike belønningsverktøy er valgt eller valgt bort. Vi ønsket å intervjuere ledere med ansvar for innovasjon og ledere med HR-ansvar, og bedriftene hjalp oss med å plukke ut egnede intervjuobjekter. Kombinasjonen av intervjuobjekter så vi for oss at ville bidra til å belyse problemstillingen med både utgangspunkt i innovasjon og med utgangspunkt i de ansatte. Til sammen ble det åtte intervjuobjekter, tre hos IT og fem hos Ingeniør. Det ene intervjuet ble utført på engelsk, mens resten ble utført på norsk. Sitater gjengitt fra intervjuene er derfor på både norsk og engelsk.

3.3.3 Tidligere forskning og litteratur

Det teoretiske rammeverket vårt ble skapt på bakgrunn av tidligere forskning og litteratur om innovasjon og belønning. En potensiell svakhet ved denne typen datainnsamling er at det er sekundærdata, altså data som i utgangspunktet ble utarbeidet for et annet formål. Det var derfor viktig å undersøke om forskningen har høy kvalitet og om det var brukt representative utvalg. En svært viktig fordel med denne formen for datainnsamling er at vi fikk tilgang til mye forskning, og det ga oss et svært bredt datagrunnlag (Saunders et al., 2016, s. 181). Vi mener at dette passer godt med case-studiene våre og at det brede forskningsgrunnlaget i noen grad kan kompensere for det mindre utvalget man får ved bruk av case-studier. Kombinasjonen passer dessuten godt med vår abduktive metode, da vi sammenlignet teorien vi fant med empirien fra case-studiene.

3.3.4 Tidshorisont

En viktig avgjørelse som må tas i forbindelse med utforming av en studies forskningsdesign er hvilken tidshorisont studien skal ta for seg. Det kan skilles mellom tverrsnittstudie og longitudinell studie. En tverrsnittstudie innebærer et øyeblikksbilde av tidsforløpet, mens en longitudinell studie vil samle inn data over en lengre tidshorisont (Saunders et al., 2016, s. 200). Ettersom vi gjennomførte intervjuer over et kortere tidsrom har vår studie en tidshorisont tilsvarende et tverrsnitt av tidsforløpet.

3.3.5 Behandling av data

Hvordan man behandler innsamlet data er svært viktig for kvaliteten på forskningen. Her var viktig å være oppmerksomme i forbindelse med case-studiene vi gjennomførte. Vi ba alle intervjuobjektene om tillatelse til å gjøre lydopptak av intervjuene, noe de godkjente. Etterpå

transkriberte vi intervjuene, som vil si å skrive ned nøyaktig hva som ble sagt under intervjuene (Saunders et al., 2016, s. 730). Vi gjorde dette så raskt som mulig etter hvert intervju, helst samme dag eller tidlig dagen etter, for at det skulle være lettere å huske intervjuene for å forstå sammenhenger og stemning fra samtalene. Alle intervjuobjektene fikk anledning til å lese gjennom transkripsjonen av sitt intervju, for å øke sannsynligheten for å unngå eventuelle misforståelser. Dette gjorde vi for å i større grad sikre at informasjonen vi innhentet er korrekt. Både lydopptakene og transkripsjonene vil bli slettet etter ferdigstilling av oppgaven. Vi har dessuten valgt å anonymisere både intervjuobjektene og case-bedriftene. Disse tiltakene gjøres for at intervjuobjektene skulle føle seg trygge på å dele informasjon slik at funnene våre danner et så korrekt bilde av virkeligheten som mulig.

3.3.6 Analyse av data

Etter datainnsamling måtte dataene analyseres og tolkes. Analyse av kvalitativ data går i stor grad ut på å bearbeide tekst (Johannessen et al., 2010, s. 33). For å analysere dataene fra intervjuene begynte vi med å gjøre oss godt kjent med alt datamaterialet, noe man blant annet blir ved å transkribere intervjuene (Saunders et al., 2016, s. 580). Vi tok utgangspunkt i transkripsjonene, og etter å ha opparbeidet oss et overordnet bilde av hva slags informasjon vi hadde, delte vi dataene inn i kategorier. Vi delte inn tekst fra transkripsjonene i de ulike kategoriene ved hjelp av fargekoding. I etterkant av denne kategoriseringen delte vi teksten videre inn i underkategorier for de mest omfattende temaene. Deretter skrev vi sammendrag av hvert tema, som vi til slutt satte sammen til en full oversikt over funn fra de to bedriftene. På denne måten fant vi sammenhenger mellom innovasjonsprosessene i bedriftene og belønningssystemene de bruker i forbindelse med innovasjon. Disse analysene ble altså gjort for hver bedrift. Til slutt gjorde vi en analyse der vi sammenlignet funnene fra de to bedriftene for å se om vi fant noen likheter og ulikheter. I denne delen av analysen sammenlignet vi funnene fra case-studiene med funnene fra tidligere forskning på innovasjon og belønning, for å se hvorvidt vi fant noen av de samme resultatene som tidligere forskere har funnet.

3.4 Kvalitet i forskningen: Reliabilitet og validitet

Ved evaluering av kvalitet på forskning står validitet og reliabilitet sentralt. Begrepet reliabilitet refererer til gjentakelse og konsistens i funn, som innebærer at forskningen kan anses for å ha høy reliabilitet dersom forskeren kan gjenta studien på nytt og få samme funn

som sist. Validitet refererer til hvorvidt målingene som blir foretatt er passende, nøyaktigheten i analysen, og til muligheten for å generalisere funnene (Saunders et al., 2016, s. 202). Et sentralt spørsmål relatert til validitet er hvorvidt man faktisk måler det man ønsker å måle (Saunders et al., 2016, s. 450). Det er diskutert hvorvidt reliabilitet og validitet egner seg for å vurdere kvaliteten i kvalitative studier (Saunders et al., 2016, s. 202). Yin (2009, s. 40) argumenterer imidlertid for at testene for reliabilitet og validitet også er relevant for case-studier. Vi vil derfor vurdere kvaliteten på studien vår ved å se på validitet og reliabilitet og trusler mot dette.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om dataenes pålitelighet og hvorvidt man ville fått samme resultat dersom forskningen ble gjort på nytt (Johannessen et al., 2010, s. 40). Det er viktig å merke seg at reliabilitet ikke dreier seg om å gjøre de samme funnene i en ny case-studie, men å oppnå de samme resultatene ved å gjenta den samme case-studien som har blitt gjort (Yin, 2009, s. 45).

Etttersom vi har valgt semistrukturerte intervjuer synes det i utgangspunktet ikke å være hensiktsmessig å sette krav til høy reliabilitet. Dette er fordi resultatene i stor grad ville avhenge av situasjonen på tidspunktet for når intervjuene ble utført, noe som kan endres over tid (Saunders et al., 2016, s. 398). Semistrukturerte intervjuer innebærer høy grad av fleksibilitet, noe vi fant passende for våre case-studier. Dette innebærer imidlertid at det ville være urealistisk å forvente at andre forskere skal kunne gjenta studien og få de samme resultatene, spesielt fordi innovasjon er noe som stadig utvikler seg, og intervjuobjektene ville muligens derfor hatt andre svar på senere tidspunkter (Saunders et al., 2016, s. 399). For å sikre reliabilitet i forskningen er det viktig å forklare både forskningsdesign, strategi, metode og datainnsamling nøyaktig. På denne måten kan andre forskere forstå prosessene som brukes, og dermed funnene fra forskningen, og dette vil styrke reliabiliteten i forskningen.

Noe som kan svekke reliabiliteten vår er deltakerfeil og deltaker-bias. Deltakerfeil er faktorer som påvirker måten intervjuobjektene svarer på, som eksempelvis at de har dårlig tid og dermed svarer ukorrekt fordi de ønsker å bli fort ferdig med intervjuet (Saunders et al., 2016, s. 397). For at ikke dette skulle bli en for stor trussel mot forskningen vår, avklarte vi på forhånd med intervjuobjektene hvor lenge intervjuene ville vare, med noe ekstra tidsmargin, slik at vi var sikre på at det var satt av tilstrekkelig med tid. Deltaker-bias er faktorer som gir

ukorrekte svar, og det kan for eksempel oppstå dersom intervjuene foregår i rom der andre kan høre hva intervjuobjektene svarer, fordi de da kan være redde for å svare ærlig (Saunders et al., 2016, s. 397). Fordi vi gjennomførte intervjuene over telefon fikk intervjuobjektene mulighet til å selv velge hvor de oppholdt seg da intervjuet ble gjennomført, og dette kan styrke reliabiliteten.

Andre trusler mot reliabilitet i forskningen er knyttet til oss som forskere. Forskerfeil vil si at vi vi gjør feil ved å for eksempel være uoppmerksomme og misforstå hva intervjuobjektene mener (Saunders et al., 2016, s. 397). For å unngå dette i så stor grad som mulig, ga vi intervjuobjektene mulighet til å lese transkripsjonene av intervjuet, og dette kan styrke reliabiliteten. Forsker-bias kan være at vi er forutinntatt og dermed tolker svarene fra intervjuobjektene på en ukorrekt måte (Saunders et al., 2016, s. 397). Fordi vi utførte en kvalitativ analyse er resultatene i stor grad avhengig av hvordan vi tolker dem, og dette kan svekke reliabiliteten. Det at vi er to personer kan bidra til å styrke dette noe, da det gir mindre sannsynlighet for slik forutinntatthet.

3.4.2 Validitet

Johannessen et al. (2010, s. 230) definerer validitet i kvalitative studier på følgende måte: «Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten». Det skilles mellom ulike former for validitet, blant annet begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Johannessen et al., 2010, s. 70). Intern validitet, som etableres når forskningen demonstrerer en kausal relasjon mellom to variabler korrekt, er ikke relevant for eksplorerende studier slik som vår, og vi vil derfor ikke gå nærmere inn på dette (Saunders et al., 2016, s. 203).

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene. Spørsmålet er om dataene er gode (valide) representasjoner av det generelle fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2010, s. 70). Det handler om hvorvidt man faktisk måler det man ønsker å måle, ved at man klarer å etablere et målesystem for dette som fungerer (Saunders et al., 2016, s. 450-451). Dette kan være vanskelig i kvalitativ forskning, da det kan være vanskelig å operasjonalisere begrepene, noe som må til for å kunne måle det vi ønsker i vår studie (Dahlum, 2016; Saunders et al., 2016,

s. 451). Det var derfor viktig for oss å sørge for at intervjuobjektene forsto hva vi spurte om og begrepene vi brukte. For å styrke begrepsvaliditeten testet vi derfor intervjuguiden på flere utenforstående før vi gjennomførte intervjuene.

Ekstern validitet

Ekstern validitet innebærer hvorvidt studiens funn kan generaliseres til andre relevante tilfeller eller grupper (Saunders et al., 2016, s. 204). Det er imidlertid diskutert hvorvidt ekstern validitet er relevant for case-studier, og kritikere av case-studier hevder at forskning på enkelttilfeller ikke egner seg for generalisering (Yin, 2009, s. 43). Dette er fordi forskningen baseres på et smalt utvalg og fordi utvalget er bestemt for et spesifikt formål. Dette kan altså være en svakhet ved vår studie, da vi kun studerer to bedrifter. Det er imidlertid viktig å merke seg forskjellen mellom mulighet for statistisk og analytisk generalisering. Statistisk generalisering innebærer typisk kvantitative undersøkelser hvor det er viktig at utvalget er representativt for hele populasjonen. Analytisk generalisering, derimot, innebærer at forskeren forsøker å generalisere en spesifikk kombinasjon av resultatene til teori (Yin, 2009, s. 38). Dette innebærer derfor at forskningen kan ha en bredere teoretisk betydning, og dermed også god ekstern validitet dersom studien kan relateres til eksisterende teori (Saunders et al., 2016, s. 400). Vi brukte en tilnærming som gir mulighet for analytisk generalisering. En styrke ved vår studie kan være at vi sammenligner resultatene fra case-studiene med tidligere forskning på belønning og innovasjon. Dette har gitt oss et bredere datagrunnlag, noe som kan styrke den eksterne validiteten i forskningen vår.

4. Innovasjon og belønning i case-bedriftene

Vi har samlet inn data ved hjelp av case-studier av to bedrifter. Vi vil begynne med å presentere funn fra intervjuene med ledere fra hver bedrift. Først vil vi ta for oss innovasjon i den enkelte bedrift, herunder innovasjonsprosesser og organisering av innovasjon, samt litt om bedriftens kultur for å innovere. Deretter vil vi presentere funn knyttet til ansattes rolle i innovasjonsprosessen. Vi vil avslutte presentasjonen av funn fra hver bedrift med å gjøre rede for de ulike belønningsmekanismene den enkelte bedrift bruker for innovasjon.

4.1 Ingeniør

Vi har brukt et stort norsk maritimt ingeniørselskap som case. Vi vil heretter referere til denne bedriften som «Ingeniør». Denne bedriften er svært opptatt av innovasjon og er dyktige på dette. Ingeniør driver mye med forskning og utvikling, og selskapet setter av en viss andel av omsetningen sin til forskningsaktiviteter hvert år. Bedriften har i mange år holdt seg konkurransedyktig innenfor flere sektorer med stadige endringer knyttet til eksempelvis et økende bærekraftig fokus. Dette tyder på at innovasjon står svært sentralt i virksomheten.

4.1.1 Innovasjon i Ingeniør

Ingeniør driver med innovasjon flere steder i selskapet, og dette gjør at innovasjonsprosessene kan virke komplekse. Lederne er svært opptatt av at virksomheten skal være innovativ, og en av lederne for innovasjon uttaler følgende: «*Vi har jo ambisjon som et selskap å alltid ligge i forkant av teknisk utvikling*». Ingeniør driver mye med inkrementell innovasjon i den daglige driften, hvor de stadig jobber med mindre innovasjoner der de gjør små endringer og videreutvikler sine tjenester. I tillegg driver bedriften med større radikale innovasjoner, som innebærer å gjøre noe helt nytt der det er vanskeligere å forutse hva som vil fungere. Dette tyder på at Ingeniør har strategier knyttet til både utnyttelse («exploitation») og utforskning («exploration»). Bedriften driver både med inkrementell og radikal innovasjon for å effektivisere egne prosesser og arbeidsoppgaver, og for å identifisere nye inntektsstrømmer og forretningsmodeller slik at de kan selge nye tjenester og produkter til eksterne kunder. Dermed er det tydelig at Ingeniør driver med både produktinnovasjon og prosessinnovasjon, og radikal og inkrementell innovasjon.

Hos Ingeniør er det stort fokus på samarbeid med omgivelsene rundt bedriften. I innovasjonsprosessene er de i dialog med kundene som de utvikler produkter og tjenester for. De begynner med å kartlegge deres behov, og etter hvert som de er i gang med utviklingsprosessen går de igjen i dialog med dem. Ledere i bedriften uttrykker at dialog med kundene er spesielt viktig nå som digitalisering står sentralt, og de ønsker å fokusere enda mer på å komme ut til kundene tidligere i innovasjonsprosessen for å bli raskere på innovasjonssiden. Ved å våge å prøve og feile i en tidlig prosess mener ledere i bedriften at de kan få verdifulle innspill og spare kostnader. På denne måten ønsker de å sikre at resultatet av arbeidet de gjør dekker et reelt behov i markedet.

Ingeniør samarbeider også med andre eksterne interessenter enn kunder, hovedsakelig innenfor akademien. På denne måten får de tilført ny input som kan generere nye innovative ideer. Bedriften har dessuten avdelinger i andre land som også er med på å tilføre ideer til innovasjon. Ingeniør ser på flere muligheter når det kommer til hvorvidt de skal jobbe med innovasjon internt i bedriften eller eksternt. Det er et spørsmål om de skal drive all innovasjon innad i selskapet, eller om de skal etablere nye innovasjonsinitiativer på utsiden av selskapet gjennom samarbeid med andre selskaper.

Sentralt hos Ingeniør står langsiktig forskning, og hvert år går en andel av inntektene til forskningen de driver med. Dette antas å være radikal innovasjon, og strategien de bruker her er altså å i stor grad utforske nye muligheter («exploration»). Bedriften har en egen forskningsavdeling som driver langsiktig forskning og har ambisjoner om å forstå hva som vil skje i fremtiden når det gjelder teknologi og innovasjon. De ønsker i tillegg å ha mer kunnskap om dette enn resten av selskapet, og de fokuserer i stor grad på kompetansebygging blant sine ansatte. Avdelingen gjør noen typer aktiviteter der de utvikler teknologi og andre mer utforskende aktiviteter knyttet til radikal innovasjon. Forskningsavdelingen gir ut rapporter basert på forskningen de utfører og finner relevant for selskapet. Gruppen leverer ikke ferdige produkter, men de samarbeider med resten av bedriften samt noen eksterne kunder for å kartlegge hva som trengs på lang sikt. De utvikler og leverer prototyper som andre deler av bedriften kan bruke til å utvikle ferdige produkter. Innovasjonsprosessen for produktinnovasjon er altså omfattende, og produktene blir utviklet ved hjelp av samarbeid mellom flere avdelinger.

Ingeniør driver også med innovasjon på kortere sikt. Dette gjøres både i form av inkrementell innovasjon ved at de enkelte ansatte bevisst eller ubevisst kontinuerlig arbeider for å forbedre

seg og det de gjør, og også i form av radikal innovasjon gjennom større prosjekter. Ansatte i de ulike avdelingene i bedriften jobber altså med inkrementell innovasjon i den daglige driften. Ingeniør har i tillegg noen enheter som jobber med innovasjon på kort sikt ved hjelp av samarbeid på tvers av avdelingene.

En viktig del av innovasjonsprosessen hos Ingeniør er organisert idégenerering og videre arbeid med de beste ideene. Bedriften har flere ulike systemer for å fange opp gode ideer. I enkelte innovasjonsprosesser for radikal innovasjon kan ansatte fra hele organisasjonen komme med ideer. Ideer om fremtidige prosjekter kan komme fra enkeltpersoner og avdelinger som ser et behov i markedet og har spesiell interesse for å utvikle sin teknologi. Etter en prosess med idégenerering blir det foretatt en vurdering av hvilke ideer som skal arbeides videre med og hvilke ideer som passer sammen. Teamene som jobber med de beste ideene blir fulgt opp av ledere på høyt nivå som sikrer at prosjektene gjennomføres. For at en idé skal utvikles videre, er det viktig at den er gjennomførbar og at den er mulig å omsette i markedet.

For å motivere og styre sine ansatte til å drive med innovasjon er det viktig at bedriften har en kultur som tilrettelegger for dette. For Ingeniør, hvor en stor andel av overskuddet går tilbake til forskning, uttales det at ligger det i blodet til selskapet å være innovative. En leder i en forskningsgruppe mener at det som skaper innovasjonskultur er at de ansatte får jobbe på en annen måte med ulike aktiviteter og oppgaver enn ansatte i andre deler av bedriften. Ansatte i forskningsgruppen har altså mulighet til å utforske nye ideer på en annerledes måte.

Det kommer imidlertid frem i intervjuer med flere ledere at Ingeniør har en utfordring når det kommer til bedriftens kultur for å innovere. Den økende graden av digitalisering og optimalisering som vi ser i dag representerer en utfordring både for bedriftens tjenester og forretningsmodell. Det kreves gode systemer både på kort og lang sikt for å kunne tenke nytt og innovere på forretningsmodeller og digitale tjenester. Ingeniør er svært solide og kvalitetsbevisste, og risikostyring står sentralt. I dagens marked med økende grad av digitalisering kan dette være en utfordring når det kommer til innovasjon, da det kommer frem at Ingeniør kanskje ikke alltid er den raskeste innovatøren. Vi ser altså fra intervjuer med flere ledere at de innser et behov for å innovere raskere. En utfordring relatert til dette er å være tidligere ute hos kunden. Ettersom Ingeniør er svært kvalitetsbevisste kan det å være tidligere ute hos kunden være en utfordring, og det kommer frem at dette er noe de ønsker å bli enda bedre på. De anerkjenner dermed et behov for å stimulere enda mer til innovasjon, være enda

tidligere ute hos kunden og i større grad tørre å prøve og feile sammen med kunden for å få innspill.

4.1.2 De ansattes rolle i innovasjonsprosessen i Ingeniør

Ansatte spiller en sentral rolle i innovasjonsprosessen hos Ingeniør. En HR-ansvarlig uttaler følgende i intervju: *«Våre ansatte er jo helt sentrale i innovasjon [...], for det er de som sitter og kjenner på ting og vet hvordan ting fungerer. Det er jo der spisskompetansen vår ligger»*. Når det kommer til de ansattes rolle i innovasjonsprosessen hos Ingeniør er det altså tydelig at de er med i aller høyeste grad, og at alle ansatte bidrar til innovasjon i bedriften. De ansatte som jobber i bedriftens ulike avdelinger har spisskompetanse på sine fagfelt og bidrar til innovasjon ved å være i jevnlig dialog med kunder, samt ved å lete etter forbedringspotensial i den daglige driften. Dette kan karakteriseres som inkrementell innovasjon, hvilket innebærer å gjøre ting på en litt annerledes måte enn før. De ansatte er også svært sentrale når det kommer til forskningsarbeid knyttet til de større radikale innovasjonene. Til disse innovasjonene trekkes det ut ansatte med spesialkompetanse på sine områder.

For å lykkes med innovasjon ønsker Ingeniør å tilrettelegge for å tenke annerledes, da de anser det som nødvendig å jobbe på en annen måte enn de vanligvis gjør. Sammensetningen av kompetanse er også sentral, og for å få til radikale innovasjonsprosesser er de opptatt av å ha ansatte med ulik kompetanse, som til sammen skaper et bredt kompetansegrunnlag. De har også ansatte som har fått roller med spesielt innovasjonsansvar, og dette blir særlig knyttet til det digitale aspektet ved innovasjon.

Ingeniør er en kunnskapsbedrift som i stor grad selger tjenester. Det er dermed de ansattes kunnskap som legger grunnlaget for innovasjonen i selskapet, og det kommer frem at det derfor er vesentlig for bedriften å involvere så mange ansatte som mulig i innovasjonsprosessene. Dette er komplekst, og de ansatte må styres i riktig retning, samtidig som de må få frihet. En HR-ansvarlig uttaler blant annet følgende: *«Så stor grad av involvering, stor grad av frihet, det er vanskelig, fordi vi sier at vi skal gi frihet til alle ansatte til å komme opp med dette, og det er jo riktig og viktig, men du kan ikke gi frihet til alle på alt. Så du er nødt til å involvere og stimulere, samtidig så må du styre også på hva det er man skal innovere på, og hva det er man ikke skal innovere på. Du kan ikke innovere på alt alltid, for det blir for dyrt»*.

Ingeniør har ulike idémyldringsprosesser. Fra intervju med leder i en forskningsgruppe kommer det frem at de ansatte i gruppen i en type prosess i første omgang bidrar til innovasjon ved å komme opp med ideer om prosjekter som kan bli gjennomført i nær fremtid. Hvert prosjekt har en prosjektleder som er ansvarlig for å styre prosessen av ideer og velge ut de beste ideene for mulige fremtidige prosjekter.

4.1.3 Motivasjon og belønning i Ingeniør

For å tilrettelegge for og motivere sine ansatte til innovativ atferd bruker Ingeniør flere virkemidler. Etter alle intervjuene er det tydelig at bedriften ikke bruker noen form for finansiell belønning for å motivere de ansatte til innovativ atferd. En av lederne sier: *«Vi har ikke noen spesifikke belønningssystemer som gjør at de som er mest innovative eller oppfinnsomme får noe lønnskompensasjon [...] Belønningen ligger i at de får ideene sine testet ut og utviklet»*. En annen leder uttaler: *«[...] dette handler ikke om penger i den forstand at du skal betale penger til et individ for å bli kreativ. Det er mye mer komplekst enn som så [...]»*. En HR-ansvarlig i bedriften uttrykker at alle følger samme lønssystem, bonussystem og system for forfremmelse. Det blir imidlertid tydeliggjort at det ikke er likt for alle, men at det er likt på ulike nivå. Etter intervju med en leder blir det klart at innovasjon er en veldig sammensatt prosess hvor en må jobbe på kryss og tvers. Ledelsen har forsøkt å finne ut hva som er ideelt for å motivere ansatte til å innovere, og i den forbindelse har de lest mye forskning. En HR-ansvarlig uttaler: *«Alt det vi har lest så langt handler ikke om penger»*. Derfor bruker ikke bedriften bonus for innovasjon.

Ingeniør har et stort fokus på utvikling, videreutdanning og kompetansebygging. Det er viktig for de ansatte å få utviklet sin egen kompetanse, bygge karriere og lære. Fra intervju med leder i en forskningsgruppe kommer det frem at muligheten for kompetanseutvikling er svært viktig for å motivere ansatte til å innovere. Bedriften er i en digital transformasjon, og de legger stor vekt på å gi sine ansatte tid til å utvikle sine digitale ferdigheter. En leder i en forskningsgruppe forklarer hvordan de ansatte får tid til å utvikle disse digitale ferdighetene, og dette gir tid til å tenke. Vedkommende uttaler følgende: *«[...] That time to think, I believe, has the most important motivational effect that I can give to my people»*. Fra intervju med en HR-ansvarlig i Ingeniør kommer det legges vekt på utvikling av egne ansatte i form av forfremmelser. Dette foregår ved at ansatte fra ulike nivå i hele bedriften som utmerker seg, blir lagt merke til. De blir synliggjort i bedriften og blant bedriftens ledere som mulige fremtidige ledere.

For Ingeniør er det viktig at ansatte i bedriften får anerkjennelse og blir synliggjort. Det kommer blant annet frem i intervjuer at bedriften har ulike utmerkelse som utdeles til team som har gjort noe spesielt spennende, annerledes, morsomt eller som har lagt ned ekstra innsats. Videre bruker bedriften synliggjøring ved at ansatte som utmerker seg får ros i artikler som publiseres internt. Ansatte i bedriften blir også synliggjort i den forstand at de får presentere ideene og prosjektene sine for hele selskapet. I et intervju blir det uttalt følgende: *«[...] du følger en prosess, så du får jo berømmelse med og. Du får presentert det endelige produktet foran hele selskapet, så det ligger litt prestisje først i å bli utvalgt, men også at du får anerkjennelse for å presentere det for hele organisasjonen»*. Ingeniør gir også anerkjennelse ved å invitere ansatte som utmerker seg til å delta på regionale ledermøter for å snakke om prosjekter de jobber med. Videre har bedriften enkelte store arrangementer, hvor ansatte som har gjort noe spesielt og som har blitt lagt merke til kan bli invitert.

Etter intervjuer med flere ledere i Ingeniør er det tydelig at mange ansatte i bedriften driver med innovasjon rett og slett fordi det inngår i jobben deres. Dette gjelder på ulike måter, og for de inkrementelle innovasjonene blir det uttalt følgende: *«De fleste ansatte vil nok tenke at det er bare jobben min»*. For de større, radikale innovasjonene er det noe mer fokus på at innovasjon inngår som en svært sentral del av arbeidsoppgavene. En leder i en forskningsgruppe uttaler blant annet at mennesker som jobber med forskning ikke trenger noen spesiell belønning, da det inngår i jobben deres å ha ideer. Vedkommende uttaler følgende: *«I have always said that people in research, it is their job to have ideas, so they don't need a special reward for that»*. De liker måten de får jobbe på i forskningsgruppen, som innebærer å få være kreativ og utforske nye ting. Dette er en utbredt oppfatning blant lederne som ble intervjuet. En annen leder uttaler: *«Jeg tror at hvis du spør ansatte i selskapet vårt, så vil de nok si at teknologi står rimelig høyt, og at de aller fleste ansatte har en stor interesse i teknologi og teknisk kompetanse, og en opptatthet for det som skjer innenfor deres fagområder. Sånn sett er det en stor interesse for å identifisere mulige utviklingsaktiviteter. [...] Så det tror jeg kommer innenfra, så det er ikke noe behov for at noen skal bli fortalt at de skal gjøre innovasjon og utvikling»*. Menneskene som jobber i forskning virker altså å ha en spesiell type profil, og det blir uttalt at de liker å gå i dybden for å finne ut av ting.

Fordi Ingeniør er såpass avhengig av dyktige innovative ansatte, er det viktig å rekruttere de rette menneskene. Ingeniør har et stort fokus på forskning og innovasjon, og de setter av en viss andel av omsetningen til forskning hvert år. Dette mener lederne er svært tiltrekkende i seg selv, og derfor får bedriften tilgang på arbeidskraft som liker den utforskende måten å

jobbe på som forskning innebærer. Når de skal ansette folk til forskningsgruppen forsøker de å se på tidligere karriere og forsøker i intervjuer å finne ut hvorvidt de vil passe inn, men dette er en kompleks prosess, og de spør ikke nødvendigvis eksplisitt om de liker å generere nye ideer. Selskapet ønsker altså å være attraktivt for dyktige mennesker som er interessert i innovasjon, og som ønsker å drive med dette. En HR-ansvarlig uttaler følgende: *«De blir ikke belønnet med penger, men de får jo en jobb hvor det er jobben din å jobbe med innovasjon hundre prosent. Det er jo den største belønningen».*

Et annet virkemiddel som Ingeniør bruker for å motivere til innovativ atferd er at de ansatte i enkelte tilfeller får jobbe videre med ideen sin hundre prosent. Dette gjelder for noen typer innovasjonsprosesser. De ansatte som kommer med ideene som blir utvalgt blir fritatt fra den vanlige jobben sin, og får muligheten til å jobbe med prosjekt knyttet til ideen sin. De ansatte får da gjort noe helt annet for en periode, noe som innebærer å få bygget kompetanse, og de får være med å gjøre noe spennende. En av lederne uttaler følgende: *«Hovedgreien er at du får gjort noe helt annet. Du får satt av tid.[...] For å virkelig få bygget kompetansen og få gjort noe annerledes».*

Et annet viktig aspekt ved belønning og motivasjon er prestasjonsvurdering, og dette står sentralt hos Ingeniør. Bedriften har en egen prosess for prestasjonsvurdering som blant annet innebærer flere årlige samtaler mellom leder og ansatt. Ved begynnelsen av året settes det enkelte mål, og disse blir fulgt opp gjennom flere samtaler i løpet av året. Hva målene går ut på vil variere ut i fra hvor den ansatte jobber. Enkelte ledere som jobber med innovasjon vil ha helt klare krav på at de skal ha utviklet noe nytt eller annerledes innenfor det området de jobber i, altså krav om radikal innovasjon. Disse lederne som jobber spesifikt rettet mot innovasjon blir også vurdert på innovasjonsprosessen og implementeringen i sine forretningsområder. I forskningsavdelingene, hvor de arbeider med de virkelig store og radikale innovasjonene, måles de ansatte på mange ulike parametere knyttet til innovasjon. De «vanlige» ansatte i de ulike forretningsområdene blir derimot i større grad målt på hva de faktisk skaper av produkter og tjenester. Vi ser dermed at hvilken rolle de ansatte har, har betydning for hvordan de blir vurdert når det kommer til innovasjon.

4.2 IT

Vi har brukt en stor norsk IT-bedrift som case. Vi vil heretter referere til denne bedriften som «IT». IT befinner seg i en dynamisk bransje hvor det er viktig å være tilpasningsdyktig og holde seg oppdatert på ny teknologi. Bedriften er svært dyktig på innovasjon. Dette har spesielt kommet frem de siste årene, da selskapet har gjennomgått store endringer knyttet til sine prosesser og tjenestene de tilbyr.

4.2.1 Innovasjon i IT

Lederne vi har snakket med i IT er opptatt av at innovasjon skal være noe nyskapende, men samtidig noe som det går an å tjene penger på. Uten fokus på denne balansegangen blir det kun forskning, og ikke innovasjon. En av lederne vi intervjuet uttalte følgende om innovasjon: *«[...] du finner på noe nytt som går an å selge. Alt annet er forskning. Den realiseringsbiten, hvis du ikke får til den, så er det forskning»*. Det blir altså en balansegang mellom å være kreativ og å være strukturert og utvikle tjenester og produkter som kunder er villige til å betale for.

IT driver med innovasjon i form av at de hjelper kunder med å tilrettelegge for innovasjon, og de innoverer internt slik at de kan selge nye produkter og tjenester. De tilrettelegger for innovasjon ved at de skaper teknologi som kan hjelpe kunder med å effektivisere prosesser, og ting testes i stor grad underveis i innovasjonsprosessene. De driver altså mye med prosessinnovasjon, men også med produktinnovasjon for produkter og tjenester som selges til kunder.

IT jobber i stor grad med innovasjon som en kontinuerlig prosess. I bedriftens innovasjonsprosesser kommer ansatte opp med mange ideer for problemløsning, hvor de beste ideene tas videre. Deretter vurderes det hvilke problemer som skal løses og hvordan bedriften skal løse dem. Bedriften tester produktene og tjenestene sine i stor grad underveis i innovasjonsprosessene. IT setter produkter og tjenester det raskt i produksjon og forbedrer produktene kontinuerlig underveis i innovasjonsprosessen. Ansatte i IT jobber med å finne ut hvilke utfordringer som skal løses og hva som er årsaken til disse, og de har et stort fokus på de menneskelige faktorene ved utfordringene. Dette jobbes med i kontinuerlige prosesser.

I IT legges det vekt på at det skal være rom for å kunne prøve og feile, og at en ikke skal være bundet av en tanke om at det er en klar fasit på alt. I intervju med HR-ansvarlig kommer det

frem at de fokuserer på hva de ønsker å oppnå, fremfor å gi altfor tydelige instruksjoner om hvordan de ansatte skal jobbe. HR-ansvarlig uttrykker at dette er fordi det er så mange måter å løse oppgavene på, og det kan ofte være vanskelig å vite akkurat hva som er problemene som skal løses. Organisasjonen er flat, noe som tilrettelegger for at ansatte enkelt kan legge frem ideene sine for ledere i bedriften. En av lederne vi har snakket med uttaler følgende: «[...] jeg føler at du får muligheten til å prøve det ut, og sjekke om det flyr. Men du må selv gjøre det. [...] Du må ha litt driv selv». Etter hvert som ideer blir utviklet og godkjent, blir de tatt oppover i organisasjonen til ulike nivå avhengig av hvor stort prosjektet er.

IT er opptatt av samarbeid. For å øke effektiviteten og kvaliteten i prosjektene sine tilrettelegges det for diskusjon og samarbeid på tvers av ulike avdelinger. IT er opptatt av å få nye øyne på det de jobber med, enten fra andre internt i bedriften eller fra omgivelsene. Bedriften jobber tett sammen med sine omgivelser for å forstå hvordan de ulike kundene fungerer og hva de har behov for. I de tilfellene der det er mulig tester bedriften løsninger innad i egne avdelinger før de selger dem til eksterne kunder. På denne måten kan de effektivt finne løsninger som kan selges til mange, fordi de fokuserer på den typen avdelinger som også finnes hos mange andre bedrifter. Dette kan karakteriseres som en kombinasjon av produkt- og prosessinnovasjon, ettersom de innoverer på prosessene innad i selskapet og bruker dette til å utvikle produkter og tjenester som selges til kunder. IT er også i dialog med andre aktører som innehar relevant bransjekunnskap. Disse interaksjonene hjelper dem med å kartlegge behov i markedet slik at de vet hva de skal arbeide videre med. I tillegg har IT fokusert på å danne partnerskap med selskaper som har bredere kompetanse på enkelte områder. På denne måten utnytter de styrker hos andre og kan fokusere mer på det de selv er gode på. Dermed blir bedriften raskere og mer effektiv når det kommer til innovasjon.

Selskapet har både strukturerte og ustrukturerte måter å drive med innovasjon på. For å styrke sin innovasjonsevne satser IT på unge talenter som kanskje tenker annerledes enn dem som jobber i selskapet fra før. Disse unge menneskene blir ansatt i internships, og allerede fra første stund blir de satt i situasjoner der de skal forsøke å løse problemer for kunder. Av strukturerte innovasjonsprosesser bedriften driver med er «design thinking» noe de fokuserer på. I slike prosesser er det stort fokus på sluttbrukerne av produktene og tjenestene og hva de faktisk har behov for. IT jobber strukturert med å finne ut hvilke muligheter de har til å oppfylle brukernes behov og hvor mye som kreves, og de forsøker å skape høy verdi på både kort og lang sikt. Både i arbeidet med eksterne kunder og i egne innovasjonsprosesser, benytter bedriften denne typen prosess. Ved å arbeide strukturert sikter IT på å øke sjansene sine for å lykkes med

produktinnovasjon og utvikle gode produkter og tjenester som kan skape nytte for mange kunder.

IT har de siste årene vært gjennom store endringer. Det kommer frem i intervjuer at bedriften tidligere var et veldig tradisjonelt, prosessorientert selskap. Alle prosesser var beskrevet ned til minste detalj, og produktutvikling innebar en liste med prosesser som måtte følges strengt. Dette resulterte i svært få nye ideer som kunne testes fort. Det er dermed tydelig at IT historisk sett ikke har hatt en kultur for å være veldig innovative og nytenkende. Det kommer imidlertid frem i intervjuene at IT har snudd denne trenden. I dag er de et veldig annerledes selskap som er både dynamiske og fleksible. De har altså gjort radikale prosessinnovasjoner, som har endret hele selskapet. Bedriften er i dag i en prosess som innebærer en stor kulturendring og lederne i bedriften uttaler at de ønsker å bygge en kultur som støtter enda mer opp under innovasjon sammenlignet med kulturen de historisk sett har hatt. Organisasjonens flate struktur gjør det enklere å komme opp med nye ideer, presentere dem og bli hørt, for så å få muligheten til å teste dem ut. I et av intervjuene kommer det imidlertid tydelig frem at for å skape innovasjon er det viktig at de ansatte har engasjement. Dette engasjementet må komme innenfra, ettersom man ikke får konkrete beskjeder om hvordan og når man skal innovere.

4.2.2 De ansattes rolle i innovasjonsprosessen i IT

I IT kommer det frem i intervjuene at ansatte er svært viktige for innovasjon, og de involveres allerede fra begynnelsen av innovasjonsprosessen. Det er tydelig at selskapet legger stor vekt på å sette sammen team som består av en kombinasjon av både seniorer som er eksperter på sitt fagfelt, og unge nyutdannede ansatte. Teamene sitter sammen og er involvert i prosessen fra idémyldring til det materialiserer seg i konkrete løsninger bygget rundt konkret teknologi. IT har et stort fokus på å sette sammen innovative team bestående av ansatte med ulik kompetanse som jobber sammen om løsningene. Videre kommer det frem i intervju med HR-ansvarlig at det ikke kun er team bestående av mennesker med ulik kompetansebakgrunn og utdannelsesbakgrunn som er viktig for bedriften, men også at teamene består av både kvinner og menn, samt mennesker med ulik nasjonalitet.

Fra alle intervjuene med ledere i IT kommer det frem at bedriften i stor grad vektlegger rekruttering av ansatte til sin bedrift for å kunne bli et enda mer innovativt selskap. Rekruttering av de rette menneskene er altså svært viktig for IT for å styrke virksomhetens innovasjonsevne. HR-ansvarlig uttaler følgende: «[...] på HR-siden har vi jobbet veldig aktivt

med rekruttering. Det å bli et innovativt selskap handler mye om enorm kompetanseomstilling». Det forklares videre at bedriften i stor grad forsøker å få tak i kompetanse som baserer seg på oppgaveløsning og problemløsning innenfor teknologi. For å få til dette har IT de siste årene i større grad enn tidligere fokusert på rekruttering av unge mennesker. Dette dreier seg først og fremst om at unge mennesker har et annet tankesett enn de mer erfarne arbeidstakerne. HR-ansvarlig uttaler følgende: «Vi ser jo det hos oss at veldig mye av den innovasjonen som blir drevet på teknologisiden, ikke alt, men mye av det innenfor visse områder, blir gjort ved hjelp av ansatte som kom inn i fjor og året før». IT har også de siste årene i større grad fokusert på å rekruttere en omtrent lik andel kvinner og menn til selskapet, da de innså et problem knyttet til den tradisjonelle rekrutteringsprosessen bedriften brukte. Som et eksempel trekkes det frem at bedriften tidligere ofte endte opp med å ansette omtrent 20-25% kvinner og resten menn, noe HR-ansvarlig betraktet som et problem. For å løse dette problemet utviklet de et eget konsept for rekruttering, som resulterte at de i dag ansetter omtrent like mange kvinner og menn.

4.2.3 Motivasjon og belønning i IT

For å belønne og motivere sine ansatte til å være innovative bruker IT mange ulike virkemidler. Fra intervjuer med ulike ledere i bedriften kommer det blant annet frem at bedriften legger stor vekt på synliggjøring av ansatte. En av lederne uttaler følgende: «[...] hvis du belønner noen for hva du enkeltvis klarer å oppnå, så skaper ikke det en tverrfaglighet. Det skaper ikke et samarbeidsmiljø og en kultur for dette her. Vi er mye mer opptatt av å snakke om det og vise oppmerksomhet. Det å belønne på en annen måte i form av å bli synlig». Bedriften har blant annet tatt i bruk en intern internettplattform hvor ansatte får mulighet til å eksponere seg overfor hele bedriften for å fortelle om ulike prosjekter de holder på med. Ledere i bedriften lager også videoer av ansatte, som publiseres på denne plattformen. Da mange av oppgavene ellers er relativt usynlige for andre internt i bedriften, har dette gitt nye muligheter for synliggjøring. På sine publiseringer kan ansatte få kommentarer og anerkjennelse, og denne kommunikasjonsformen gjør det lettere å sette i gang interessante diskusjoner på tvers av organisasjonen. En av lederne uttaler følgende om belønningssystemet: «Det er veldig mye eksponering, og de som er med får lov å eksponere seg ut til hele bedriften og si at dette er det vi driver med. [...] Det tror jeg er en av de tingene som har gjort at folk synes det er morsomt å være med på». Dette er et viktig virkemiddel som brukes for å synliggjøre innovasjonsutviklingen bedriften har.

Fra intervjuene med ledere i IT kommer det videre frem at bedriften ikke fokuserer på finansielle belønninger for å motivere ansatte til å drive med innovasjon. Det er enighet blant lederne vi intervjuet om at de ikke har tro på at den typen mekanismer motiverer ansatte og skaper innovasjon. Det blir blant annet uttalt følgende: *«Vi har et større fokus på samarbeid og det å spille hverandre gode, istedenfor det å belønne innovasjon direkte»*, og *«[...] det er ikke pengepremier som er den store tingen»*. I tillegg blir det nevnt i et intervju at de har lest teori om prestasjonsbasert lønn og innovasjon som sier at dette ikke er en optimal kombinasjon. Det kan imidlertid nevnes at bedriften har bonusordninger for ledere, seniorpersoner og selgere, men de måles på det de klarer å utrette innenfor sitt eget forretningsområde over lengre tid. HR-ansvarlig uttaler følgende: *«Er du leder [...] får du ikke mer i bonus eller mer i lønnsporten ved å komme opp med enten flere ideer eller å skape flere tjenester eller produkter. Du blir lønnet på det vi klarer å skape sammen innenfor ditt eget forretningsområde på et sett med ulike bonuskriterier»*. Målekriteriene knyttes ofte til vekst, omsetning, margin, medarbeider- og kundetilfredshet, og er ikke direkte tilknyttet antall nye produkter og tjenester. IT har et stort fokus på samarbeid og fellesskap blant de ansatte. For de yngre nyansatte som bedriften har rekruttert bruker de kun fastlønn, nettopp for å støtte opp under disse holdningene.

Det kan nevnes at bedriften har erfaring med mer utbredt bruk av individuell bonus med fokus på individuelle målsetninger for ledere. Dette skapte imidlertid noen utfordringer. For eksempel var det en utfordring for bedriften å sette rettferdige individuelle mål som var egnet til å måle ulike ansatte på samme måte på tvers av organisasjonen. De siste årene har IT beveget seg bort fra de individuelle ordningene og satset mer på det kollektive, da selskapet har en filosofi som dreier seg om å dele overskuddet i selskapet. HR-ansvarlig anerkjenner at det er en utfordring knyttet til hva den enkelte faktisk har mulighet til å påvirke med en slik ordning. Dette er imidlertid en pris de er villige til å betale for å skape samarbeid og fellesskap i bedriften.

For selgere med provisjonslønn, bruker IT et lengre tidsperspektiv på salg av innovative løsninger enn bedriften vanligvis bruker. Ledere i bedriften som vurderer og måler ansattes prestasjoner er klar over at nye konsepter tar lengre tid å selge, og summene ofte er mindre i begynnelsen for slike avtaler, ettersom det tar tid å sette seg inn i helt nye løsninger. De er opptatt av at selgere av innovative løsninger skal belønnes for dette. Bedriften har derfor andre ordninger for hvordan provisjon skal beregnes ved salg av nye, innovative løsninger

sammenlignet med salg av allerede etablerte produkter, der selgerne tjener mer per nye løsning fordi det er vanskeligere og mer tidkrevende å selge.

Som et alternativ til de økonomiske incentivene satser IT i stor grad på å involvere de ansatte og motivere dem med mer alternative former for belønning. Det kommer blant annet frem i intervju med en leder i bedriften at dersom et team implementerer en innovativ løsning, kan de for eksempel belønnes med at hele temaet får dra på store konferanser eller opplevelsesturer. På denne måten får teamet en felles opplevelse, fremfor at enkeltpersonene får en viss andel av en bonus knyttet opp til hvor godt de presterer når det kommer til innovasjon. IT har, som tidligere nevnt, et stort fokus på samarbeid og fellesskap i bedriften. I stedet for å belønne ansatte individuelt for innovasjon, legger bedriften vekt på samarbeid og at de ansatte spiller hverandre gode. Innovasjon er en prosess som krever at ansatte jobber tett sammen, og IT satser på samarbeid internt i de ulike avdelingene, men også på tvers av enhetene. Fra flere ledere kommer det frem at samarbeid rett og slett er en del av bedriftens grunnfilosofi. HR-ansvarlig anser dette som viktigere enn penger når det kommer til å fremme innovativ atferd, og uttaler følgende: *«Vi har større tro på det fellesskapet som ligger i å ha en kultur som har et sterkt fokus på innovasjon».*

Bedriften tilrettelegger også for innovasjon ved å tillate de ansatte å prøve og feile. HR-ansvarlig uttaler følgende: *«[...] det å bomme, og det å gjøre feil, det er bare et knepp i riktig retning på å treffe neste gang».* Fra en annen leder i bedriften kommer det også frem at det noen ganger hender at en idé ikke slår helt an. I intervjuet legges det vekt på at de tester ulike ideer, og dersom ideene ikke går helt som planlagt, gir de ikke opp. Da justerer de og tilpasser ideene. Det blir blant annet uttalt følgende: *«Flyr det ikke, så flyr det ikke. Det skjer titt og ofte. Og det er ikke det at det ikke flyr, det er bare det at du justerer».* Lederen mener at når det kommer til innovasjon, så gjelder det å ikke gi seg. Man må fortsette å prøve for at ting skal bli en suksess.

IT legger stor vekt på rekruttering til sin bedrift, både i form av å utvikle konsepter for optimal rekruttering, men også i forbindelse med hvordan de kan motivere sine ansatte til å være innovative. De siste årene har bedriften, som allerede nevnt, satset veldig mye på unge, høyt utdannede arbeidstakere som har en enorm skaperkraft. HR-ansvarlig uttrykker at denne typen ansatte, som omtales som millenniumsgenerasjonen, ofte motiveres av andre faktorer enn penger og materielle goder. Blant disse arbeidstakerne verdsettes muligheten til å utgjøre en forskjell og å ha en påvirkning på det som skapes i større grad. I et av intervjuene blir det sagt

følgende: «[...] det er viktig å ha system og være et selskap som er tiltalende på mange måter, til den gruppa som er veldig mye av innovasjonsdriveren. [...] man kunne sikkert ha belønnet på andre måter, men jeg tror ikke det hadde gagnet, rett og slett, det er ikke bonusene som er drivkraften her». IT satser på et fellesskap med ansatte som tenker innovasjon og som tenker nytt. Som et resultat av dette har bedriften også fått et stort «young professional»-miljø i selskapet.

IT bruker prestasjonsvurdering som et virkemiddel for å motivere ansatte til innovativ atferd. Det trekkes blant annet frem et eksempel om at en gruppe ansatte har fått et mål for 2018 om å utvikle fem kognitive konsepter som skal selges i markedet. Det blir også uttrykt at selv om bedriften ønsker at alle øvrige ansatte som ikke vurderes direkte på innovasjon, kontinuerlig skal jobbe med forbedring og innovasjon, er ikke dette alltid like lett i praksis. Mange avdelinger har stramme budsjetter, og mange krav de skal oppfylle, og dermed er det ikke alltid ressurser til å prioritere innovasjon.

5. Analyse

5.1 Sammenlignende analyse av case-bedriftene

Ingeniør og IT har begge mange ulike former for belønning når det kommer til å motivere til innovativ atferd. I denne delen av analysen vil vi sammenligne de to bedriftene vi har studert, og vi vil trekke frem viktige likheter og ulikheter. Vi vil også se funnene i lys av teori og forskning knyttet til innovasjon og belønning.

5.1.1 Innovasjon i selskapene

Ingeniør og IT har mange fellestrekk når det kommer til hvordan de tenker rundt innovasjon, men de har også noen områder der fokuset er noe ulikt. Med forskning som et stort satsningsområde har Ingeniør i stor grad mulighet til å benytte seg av «knowledge push» som en tilnærming til innovasjon. Selskapet forsøker å ligge foran kunder og resten av miljøet når det kommer til ny teknologi. Lederne vi snakket med fra IT har et stort fokus på at det de lager må være noe de vet at kundene har behov for, slik at selskapet vet at det er mulig å tjene penger på det de lager. Denne tilnærmingen har flere fellestrekk med «need pull» som et utgangspunkt for innovasjonsprosessen.

Begge bedriftene driver med både produktinnovasjon og prosessinnovasjon, men de ser ut til å ha hvert sitt satsingsområde når det kommer til radikal innovasjon. IT har de siste årene gjort store endringer knyttet til innovative prosesser i organisasjonen og måten de arbeider på. De er altså sterke når det kommer til prosessinnovasjon, og de har drevet med radikal prosessinnovasjon for å øke sine innovasjons- og konkurransevner. Ingeniør satser mye på radikal innovasjon knyttet til produktinnovasjon, gjennom utvikling av nye produkter og tjenester. De jobber mye med forskning og utvikling, og en slik utforskende strategi styrkes av at de har en egen forskningsavdeling som utvikler produkter og tjenester både for intern bruk og for eksterne kunder. I tillegg til å drive med radikal innovasjon, står inkrementell innovasjon sterkt hos begge bedriftene. De to selskapene fokuserer på at alle ansatte i så stor grad som mulig skal være med på bedriftenes innovasjonsprosesser, ved å gjøre små forbedringer i det daglige som på sikt vil gagne virksomheten. Begge bedriftene driver altså både med radikal og inkrementell innovasjon, som henger sammen med henholdsvis utforskende («exploration») og utnyttende («exploitation») tilnærming. Dette er i tråd med

teori om disse tilnærmingene, som understreker at dersom virksomheter skal lykkes med innovasjon på sikt er de nødt til å bruke en kombinasjon av disse strategiene (Haanæs, 1999).

Felles for Ingeniør og IT er at de ansatte spiller en svært sentral rolle for innovasjonsprosessen. Ansatte på ulike nivå i begge bedriftene bidrar til innovasjon i større eller mindre grad. For de mindre, inkrementelle innovasjonene i virksomhetene bidrar alle ansatte rundt i organisasjonen med å finne løsninger for å effektivisere den daglige driften. For de større innovasjonene som foregår i forskningsavdelingen hos Ingeniør er det imidlertid et større fokus på mennesker med spesialkompetanse innenfor sitt fagfelt. Ledere i Ingeniør hevder at de er svært avhengige av de ansatte i innovasjonsprosessene fordi Ingeniør er en kunnskapsbedrift. Teori viser at ansatte er veldig viktige for virksomheters innovative prosess, da de besitter taus kunnskap som er viktige for innovasjonsprosessene (De Spiegelaere et al., 2012).

5.1.2 Tilretteleggende faktorer og belønninger for innovativ atferd

Rekruttering av de rette menneskene

Både IT og Ingeniør fokuserer på å ha ansatte med bred kompetanse og bakgrunn. En forskjell er imidlertid at lederne i IT i intervjuene legger stor vekt på at bedriften fokuserer på mangfold innad i team ikke bare når det gjelder kompetanse, men også når det kommer til faktorer som erfaring, alder, kjønn og nasjonalitet. IT har de siste årene i tillegg lagt stor vekt på rekruttering av yngre ansatte som har et annet tankesett enn de øvrige ansatte når det gjelder innovasjon og nyskaping. I denne sammenheng eksisterer det forskning som finner at mangfold blant ansatte hva gjelder kjønn, alder og utdanning har positiv effekt på innovasjon (Østergaard et al., 2010). Andre forskere finner at også internasjonal arbeidskraft kan ha en positiv effekt på innovasjon, gjennom økt internasjonal samarbeid, som har vist seg å kunne være positivt for produktinnovasjon (Solheim & Fitjar, 2016). Dette gjelder dersom de ansatte var høyt utdannede, noe som virker å være tilfelle for IT. Ingeniør bruker også rekruttering for å tilrettelegge for innovasjon. Bedriften gjør dette ved å rekruttere ansatte som er genuint interessert i fagfeltet de arbeider innenfor og som har et ønske om å innovere. Dette gjelder spesielt ansatte som rekrutteres til forskningsavdelingen.

Samarbeid og kunnskapsdeling

De to bedriftene samarbeider mye på tvers i organisasjonen. Litteraturen viser også at samarbeid er viktig for å legge til rette for innovativ atferd, da innovasjon ofte består av komplekse oppgaver som bør løses i fellesskap (Curran & Walsworth, 2014). Det kan imidlertid se ut til at måten samarbeidet foregår på er noe ulik mellom de to selskapene. Forskningsavdelingen i Ingeniør utvikler teknologi og prototyper for de andre avdelingene i bedriften, som disse avdelingene kan videreutvikle for å få dem til å passe til sine respektive kunder. IT har et stort fokus på å se på ting med nye øyne, noe som ofte gjøres ved hjelp av andre avdelinger internt i bedriften. Bedriften legger derfor til rette for samarbeid mellom avdelingene i store deler av innovasjonsprosessene. Dette tyder på at de i stor grad vektlegger kunnskapsdeling som en del av samarbeidet i virksomheten. IT produserer en del tjenester som de har mulighet til å teste på egne avdelinger internt før de selger det til kundene. I slike innovasjonsprosesser er det viktig med samarbeid og kunnskapsdeling, noe bedriften blant annet legger til rette for ved å arrangere ulike workshops. Dette bidrar til produktinnovasjon, der tjenestene etter hvert kan tilpasses og selges til kunder. Både IT og Ingeniør fokuserer i stor grad også på samarbeid med sine omgivelser når de skal innovere. Dette gjelder i stor grad samarbeid og kontakt med kunder, som passer godt med en «need pull»-strategi. Ingeniør samarbeider i tillegg med akademia, som vi ser for oss passer godt med deres fokus på forskning. Dette er i tråd med det som kan karakteriseres som en «knowledge push»-strategi.

Langsiktig perspektiv på innovasjonsprosessen

Både Ingeniør og IT ser på innovasjon som en kontinuerlig, langsiktig prosess. IT bruker i stor grad idégenerering der ideer kontinuerlig kommer opp, vurderes, testes og forkastes eller tas videre. Idégenerering der ansatte kan komme opp med ideer brukes også i stor grad hos Ingeniør, og i noen av disse innovasjonsprosessene får de ansatte mulighet til å jobbe videre med egne ideer fremfor de vanlige arbeidsoppgavene sine. I tillegg satser bedriften svært mye på langsiktig forskning som det arbeides med kontinuerlig i forskningsavdelingen på siden av resten av bedriften. Fokuset på et lengre tidsperspektiv er i tråd med hva teori og forskning sier om hvordan bedrifter kan tilrettelegge for innovasjon (Ederer & Manso, 2009; Tidd & Bessant, 2009, s. 102).

Prestasjonsvurdering

Både IT og Ingeniør bruker prestasjonsvurdering som en tilretteleggende faktor for å stimulere til innovativ atferd. Begge bedriftene har ansatte som vurderes direkte opp mot hvorvidt de

klarer å skape noe nytt. Ingeniør bruker prestasjonsvurdering i den forstand at de har flere fastsatte samtaler i løpet av året for å kunne foreta kontinuerlige vurderinger av utviklingen. Prestasjonsvurdering henger tett sammen med belønningsverktøy ettersom alle belønninger utdeles på bakgrunn av en eller annen form for prestasjonsvurdering. Tidligere forskning finner at prestasjonsvurdering i seg selv er positivt relatert til innovasjon og innovativ atferd (Bos-Nehles et al., 2017; Büschgens et al., 2013; Ling & Nasurdin, 2010). En av disse studiene finner blant annet at for å stimulere til innovativ atferd knyttet til radikal innovasjon bør prestasjonsvurderinger vektlegge læring og informasjon fremfor prestasjonsvurderinger der ansatte vurderes relativt til hverandre (Büschgens et al., 2013).

Finansielle belønninger

Ingen av bedriftene vektlegger finansielle belønninger når det kommer til å belønne innovative atferd, og det er tydelig at dette er et bevisst valg. Begge bedriftene har bonusordninger for enkelte grupper av ansatte, men dette beregnes ikke kun på bakgrunn av deres prestasjoner direkte knyttet til innovasjon. Det kommer imidlertid frem at selgere hos IT har provisjonslønn som beregnes ulikt for salg av innovative case og andre case. Det er likevel viktig å presisere at det i samtlige intervjuer med ledere i bedriften blir understreket at fokuset ikke er på finansielle belønninger direkte knyttet opp mot innovasjon. Videre blir det tydeliggjort i intervjuer at IT har erfaring med et større fokus på individuelle bonusordninger fra tidligere, men at dette representerte en utfordring for selskapet ettersom det er vanskelig å måle ulike ansatte på en rettferdig måte. Disse erfaringene styrker inntrykket av at det er et svært bevisst valg å ikke gi ansatte prestasjonsbasert lønn når det kommer til innovasjon. For å styrke samhold og samarbeid benytter IT kun fastlønn til nyansatte. Bedriftenes valg om å ikke bruke finansielle belønninger direkte tilknyttet innovativ atferd er i tråd med mye tidligere forskning, da det finnes mange studier som finner at prestasjonsbaserte finansielle belønninger ikke er gunstig for å fremme innovasjon (Behrens & Patzelt, 2017; Bysted & Jespersen, 2014; Ling & Nasurdin, 2010). Det finnes riktignok også studier som finner en positiv effekt (Barros & Lazzarini, 2012; Bos-Nehles et al., 2017; Halim et al., 2016; Sauermann & Cohen, 2010; Zoghi et al., 2010). ITs valg om å bevege seg bort fra et individuelt prestasjonslønnfokus mot mer kollektiv belønning er dessuten i tråd med tidligere forskning som finner at individuell prestasjonsbasert lønn er betydelig mindre effektivt enn fastlønn og prestasjonsbasert lønn med kollektivt fokus (Curran & Walsworth, 2014; Ederer & Manso, 2009).

Langsiktig perspektiv

IT tilrettelegger for innovativ atferd ved at selgere, som har provisjon, har et langtidsperspektiv for beregning av provisjon når det gjelder salg av innovative løsninger. Dette er i tråd med forskning vi har funnet som viser at belønning basert på langsiktige resultater gir rom for å prøve og feile, og at dette igjen leder til innovasjon og lønnsomme løsninger (Ederer & Manso, 2009). Den aktuelle studien praktiserte dette ved at belønning ble beregnet på bakgrunn av kun langsiktige resultater, og ikke noe ble basert på deltakernes resultat i begynnelsen av prosjektet. Provisjonsordningen som IT praktiserer er noe annerledes, der de får mer provisjon for å selge en innovativ løsning enn en etablert løsning, fordi det regnes med at det tar lengre tid. Ettersom dette er helt nye løsninger, virker ITs belønning med langsiktig perspektiv å være knyttet til radikal innovasjon.

At ansatte skal oppleve å ha muligheten til å prøve og feile er noe IT også fokuserer på blant de andre gruppene av medarbeidere. Dersom de ansattes ideer ikke lykkes med en gang, justerer de og tilpasser dem og dette gir ansatte stort rom for å komme opp med og teste nye ideer. Dette fokuset tyder på et miljø der det er høy toleranse for risikotaking, og dette har blitt vist å være svært positivt dersom virksomheter ønsker å lykkes med innovasjon (Halim et al., 2016; Tidd & Bessant, 2009, s. 102). Vi ser for oss at det langsiktige perspektivet som brukes av IT, der det er rom for å prøve og feile, tilrettelegger for radikal innovasjon. Radikal innovasjon innebærer mer usikkerhet og risiko enn inkrementell innovasjon (Tidd & Bessant, 2009, s. 37). Ansatte som driver med radikal innovasjon tar altså på seg mer risiko dersom virksomheten ikke legger til rette for risikotoleranse og et langsiktig perspektiv. Provisjonsordningene til selgerne antar vi derfor bidrar til radikal innovasjon i IT.

Anerkjennelse

Både IT og Ingeniør legger stor vekt på anerkjennelse og synliggjøring av ansatte som utmerker seg når det kommer til innovasjon. At bedriftene benytter seg mye av anerkjennelse som belønning for innovasjon, passer godt med teori på feltet. Flere studier viser at støtte fra kollegaer og formell anerkjennelse, samt anerkjennende tilbakemelding fra ledere, er blant de viktigste faktorene når det kommer til å motivere ansatte til innovativ atferd (Büschgens et al., 2013; de Villiers-Scheepers, 2011). Anerkjennelse kan imidlertid gis på ulike måter, og det kan gis både offentlig og privat, og gjennom både formelle utmerkelse og mindre formelle samtaler med ledere (Gupta & Singhal, 1993). Våre case-bedrifter har blant annet valgt litt offentlige løsninger når det kommer til å belønne innovative ansatte med anerkjennelse. Et

eksempel på dette er at ansatte blir synliggjort, og på den måten får anerkjennelse gjennom publisering på ulike kanaler internt i bedriften. Dette kan være synlig for hele virksomheten. IT bruker dette både på den måten at ledere synliggjør de ansatte gjennom eksempelvis videoer, og på den måten at de ansatte kan anerkjenne hverandre, ved å kommentere og vise at de liker det andre gjør og publiserer. Dette passer svært godt med det Kunkel (1997) finner, knyttet til hvordan dyktige virksomheter belønner innovative ansatte ved å anerkjenne dem i selskapenes nyhetsbrev eller gjennom videoer publisert internt. Ingeniør fokuserer i tillegg på synliggjøring og anerkjennelse ved å invitere ansatte som utmerker seg med på ledermøter hvor de får mulighet til å presentere ideene sine. Dette er altså litt formelle synliggjøringsprosesser der de ansatte får anerkjennelse av en mindre gruppe mennesker, men av mennesker som har stillinger høyt oppe i organisasjonen og dermed kan ha stor innflytelse. Vi ser for oss at bedriftenes måte å bruke synliggjøring og anerkjennelse på brukes både for radikal og inkrementell innovasjon. Fra intervjuene med IT kom det frem at det er relativt lav terskel for å publisere noe på de interne plattformene, og dette gjør det muligens lettere å synliggjøre mindre, inkrementelle innovasjoner. I tillegg vil det være en forholdsvis enkel måte å vise frem radikal innovasjon på.

Forfremmelse

Ingeniør bruker i tillegg forfremmelse som et virkemiddel for å fremme innovativ atferd, ved at ansatte som utmerker seg blir lagt merke til som fremvoksende, potensielle ledere i bedriften. Forskning utført av Barros og Lazzarini (2012) finner at forfremmelse kan være et effektivt virkemiddel for å oppnå innovasjon, sammenlignet med lønn, men at kun forfremmelse opp til et visst nivå styrker innovativ atferd. Annen forskning understreker imidlertid at det kanskje kan være nødvendig med andre typer forfremmelser for FoU-ansatte enn for andre ansatte, da disse kanskje vil skape større verdi for bedriften ved å fortsette med forskning fremfor å bruke tid på administrative lederoppgaver (Gupta & Singhal, 1993). Vi har ikke grunnlag for å si noe om hvorvidt forfremmelse brukes som belønning for radikal eller inkrementell innovasjon, men vi ser for oss at dette kan brukes for ansatte som er innovative over lengre tid.

Kollektiv belønning

IT sender team som implementerer innovative løsninger på opplevelsesturer og utflukter, og dette brukes for å belønne og motivere. Vi ser for oss at dette i størst grad gjelder for innovative løsninger knyttet til radikal innovasjon, da dette som regel er mer synlig, og dermed lettere å

belønne med slike belønninger. Vi har ikke funnet forskning som direkte studerer belønning i form av slike opplevelsesturer i sammenheng med innovasjon, selv om vi kan se for oss at dette likevel finnes. Det kan imidlertid trekkes paralleller til forskning som viser at belønning av team fremfor individer kan være positivt for innovasjon, og dette har blitt funnet å gjelde for både finansielle og ikke-finansielle kollektive belønninger (Curran & Walsworth, 2014; Kunkel, 1997). Det kommer tydelig frem et fokus på samhold og godt samarbeid hos IT, og dette blir betegnet som en del av grunnfilosofien i selskapet. Dette grunnlaget bruker de altså aktivt i belønningsmekanismene ved at de belønner team fremfor enkeltpersoner. Dersom man bruker teambasert belønning kan det gi de ansatte incentiv til å samarbeide, og siden dette er gunstig for å lykkes med innovasjon kan det fungere godt (Bragelien & Kvaløy, 2016; Curran & Walsworth, 2014). I tillegg ser vi for oss at opplevelsesturene til IT styrker samholdet og gjør de ansatte enda bedre rustet til å samarbeide etter å ha deltatt på slike turer sammen med kollegaer. Dersom ansatte i IT samarbeider godt kan være positivt for selskapets innovasjonsevne (Curran & Walsworth, 2014).

Trening og utvikling

Ingeniør fokuserer i stor grad på utvikling, videreopplæring og kompetansebygging av sine ansatte. At Ingeniør benytter trening og utvikling som en viktig belønning for å motivere ansatte til innovativ atferd er i tråd med flere tidligere studier. Flere forskere finner at aktiviteter som tar sikte på å utvikle ferdigheter og kompetanse blant ansatte, har en positiv effekt på innovasjon (Bos-Nehles et al., 2017; Bysted & Jespersen, 2014; Ling & Nasurdin, 2010; Pratoom & Savatsomboon, 2012). Ingeniør gjør dette ved å i stor grad gi ansatte tid og frihet til å utvikle ferdighetene sine, spesielt innen ny teknologi. Ledere i Ingeniør uttrykker at de ansatte anser det som en stor belønning å få utvikle seg ytterligere og lære enda mer, og på denne måten bygge nyttig kompetanse. Vi ser for oss at ansatte har større mulighet for å utvikle sin kompetanse ved å jobbe med radikal innovasjon, sammenlignet med inkrementell innovasjon. Dette er fordi radikal innovasjon innebærer noe helt nytt som gjør at man vil lære mer og utvikle sin kompetanse (Njøs & Sjøtun, 2016).

Fri disponering av tid

Et virkemiddel som brukes av Ingeniør for å motivere de ansatte til å utvikle nye ideer, er at ansatte for enkelte typer innovasjon i noen tilfeller kan få fritak fra andre arbeidsoppgaver og får jobbe fulltid med sin idé dersom den videreføres til å bli et prosjekt. Dette gjelder for noen typer idégenereringsprosesser, og det virker å gjelde for radikal innovasjon. Det kom tydelig

frem hos Ingeniør at dette var noe de ansatte så på som en viktig belønning som gir høy grad av motivasjon. Denne formen for belønning blir altså gitt på bakgrunn av forskningsaktivitet, noe som er i tråd med en «knowledge push»-tilnærming. Både Kunkel (1997) og Gupta og Singhal (1993) har studert belønningsformer som ligner denne, der ansatte får satt av en viss andel tid til fri forskning eller til prosjekter som er spesielle for dem. Dette blir beskrevet som positivt for innovasjon. Både IT og Ingeniør belønner sine ansatte ved å la dem som gjør det bra få reise på konferanser. Dette blir av Kunkel (1997) beskrevet som en form for fri disponering av tid, og det kommer frem at slike typer belønninger kan være positivt for innovasjon.

Autonomi

Det faktum at de ansatte hos Ingeniør i enkelte tilfeller får jobbe hundre prosent med ideen sin tyder på høy grad av autonomi. Dette virker å gjelde for radikal innovasjon. Flere studier finner nettopp autonomi som en viktig faktor for å oppnå innovasjon (Bos-Nehles et al., 2017; Sauermann & Cohen, 2010; Zoghi et al., 2010). En studie finner at dette i særlig stor grad gjelder for kunnskapsarbeidere, som det er mange av hos Ingeniør. Studien finner videre at denne typen ansatte bør ha belønningssystemer som støtter opp under autonomi for å lykkes med radikal innovasjon (Büschgens et al., 2013). Ansatte i Ingeniør og IT har også mulighet til å drive med inkrementell innovasjon i form av små forbedringer knyttet til sine daglige arbeidsoppgaver, noe som tyder på autonomi. Det ser dermed ut til at autonomi brukes som belønning for både radikal og inkrementell innovasjon.

Indre belønning

Et interessant funn er at flere av lederne i Ingeniør trekker frem at deres ansatte ikke trenger noen spesifikke virkemidler for å motiveres til å drive med innovasjon, da dette er en del av jobben deres. Det virker som at dette i stor grad gjelder for de ansatte i forskningsavdelingen, der de driver mye med radikal innovasjon. Det blir trukket frem at det er forskning og utvikling de ønsker å drive med, og at folk jobber der nettopp fordi de liker denne typen arbeidsoppgaver. Noe tilsvarende kommer også indirekte frem fra intervjuer hos IT, da det trekkes frem at ansatte må ha et engasjement for å utforske nye områder og være innovative. Det at de ansatte opplever at arbeidsoppgavene i seg selv som interessante, vil si at de er indre motivert og opplever å få indre belønning (Rosenblatt, 2011). Dette er i tråd med forskning på indre belønning og motivasjon, da Zhou et al. (2011) finner at indre belønning har positiv påvirkning på innovativ atferd.

Både Ingeniør og IT har en stor andel kunnskapsarbeidere, spesielt blant de som jobber med slik forskning, og den spesialiseringen de har innen sitt felt kan tyde på at de i stor grad er indre motivert av jobben sin og arbeidsoppgavene sine slik at de ikke trenger noen ekstra ytre belønning (Markova & Ford, 2011). Dersom ytre belønninger introduseres i for stor grad kan det være fare for at dette gjør den indre motivasjonen hos de ansatte mindre (Kuvaas, 2005). Forskning finner at kunnskapsarbeideres belønningssystemer for radikal innovasjon bør støtte opp under selvstendighet, slik at de ansatte tar til seg lederens og bedriftens mål som sine egne og dermed blir indre motivert (Behrens & Patzelt, 2017; Büschgens et al., 2013).

Som tidligere nevnt får noen grupper av Ingeniørs ansatte i enkelte tilfeller mulighet til å jobbe hundre prosent videre med en idé. Denne selvstendigheten i kombinasjon med at arbeidsoppgavene oppleves som interessante, kan virke som en svært viktig belønning for radikal innovasjon. Sammensetning av arbeidsoppgaver har blitt vist å være svært viktig for å stimulere til innovativ atferd, og det kan virke som at våre case-bedrifter i stor grad har lyktes med dette i den forstand at de ansatte blir indre motivert av arbeidsoppgavene sine (Bos-Nehles et al., 2017). I tillegg ser vi for oss at de ansatte blir indre motivert fordi de oppleve å bli utfordret intellektuelt. Dette stemmer overens med forskning som finner at motiver knyttet til intellektuelle utfordringer er positivt for innovasjon og hvor godt det blir arbeidet for å innovere blant forskere (Sauermann & Cohen, 2010). Hos Ingeniør ser det ut til at det særlig er ansatte i forskningsavdelingen som er motivert av indre belønning, noe som stemmer godt overens med tidligere forskning. De ansatte i forskningsgruppen hos Ingeniør driver i stor grad med radikal innovasjon, og det ser derfor ut til at indre belønning brukes som en belønningsmekanisme for radikal innovasjon.

Intervjuene vi har gjennomført indikerer at indre belønning også kan stå sterkt for inkrementell innovasjon hos begge virksomhetene. Det har kommet frem hos bedriftene at de ansatte i stor grad forsøker å gjøre små forbedringer i det daglige, og at denne inkrementelle innovasjonen altså er en del av jobben deres. Det faktum at de gjør dette tyder på at de også opplever å få indre belønning fra oppgaver knyttet til inkrementell innovasjon. Dette stemmer godt overens med forskning som finner at ansatte med en høy grad av indre motivasjon er genuint opptatt av å gjøre en god jobb, og ser etter bedre måter å utføre arbeidet på (Thomas, 2000).

5.1.3 Belønning for ulike typer innovasjon

Det har ikke kommet tydelig frem hos noen av case-bedriftene hvorvidt det eksisterer noen forskjeller i belønningssystemer når det kommer til produktinnovasjon og prosessinnovasjon. Det kan virke som at mange av de samme belønningsmekanismene brukes for begge typene innovasjon. Dette kommer imidlertid ikke klart frem, og vi har ikke lyktes med å finne et tydelig mønster her. Det har vært noe enklere når det kommer til å skille mellom belønningssystemer for radikal og inkrementell innovasjon, og her kan det virke som at det eksisterer noen ulikheter. Vi ser også for oss at enkelte belønningsverktøy brukes for både radikal og inkrementell innovasjon. Dette er diskutert underveis i denne delen av analysen, og vi vil oppsummere funnene her.

Radikal innovasjon, som innebærer noe helt nytt, er lett å observere og dermed belønne med synlige ytre belønninger. Vi ser for oss at kollektiv belønning i form av opplevelsesturer hos IT, brukes som belønning for innovativ atferd rettet mot radikal innovasjon. Det kom frem i et intervju at disse turene som regel benyttes for team som implementerer innovative løsninger som virker å være knyttet til radikal innovasjon. Videre virker trening og utvikling, samt fri disponering av tid å være former for belønning basert på radikal innovasjon, ettersom ansatte i Ingeniør får bygge sin kompetanse og disponere tiden fritt, ved å få jobbe fulltid med helt nye prosjekter. Belønningen som IT bruker knyttet til langsiktig perspektiv virker å være knyttet til radikal innovasjon, da det må selges nye, innovative løsninger for å motta belønningen.

Belønningene autonomi, anerkjennelse og indre belønning, ser ut til å benyttes både for radikal og inkrementell innovasjon i de to selskapene. Mye av anerkjennelsen bedriftene bruker som belønning gis via publisering på interne kanaler der det er rom for å dele prestasjoner av ulikt omfang, altså for både inkrementelle og radikale innovasjonsprestasjoner. Hos Ingeniør ser det ut til at autonomi brukes som belønning for både radikale og inkrementelle innovasjoner. Det faktum at noen grupper av ansatte i enkelte tilfeller får autonomi til å jobbe fulltid med sine egne ideer ser ut til å være en belønning knyttet til radikal innovasjon. Begge bedriftene virker også å benytte autonomi som belønning for inkrementell innovasjon, da de gir ansatte frihet til å gjøre små kontinuerlige forbedringer i sitt daglige arbeid. Slike små forbedringer er ofte mindre synlige for ledelsen, og de ansatte virker derfor ikke å gjøre dette utelukkende for å oppnå ytre belønning. Det faktum at ansatte velger å drive med kontinuerlige forbedringer tyder på at de kan være indre motivert, og dermed opplever å få en indre belønning for arbeidet

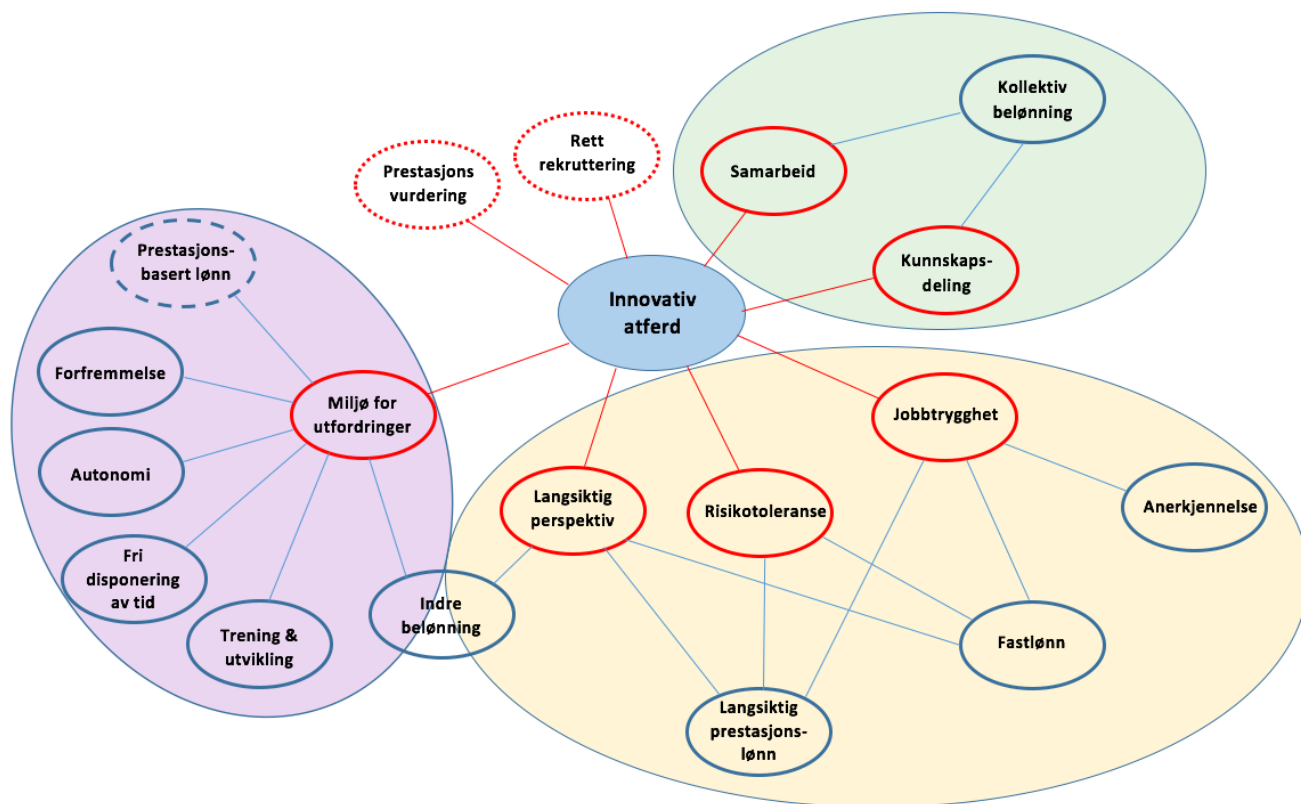
de utfører. Indre belønning ser altså ut til å bli brukt som belønning for inkrementell innovasjon hos begge bedriftene. Ingeniør virker å bruke indre belønning også for radikal innovasjon, ettersom ansatte i forskningsgruppen, som driver med radikal innovasjon, blir oppgitt å ikke trenge noen ytre belønning for å drive med radikal innovasjon. Dette kommer også indirekte frem hos IT.

5.2 Hvordan legge til rette for og belønne innovativ atferd?

Etter å ha gått gjennom tidligere forskning og gjennomført case-studier, har vi utarbeidet en modell som viser sammenhengen mellom innovativ atferd, ulike tilretteleggende faktorer og belønningsmekanismer. De fleste belønningsmekanismene kan trolig kobles til flere ulike tilretteleggende faktorer, men vi har valgt å ta for oss koblingene som vi anser som mest fremtredende. De tilretteleggende faktorene i modellen har vi identifisert i delkapittel 2.2.5 om innovasjon på bakgrunn av en gjennomgang av eksisterende litteratur og empirisk forskning. Vi har sammenstilt belønningsmekanismene vi har funnet som effektive for å motivere til innovativ atferd fra eksisterende forskning og våre case-studier. Case-studiene bekrefter i stor grad det vi har funnet i forskningslitteraturen, og vi antar at case-bedriftenes bruk av belønningsmekanismer er velegnet for å stimulere til innovativ atferd.

Forskningslitteraturen sier lite om forskjell på belønningsmekanismer for ulike typer innovasjon. Selv om vi har noen funn fra case-studiene knyttet til disse forskjellene, inkluderer vi ikke dette i modellen, ettersom vi ønsker å se funnene fra case-studiene i lys av tidligere forskning. En viktig tilretteleggende faktor for innovativ atferd er prestasjonsvurdering. Prestasjonsvurdering kan knyttes til alle former for belønning, da belønninger kommer som følge av ulike typer evaluering av prestasjon. Vi betrakter det derfor ikke som nødvendig å diskutere og inkludere koblingene tilknyttet prestasjonsvurdering i modellen. Rekruttering er også koblet til alle de ulike belønningsmekanismene, da de kan brukes for å tiltrekke seg arbeidskraft. Ettersom innovasjon er en langvarig prosess, ser vi for oss at belønningsmekanismer tilknyttet innovasjon i stor grad fokuserer på å beholde og motivere eksisterende ansatte. I vår utredning legges det derfor, som tidligere presisert, størst vekt på hvordan virksomheter kan bruke belønningsverktøy for å beholde og motivere sine ansatte. Vi vil derfor ikke drøfte rekruttering nærmere i modellen.

Vi ser for oss at belønningsverktøyene vi har studert og funnet positive for innovativ atferd henger tett sammen med faktorene vi har funnet som tilretteleggende for innovasjon. Disse sammenhengene vil vi diskutere videre.



Figur 2: Modell som viser antakelser om sammenheng mellom tilretteleggende faktorer, belønningsmekanismer og innovativ atferd.

De innerste, røde sirklene i modellen representerer faktorer som vi har funnet som tilretteleggende for innovativ atferd. De ytterste, blå sirklene representerer belønningsmekanismene som vi har funnet positive for innovativ atferd. Årsaken til at prestasjonsbasert lønn har stiplede linjer er at vi har funnet tvetydige relasjoner mellom denne belønningen og innovativ atferd. Rekruttering og prestasjonsvurdering vises i figuren med stiplede linjer og uten koblinger til belønningsverktøy, fordi vi ikke vil diskutere disse tilretteleggende faktorene videre i denne delen av oppgaven. Belønningsverktøyene er koblet sammen med de ulike tilretteleggende faktorene. Mange av de tilretteleggende faktorene henger tett sammen og passer sammen med flere av belønningsmekanismene. Disse grupperingene er markert i figuren i lilla, gult og grønt. Vi vil videre drøfte de ulike sammenhengene.

Samarbeid og kunnskapsdeling

Samarbeid og kunnskapsdeling har blitt funnet å være viktig for innovasjon, og disse faktorene kan sies å henge tett sammen, da kunnskapsdeling som regel innebærer en form for samarbeid. (Curran & Walsworth, 2014; Zoghi et al., 2010). Ifølge Curran og Walsworth (2014) kan samarbeid være positivt for innovasjon ettersom innovasjon ofte innebærer komplekse oppgaver som krever at ansatte arbeider sammen. Forskerne finner at kollektiv prestasjonsbasert lønn er positivt for innovasjon (Curran & Walsworth, 2014). Kunkel (1997) viser også at kollektive belønninger er positivt for innovasjon, og at dette gjelder for både finansielle og ikke-finansielle belønningsverktøy. Kollektiv belønning er gunstig å bruke for å motivere ansatte til samarbeid, noe som indikerer en sammenheng mellom kollektiv belønning og samarbeid (Bragelien & Kvaløy, 2016). IT satser mye på samarbeid, og de har et kollektivt fokus når det kommer til belønninger, ved å blant annet belønne team med opplevelsesturer. De bruker altså ikke-finansielle kollektive belønninger, og dette ser ut til å fungere godt for dem. Oppsummert ser vi at samarbeid, kunnskapsdeling og kollektiv belønning henger tett sammen. Dette er markert med grønt i modellen.

Jobbtrygghet, langsiktig perspektiv og risikotoleranse

Jobbtrygghet har blitt funnet å være en viktig faktor når det kommer til innovasjon (Bos-Nehles et al., 2017; Ederer & Manso, 2009). Fastlønn og anerkjennelse er begge belønninger som har blitt funnet å være positive for innovasjon (Büschgens et al., 2013; Ederer & Manso, 2009; Kunkel, 1997). Vi ser for oss at fastlønn og anerkjennelse henger tett sammen med jobbtrygghet. Fastlønn gir en sikker utbetaling som vi ser for oss fører til jobbtrygghet. Vi antar videre at dersom ansatte opplever å få anerkjennelse for jobben de gjør, kan det gi en følelse av trygghet fordi de får en bekreftelse på at arbeidsgiver verdsetter det de gjør. Andre former for belønning som eksempelvis gir mer ansvar og selvstendighet kan skape en følelse av utrygghet, da ansatte blir satt i en situasjon der de opplever at det forventes mer av dem. Dette virker i mindre grad å gjelde for anerkjennelse, da denne typen belønning i større grad kun innebærer en bekreftelse på at det en allerede gjør er bra. Koblingene vi identifiserer mellom fastlønn, anerkjennelse og jobbtrygghet kan være en årsak til at alle disse elementene har vist seg å være viktig for innovasjon. Både fastlønn og anerkjennelse er noe som brukes mye hos både IT og Ingeniør. IT bruker fastlønn til alle sine nyansatte, og de opplever at det fungerer. Begge selskapene bruker ulike former for anerkjennelse, som blant annet å publisere på interne kanaler når ansatte har prestert godt.

Dersom en er trygg i jobben sin ser vi for oss at en i større grad våger å prøve og feile, noe som må til for å lykkes med innovasjon (Ederer & Manso, 2009; Gupta & Singhal, 1993). For å lykkes med innovasjon bør det fokuseres på langsiktige resultater, og her kan fastlønn eller prestasjonsbasert lønn som utbetales på bakgrunn av resultater på lang sikt, være gunstig (Fagerberg, 2003; Gupta & Singhal, 1993). IT legger til rette for et langsiktig perspektiv ved hjelp av spesielle belønningsordninger for salg av innovative case. Innovasjon er noe som innebærer risiko og usikkerhet, og høy risikotoleranse er derfor viktig for å motivere til innovativ atferd (Tidd & Bessant, 2009, s. 102). Dersom virksomheter benytter seg av fastlønn, ser vi for oss at det kan tilrettelegges for dette i større grad enn hvis det brukes mye prestasjonsbasert lønn som måler prestasjoner kontinuerlig og dermed kan gi et kortsiktig fokus. Oppsummert er vår antakelse at jobbtrygghet, risikotoleranse og langsiktig perspektiv henger sammen, og at belønninger knyttet til disse kan lede til innovativ atferd blant ansatte. Dette er markert med gult i modellen.

Miljø for utfordringer

Vi har funnet at det er gunstig for innovasjon å ha et miljø for utfordringer (Bysted & Jespersen, 2014; De Spiegelaere et al., 2012; Sauermann & Cohen, 2010; Tidd & Bessant, 2009, s. 139). Trening og utvikling som en belønning til ansatte, prestasjonsbasert forfremmelse, fri disponering av tid, og autonomi, har alle blitt funnet å være belønningsverktøy som er gunstige for innovativ atferd (Barros & Lazzarini, 2012; Bos-Nehles et al., 2017; Büschgens et al., 2013; Gupta & Singhal, 1993; Ling & Nasurdin, 2010). Alle disse belønningsverktøyene antar vi er koblet sammen med et miljø for utfordringer fordi vi ser for oss at belønningene er med på å skape et miljø som oppleves som tilretteleggende for å utfordre seg selv og bedriften, slik at man kan komme opp med innovative løsninger. Vi tror altså at noe av årsaken til at disse belønningsformene har blitt funnet å være gunstige for innovasjon og innovativ atferd, henger sammen med miljøet de bidrar til å skape. Spesielt Ingeniør bruker flere av disse belønningsverktøyene aktivt i sin tilrettelegging for innovativ atferd. Bedriften fokuserer mye på trening og kompetanseutvikling blant sine ansatte, og noen av lederne ser dette som en av de viktigste belønningene når det kommer til å stimulere til innovativ atferd. I tillegg bruker Ingeniør former for forfremmelse og fri disponering av tid, noe som gir økt grad av autonomi. Oppsummert ser vi for oss at både forfremmelse, autonomi, fri disponering av tid, samt trening og utvikling er koblet sammen med et miljø for utfordringer. Dette er markert med lilla i modellen.

Prestasjonsbasert lønn

Et belønningsverktøy som har gitt tvetydige funn når det kommer til effekten på innovasjon, er prestasjonsbasert lønn, da det har blitt funnet å ha både positiv, negativ og ingen effekt, på innovasjon (F.eks: Behrens & Patzelt, 2017; de Villiers-Scheepers, 2011; Halim et al., 2016; Sauermann & Cohen, 2010). De ulike funnene kan komme av at studiene muligens har studert forskjellige former for prestasjonsbasert lønn, da dette ikke alltid er spesifisert, men det kan også ha andre årsaker. Dersom vi skal sette disse tvetydige funnene i sammenheng med alt vi har funnet om innovasjon og faktorer som tilrettelegger for dette, ser vi for oss at prestasjonsbasert lønn kan være både positivt og negativt for innovativ atferd, avhengig av hvordan det brukes. For eksempel fant en av studiene vi så på at prestasjonsbasert lønn til ledere i bedrifter er positivt for å fremme innovativ atferd fra disse lederne, mens prestasjonsbasert lønn til andre ansatte hindrer innovasjon i organisasjoner (Xu et al., 2017). Rosenblatt (2011) har videre forklart at ytre belønninger, som kan inkludere prestasjonsbasert lønn, kan fungere godt for enkelte deler av innovasjonsprosessen for å holde ansatte motivert, som eksempelvis gjennom lange prosesser. Vi ser for oss at individuell prestasjonsbasert lønn for å fremme innovasjon, ikke fungerer så godt tilfeller der det er konkurranse om en bonuspott, fordi dette kan gi ansatte incentiver til å unnlate å samarbeide eller dele informasjon, som er viktig for innovasjon. Dette kommer også frem i forskning utført av Behrens og Pazelt (2017) der det kommer frem at det kan være fare for at ansatte lar være å samarbeide og dele informasjon, dersom de belønnes med finansielle belønninger for innovasjon fordi det kan oppstå konkurranse. Prestasjonsbasert lønn som man ikke konkurrerer med medarbeidere om, og som har samarbeid som et kriterium, ser vi derimot for oss at kan fungere bedre. Curran og Walsworth (2014) finner at kollektiv prestasjonsbasert lønn er gunstig for innovasjon, og dette henger trolig sammen med at det bidrar til samarbeid.

Kontinuerlig prestasjonsbasert lønn kan være negativt for det langsiktige perspektivet vi har funnet at en bør ha når det kommer til innovasjon (Ederer & Manso, 2009; Fagerberg, 2003). Som Ederer og Manso (2009) finner, fungerer individuell prestasjonsbasert lønn godt når lønnen baserer seg på langsiktige resultater, men mindre godt når kontinuerlige resultater er grunnlag for lønnen. Individuell prestasjonsbasert lønn kan muligens passe godt med å ha et miljø for utfordringer og vektlegging av prestasjonsvurderinger, men dersom samarbeid og kunnskapsdeling bør stå sterkere, ser vi for oss at det kan virke hemmende på innovativ atferd. Vi ser også for oss at prestasjonsbasert lønn kan ha noen negative effekter på jobbtrygghet, da inntekten man får er mer usikker enn ved fastlønn. Ingen av case-bedriftene våre fokuserer på

hverken individuell eller kollektiv prestasjonsbasert lønn direkte knyttet til innovasjon. I den grad de benytter seg av prestasjonsbasert lønn for enkelte grupper av ansatte, er det prestasjonsbasert lønn med langsiktig perspektiv. Hvis vi skal oppsummere, kan det virke som at prestasjonsbasert lønn ikke nødvendigvis er det viktigste belønningsverktøyet når virksomheter skal stimulere til innovativ atferd. Det er vanskelig å bruke prestasjonsbasert lønn på riktig måte, og fallgruvne er derfor flere. Likevel ser det ut til at det er mulig å oppnå effektive resultater med bruk av prestasjonsbasert lønn dersom man sørger for at det styrker, og ikke hindrer, tilretteleggende faktorer for innovativ atferd.

Indre belønning

Indre belønning har blitt vist å være viktig for innovativ atferd (Markova & Ford, 2011; Rosenblatt, 2011). Når ansatte er indre motivert er de motivert av selve arbeidsoppgavene, og opplever å få en indre belønning gjennom utførelse av oppgavene (Rosenblatt, 2011). Indre motivasjon og belønning kan settes i sammenheng med flere av faktorene vi har indentifisert som tilretteleggende for innovasjon, men vi ser for oss at indre belønning passer særlig godt med et langsiktig perspektiv og et miljø for utfordringer. Vi antar at indre motiverte ansatte har gode forutsetninger for å holde innsatsen oppe gjennom lange prosesser, sammenlignet med ansatte som kun er motivert av ytre belønning. Dette kan være spesielt viktig for innovasjon, som ofte er en langvarig prosess (Fagerberg, 2003). Vi antar på bakgrunn av dette at indre belønning er koblet sammen med et langsiktig perspektiv når det kommer til innovativ atferd. Ingeniør har understreket at mange av de ansatte i forskningsavdelingen deres ikke behøver noen ytterligere belønning enn selve arbeidsoppgavene, ettersom de er indre motivert. Forskerne hos Ingeniør opplever altså å få indre belønning fra sine arbeidsoppgaver. Ifølge Tidd og Bessant (2009, s. 140) bidrar mennesker som er indre motivert til å skape et miljø for utfordringer. Vi antar at arbeidsoppgavene i forskningsavdelingen hos bedriften ofte innebærer intellektuelle utfordringer. Dette stemmer godt overens med forskning som finner at intellektuelle utfordringer kan ha en positiv effekt på innovativ atferd og forskeres innsats knyttet til innovasjon (Sauermaann & Cohen, 2010). På bakgrunn av dette antar vi at det eksisterer en kobling mellom indre belønning og et miljø for utfordringer. Oppsummert ser vi for oss at indre belønning er koblet til både et langsiktig perspektiv og et miljø for utfordringer.

6. Konklusjon

6.1 Besvarelse av problemstilling

Formålet med vår eksplorative studie har vært å finne ut hvordan man kan styre innovativ atferd blant ansatte ved hjelp av belønning som styringsverktøy. Innovasjon kan være en del av virksomhetens mål eller delmål, og vi har derfor fokusert på hvordan bedrifter kan bruke økonomisk styring for å nå slike mål. Belønningsmekanismer er et styringsverktøy som brukes for å styre ansattes atferd, og ettersom innovasjon er en prosess drevet av mennesker, er denne delen av styringssystemet interessant å ta utgangspunkt i. Vi har sett på et bredt spekter av ulike typer belønninger for å finne ut hva slags belønningsverktøy som er best egnet for å stimulere til innovativ atferd. Vi har også forsøkt å finne ut hvorvidt man bør bruke ulike belønningssystemer for ulike former for innovasjon.

For å belyse styring av innovativ atferd formulerte vi følgende problemstilling: *«Hvordan kan virksomheter bruke ulike belønningsmekanismer for å tilrettelegge for innovativ atferd blant ansatte?»*.

Det eksisterer flere studier som ser på sammenhengen mellom belønning og innovasjon, og disse studiene utgjør en viktig del av vårt forskningsgrunnlag. Vi har sett etter fellestrekk i forskningen for å kartlegge hvilke belønningsmekanismer som kan være viktige for å stimulere til innovativ atferd. Forskningsgrunnlaget vårt ga oss muligheten til å identifisere et bredt spekter av ulike belønningssystemer. Videre har vi samlet inn data ved hjelp av case-studier av to innovative bedrifter, IT og Ingeniør. Dette gjorde vi for å gå i dybden på hvordan virksomheter bruker av de ulike belønningsmekanismene for å motivere til innovativ atferd i praksis. For å besvare problemstillingen har vi sammenstilt teori fra tidligere forskning med empiri fra case-studiene.

Vi har delt opp problemstillingen i to forskningsspørsmål for å sikre at problemstillingen besvares i sin helhet.

1. På hvilken måte kan virksomheter tilrettelegge for innovativ atferd blant ansatte?

Basert på eksisterende litteratur og forskning, har vi identifisert en rekke faktorer som tilrettelegger for innovativ atferd. Faktorene vi har identifisert er rekruttering av de rette menneskene, samarbeid, kunnskapsdeling, langsiktig perspektiv på innovasjon, toleranse for

risiko, miljø for utfordringer, jobbtrygghet og prestasjonsvurderinger. Disse faktorene har vi identifisert ved å studere teori om innovasjon, i tillegg til litteraturgrunnlaget som vi utarbeidet for å finne sammenhenger mellom belønningssystemer og innovativ atferd. Denne studien tar for seg et bredt spekter av ulike faktorer som tilrettelegger for innovativ atferd, sammenlignet med forskningsartiklene i vårt litteraturgrunnlag. Vi har altså sammenstilt funnene fra de ulike studiene for å danne oss et helhetlig bilde av hvilke faktorer som er viktige innovasjon. Mye av den tidligere forskningen på belønning tar også for seg ulike HRM-praksiser og undersøker hvorvidt disse er gunstige for innovasjon. Dette tyder på at de tilretteleggende faktorene for innovasjon, og ulike belønningsmekanismer, henger tatt sammen, og vi ser for oss at de påvirker hverandre gjensidig. De tilretteleggende faktorene, funnet ved hjelp av litteraturen, stemmer overens med våre funn fra case-bedriftene. Rekruttering, samarbeid, kunnskapsdeling, langsiktig perspektiv på innovasjonsprosessen, og prestasjonsvurdering, er alle faktorer som begge case-bedriftene vektlegger i sitt innovasjonsarbeid. Faktorene vi har identifisert virker å være viktige for å tilrettelegge for innovativ atferd, ettersom funnene våre fra case-bedriftene i stor grad sammenfaller med funn fra eksisterende litteratur og forskning. Det ser derfor ut til at virksomheter bør vektlegge disse faktorene dersom de ønsker å styrke sin innovasjonsevne.

2. Hvordan kan virksomheter bruke belønningsverktøy for å rekruttere og motivere ansatte til innovativ atferd, og eksisterer det noen forskjeller for ulike typer innovasjon?

Det er flere ulike belønningsverktøy som har vist seg å være positive for innovasjon, og belønningene kan brukes enten for å tiltrekke seg ny arbeidskraft, eller for å beholde og motivere eksisterende ansatte. Begge våre case-bedrifter fokuserer på å tiltrekke seg ny arbeidskraft i form av rekruttering. IT legger stor vekt på rekruttering av ung og ny kompetanse med et mer utradisjonelt tankesett, som ofte vektlegger andre former for belønning enn prestasjonsbasert lønn. Bedriften bruker derfor andre belønningsverktøy for å tiltrekke seg slik arbeidskraft. Ingeniør er opptatt av å ansette kunnskapsarbeidere som er motivert av indre belønning, som kommer fra arbeidsoppgavene i seg selv, og dette bruker virksomheten aktivt i rekruttering av ansatte til forskningsavdelingen. Fokus på rekruttering av kunnskapsarbeidere og ansatte med ny kompetanse er i tråd med hva litteraturgrunnlaget basert på tidligere forskning, sier om rekruttering av arbeidskraft og innovasjon.

Vi har gjort flere interessante funn knyttet til hvordan virksomheter kan motivere og beholde eksisterende ansatte. Når det kommer til finansielle belønningsmekanismer, er funnene fra eksisterende forskning tvetydige. Enkelte studier finner at finansielle belønninger, enten i form av prestasjonsbasert lønn eller fastlønn, fungerer godt for å stimulere til innovativ atferd. Annen forskning finner det motsatte, eller at det ikke har noen effekt på innovasjon. Det var imidlertid ikke alle studiene som eksplisitt skilte mellom ulike former for finansielle belønninger, noe som kan bidra til å forklare de ulike resultatene. Et flertall av studiene vi har sett på spesifiserer heller ikke hvilke typer innovasjon de studerer. Dette tror vi også kan bidra til å forklare hvorfor studiene gjør tvetydige funn, ettersom vi ser for oss at ulike former for innovasjon kan ha behov for ulike belønningsmekanismer.

Funnene våre fra case-studiene viser at ingen av bedriftene vektlegger prestasjonsbasert lønn direkte knyttet til innovasjon. Begge bedriftene er opptatt av at det ikke er prestasjonsbasert lønn som skal være i fokus når det kommer til å stimulere til innovativ atferd. Selskapene bruker stort sett fastlønn, og kombinerer dette med ikke-finansielle belønninger, for å motivere sine ansatte til innovativ atferd. Det er flere forklaringer på hvorfor bedriftene ikke fokuserer finansielle belønninger. Tidligere erfaring hos IT tilsier at individuell prestasjonslønn ikke er det mest optimale for å fremme innovasjon, og slik belønning er ikke i tråd med deres fokus på samarbeid og fellesskap. I tillegg har begge bedriftene lest forskning på bruk av belønningssystemer, som finner at prestasjonsbasert lønn ikke er mest hensiktsmessig for å stimulere til innovativ atferd.

Som nevnt, gjør tidligere forskning tvetydige funn når det kommer til bruk av prestasjonsbasert lønn for innovativ atferd, og vi finner at finansielle belønninger ikke blir vektlagt i noen av case-bedriftene. Vi ser for oss at årsaken til disse funnene er at bruk av slike belønninger innebærer enkelte utfordringer. Det kan være vanskelig å bruke dette belønningssystemet på en hensiktsmessig måte, og det finnes flere potensielle fallgruver. Dersom de finansielle belønningsmekanismene ikke passer sammen med de tilretteleggende faktorene samarbeid, kunnskapsdeling, langsiktig perspektiv og jobbtrygghet, ser vi for oss at belønningssystemene kan virke hemmende på innovativ atferd. I tilfeller der prestasjonslønnen og kriteriene belønningen baseres på, støtter opp under en eller flere av de tilretteleggende faktorene vi har funnet – miljø for utfordringer, langsiktig perspektiv, risikotoleranse, jobbtrygghet, kunnskapsdeling og samarbeid – ser vi for oss at prestasjonsbasert lønn kan fremme innovativ atferd. Eksempelvis kan kollektiv prestasjonslønn motivere til samarbeid og kunnskapsdeling. Fastlønn og prestasjonsbasert

lønn med et langsiktig perspektiv, som legger til rette for å prøve og feile, kan bidra til jobbtrygghet, risikotoleranse og et langsiktig perspektiv på innovasjon. Det kan konkluderes med at prestasjonsbasert lønn ikke nødvendigvis er den viktigste belønningen for å motivere til innovativ atferd. Det kan være utfordrende å utforme gode systemer for prestasjonsbasert lønn, da det er en risiko for at lønssystemet ikke er i tråd med de tilretteleggende faktorene, og dermed hindrer innovativ atferd. Dersom prestasjonsbasert lønn brukes på en måte som støtter opp under faktorer som er viktige for innovativ atferd, vil det imidlertid kunne være et effektivt verktøy.

Når det kommer til ikke-finansielle belønningsformer er funnene fra tidligere forskning mer entydige. Belønningsverktøyene som ble funnet å være positive for innovasjon er anerkjennelse, autonomi, kollektiv belønning, forfremmelse, trening og utvikling, fri disponering av tid, og indre belønning. Vi ser for oss at disse belønningsmekanismene henger sammen med faktorene vi har funnet som tilretteleggende for innovativ atferd. Fra case-studiene finner vi at mange av de ansatte som er viktige for bedriftene er mer opptatt av andre typer belønninger enn finansielle. Dette gjelder særlig for forskere hos Ingeniør og unge nyutdannede hos IT. Belønningssystemene som virksomhetene bruker har mange fellestrekk, og kombinert bruker de anerkjennelse, autonomi, kollektiv belønning, utvikling og kompetansebygging, og forfremmelse. I tillegg brukes ulike former for fri disponering av tid, gjennom faglige konferanser og arbeid med egne ideer. Et interessant funn er at mange ansatte i de to virksomhetene er indre motivert av arbeidsoppgavene sine, og de trenger derfor ingen ytre belønninger utover fastlønn.

Mange av de ikke-finansielle belønningene vi finner fra tidligere forskning og case-studiene, kan særlig knyttes til det å ha et miljø for utfordringer, som kan være viktig for innovasjon. I tillegg ser vi for oss at kollektiv belønning og anerkjennelse er koblet til henholdsvis samarbeid og kunnskapsdeling, og jobbtrygghet. Indre belønning virker å være koblet til både et miljø for utfordringer og et langsiktig perspektiv på innovasjon. Belønningsverktøyene kan imidlertid trolig knyttes til alle de tilretteleggende faktorene, avhengig av hvilke kriterier som brukes i evaluering av innovativ atferd, og hvorvidt belønningene utdeles individuelt eller kollektivt. Belønningene som benyttes av case-bedriftene stemmer overens med hvilke ikke-finansielle belønningsmekanismer den eksisterende forskningen identifiserer, noe som tyder på at disse belønningene er velegnet for å stimulere til innovativ atferd. Det faktum at de nevnte ikke-finansielle belønningene virker å kunne kobles til tilretteleggende faktorer for

innovasjon, kan også bidra til å forklare hvorfor disse belønningene er gunstige for å motivere til innovativ atferd.

Når det kommer til hvorvidt det eksisterer noen forskjeller i bruk av belønningsmekanismer for ulike typer innovasjon, er det begrenset hvor mye vi finner fra tidligere forskning. Kun en liten andel av studiene vi har sett på tar for seg dette i kombinasjon med mange ulike belønningsmekanismer. Mange av studiene spesifiserer heller ikke hvilken type innovasjon som studeres, og svært få av studiene sammenligner belønninger for ulike typer innovasjon. I tillegg er det flere av studiene som kun fokuserer på én type innovasjon. Etter intervjuer med ledere i case-bedriftene har det ikke kommet frem hvorvidt ulike belønningsmekanismer brukes for produktinnovasjon og prosessinnovasjon. Vi har dermed ikke tilstrekkelig grunnlag for å kunne si noe generelt om optimalt valg av belønningssystem knyttet til produkt- og prosessinnovasjon.

Enkelte forskjeller i bruk av belønningsverktøy for radikal og inkrementell innovasjon, kommer imidlertid klarere frem fra case-studiene. Belønningssystemene knyttet til kollektiv belønning, langsiktig perspektiv, fri disponering av tid, samt trening og utvikling, ser hovedsakelig ut til å brukes for radikal innovasjon. Generelt er radikal innovasjon mer observerbar enn inkrementell, og vi ser dermed for oss at det er lettere å belønne med mer synlige belønninger. Bruk av kollektiv belønning og finansiell belønning med langsiktig perspektiv i IT, i form av opplevelsesturer og provisjonsordninger for selgere, virker å være koblet til radikal innovasjon. Dette er fordi det brukes for implementering og salg av innovative løsninger som virker å være knyttet til radikal innovasjon. Belønninger knyttet til fri disponering av tid, samt trening og utvikling, ser ut til å være knyttet til radikal innovasjon fordi de ansatte i Ingeniør får bygge sin kompetanse og disponere tiden fritt ved å jobbe med helt nye prosjekter knyttet til radikal innovasjon.

Autonomi, anerkjennelse og indre belønning virker å være belønningsmekanismer knyttet til både radikal og inkrementell innovasjon. Ansatte i Ingeniør får autonomi ved å jobbe fulltid med egne ideer knyttet til radikal innovasjon. Vi ser imidlertid for oss at autonomi også kan knyttes til inkrementell innovasjon ettersom ansatte i begge bedriftene oppmuntres til å gjøre små forbedringer i det daglige. Både Ingeniør og IT benytter i stor grad interne internettplattformer til å anerkjenne innovative ansatte. På disse plattformene er det rom for å dele prestasjoner av ulikt omfang, altså for både inkrementelle og radikale innovasjonsprestasjoner. Indre belønning virker også å kunne knyttes til både radikal og

inkrementell innovasjon. De ansatte i bedriftene som jobber med radikal innovasjon virker å oppleve arbeidsoppgavene i seg selv som en belønning. Dette tyder på at indre belønning er knyttet til radikal innovasjon. Det faktum at mange ansatte i begge virksomhetene velger å gjøre små kontinuerlige forbedringer i det daglige, altså inkrementell innovasjon, tyder på at ansatte er indre motivert. Vi ser for oss dette ettersom disse inkrementelle innovasjonene ikke nødvendigvis er lett observerbare, og dette tyder på at de ansatte ikke utfører arbeidsoppgavene utelukkende for å motta noen ytre belønninger.

Hvis vi skal oppsummere, for å besvare problemstillingen i sin helhet, finner vi at virksomheter bør vektlegge ulike faktorer for å tilrettelegge for innovasjon. Det ser videre ut til at virksomheter kan bruke både finansielle og ikke-finansielle belønningsverktøy for å stimulere til innovasjon, men bruken av ikke-finansielle belønninger virker å vektlegges i størst grad. Belønningsmekanismene og de tilretteleggende faktorene henger tatt sammen, og de bør betraktes i sammenheng med hverandre.

6.2 Vårt bidrag til eksisterende forskning og teori

Eksisterende litteratur om innovasjon betrakter til sammen mange ulike faktorer som tilrettelegger for innovativ atferd. Et av våre bidrag til teori på feltet er at vi har sammenstilt de tilretteleggende faktorene som vi har identifisert ved hjelp av teori og forskning. Dette har ført til at vi har kunnet danne oss et mer helhetlig bilde av hvilke tilretteleggende faktorer som er viktige for innovasjon.

Forskning på belønning og innovativ atferd tar til sammen for seg et bredt spekter av belønningsmekanismer, men de enkelte studiene ser på relativt få ulike belønninger samtidig. Vår studie bidrar til eksisterende forskning og teori ved å betrakte en kombinasjon av mange ulike former for belønningsverktøy som kan brukes for innovasjon, noe den tidligere forskningen ikke gjør i like stort omfang. Videre har vi forsøkt å avdekke hvorvidt det eksisterer noen forskjeller i bruk av belønningsmekanismer for ulike typer innovasjon, og vi har gjort noen funn knyttet til radikal og inkrementell innovasjon. Dette er noe den tidligere forskningen i liten grad studerer. Vi har benyttet case-studie som forskningsmetode, noe svært få av studiene i vårt litteraturgrunnlag gjør. Det faktum at vi bruker case-studier som en del av vår forskning, tillater oss å utforske sammenhengen mellom belønning og innovasjon mer detaljert. I tillegg har det gitt oss et inntrykk av hvordan belønning av innovativ atferd kan gjøres i praksis.

Vi bidrar også til eksisterende teori ved å sammenstille funnene knyttet til belønningene og de tilretteleggende faktorene for innovativ atferd, og også ved å forklare hvordan disse elementene kan tenkes å henge sammen. Tidligere forskning tar for seg enkelte tilretteleggende faktorer og belønninger, men skiller ikke mellom disse. Som nevnt, betrakter heller ikke tidligere forskning et veldig bredt spekter av ulike tilretteleggende faktorer og belønninger. Vi forsøker å forklare sammenhenger mellom faktorene som er viktige for innovasjon, og også mellom disse faktorene og ulike belønningsmekanismer.

6.3 Praktiske implikasjoner

Våre funn har noen praktiske implikasjoner for virksomheter som ønsker å styrke sin innovasjonsevne. Bedrifter bør vektlegge faktorer som er viktige for innovasjon – et miljø for utfordringer, langsiktig perspektiv, toleranse for risiko, jobbtrygghet, kunnskapsdeling, samarbeid, rekruttering av de rette menneskene og prestasjonsvurdering. Vi har videre funnet at enkelte belønningsmekanismer er mer effektive enn andre når det kommer til å fremme innovasjon. Bedrifter som ønsker å motivere til innovativ atferd kan bruke både finansielle belønninger – prestasjonsbasert lønn med langsiktig perspektiv og fastlønn – og ikke-finansielle belønninger – forfremmelse, autonomi, fri disponering av tid, trening og utvikling, indre belønning, anerkjennelse og kollektiv belønning. Belønningene kan brukes hver for seg, eller i kombinasjon med hverandre, og det er dermed ikke gitt at innovative virksomheter må bruke alle belønningsmekanismene på en gang. Basert på våre funn, bør ikke-finansielle belønningsmekanismer imidlertid vektlegges i størst grad. Bruk av prestasjonsbasert lønn knyttet til innovasjon er vanskelig, og virksomheter som ønsker å bruke denne formen for belønning må ta hensyn til de potensielle utfordringene knyttet til dette belønningsverktøyet. For at prestasjonsbasert lønn skal fungere, må virksomheter være oppmerksomme på at belønningen må støtte opp under, og ikke hindre, de tilretteleggende faktorene for innovativ atferd. Dette gjelder forøvrig også for de andre belønningsmekanismene vi har trukket frem.

6.4 Styrker, begrensninger, læring og videre forskning

En styrke ved denne studien er at vi har et veldig bredt teorigrunnlag. Vi har tatt for oss mye eksisterende teori og forskning på belønning og innovasjon, noe som har gitt oss mulighet til å betrakte et bredt spekter av belønninger, sammenlignet med mye av den tidligere forskningen. Videre har vi utført case-studier av to virksomheter som er svært dyktige når det

kommer til innovasjon. Vi anser det som sannsynlig at belønningsmekanismene som disse bedriftene bruker er velegnet for å motivere til innovativ atferd, og dette kan være til inspirasjon for andre virksomheter som ønsker å forbedre sin innovasjonsevne. Intervjuobjektene vi har brukt i våre case-studier kan også betraktes som en styrke ved denne studien. Vi har intervjuet både ledere med HR-ansvar og ledere med innovasjonsansvar, noe som har gitt oss en dyp og sammensatt innsikt i hvordan virksomhetene styrer og motiverer ansatte i innovasjonsprosessen. Videre er en styrke ved utredningen at case-studiene har gitt oss muligheten til å gå i dybden på sammenhengen mellom innovasjon og belønning, og til å danne oss et mer detaljert bilde av hvordan dette kan fungere i praksis.

En begrensning ved vår studie er at vi ikke har noen spesifikke funn knyttet til hvorvidt det brukes ulike belønningsmekanismer for produktinnovasjon og prosessinnovasjon. Ettersom vi ser for oss disse formene for innovasjon innebærer relativt ulike måter å arbeide på, finner vi det sannsynlig at de to typene innovasjon har ulike optimale belønningssystemer. Fordi den eksisterende forskningen i litteraturgrunnet vårt i liten grad skiller mellom produkt- og prosessinnovasjon, var vi ikke oppmerksomme på at vi burde spørre mer eksplisitt om belønningsmekanismene knyttet til disse typene av innovasjon i intervjuene. Dersom vi skulle gjennomført den samme studien en gang til, ville vi ha spurt mer eksplisitt om dette i intervjuene. Dette kan være interessant å se på i videre forskning.

Masteroppgaven har en tidsramme på ett semester, og dette medfører noen begrensninger knyttet til tid og ressurser. For det første har vi kun sett på styringsverktøyet belønninger, og ikke andre mekanismer som inngår i virksomheters styringssystem. Det er viktig å betrakte de ulike styringsverktøyene sammen, da det er viktig at disse mekanismene er kompatible med hverandre. Dette er fordi styringsmekanismene påvirker hverandre gjensidig. For det andre tar oppgaven i hovedsak for seg belønning rettet mot å motivere og beholde eksisterende ansatte, og vi går ikke like mye i dybden når det gjelder å tiltrekke seg ønsket arbeidskraft. For det tredje har vi kun belyst sammenhengen mellom belønning og innovasjon fra et ledersperspektiv. Dersom vi skulle gjennomført den samme studien igjen, ville vi også forsøkt å få muligheten til å intervju ansatte på lavere nivå i organisasjonen, for å få deres perspektiv på hvilke belønningsmekanismer som motiverer dem til innovativ atferd. Til slutt ser vi for oss at det kan være interaksjoner mellom ulike belønningssystemer, noe vi ikke har sett på. Dersom vi hadde hatt en større tidsramme og tilgang på mer ressurser kunne vi tenkt oss å utforske disse områdene nærmere. Dette kan være temaer for videre forskning.

Vi har lært svært mye i arbeidet med masteroppgaven. Noe av det viktigste vi har lært er at det er viktig å ikke være altfor låst til sine opprinnelige ideer, ettersom man ser nye sammenhenger og får behov for å gjøre endringer etter hvert som tiden går og arbeidet utvikler seg. Dette er læring vi vil ta med oss videre.

Litteraturliste

- Akçomak, İ. S., & Ter Weel, B. (2009). Social capital, innovation and growth: Evidence from Europe. *European Economic Review*, 53(5), 544-567. doi:10.1016/j.euroecorev.2008.10.001.
- Al-Laham, A., Tzabbar, D., & Amburgey, T. L. (2011). The dynamics of knowledge stocks and knowledge flows: innovation consequences of recruitment and collaboration in biotech. *Industrial and Corporate Change*, 20(2), 555-583. doi:10.1093/icc/dtr001.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* (2. utgave). London and Philadelphia Kogan Page.
- Barros, H. M., & Lazzarini, S. G. (2012). Do Organizational Incentives Spur Innovation? *Brazilian Administration Review*, 9(3), s. 308-328.
- Barth, E., Bratsberg, B., & Raaum, O. Prestasjonslønn i nye former, H. Dale-Olsen (Red.). *Norsk Arbeidsliv i Turbulente Tider*. Gyldendal Akademisk.
- Barth, E., & Ringdal, K. (2005). Fleksibel arbeidsorganisering 1997-2003. H. Torp (Red.), *Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning*: Gyldendal akademisk.
- Baumann, O., & Stieglitz, N. (2014). Rewarding value-creating ideas in organizations: The power of low-powered incentives. *Strategic Management Journal*, 35(3), 358-375. doi:10.1002/smj.2093
- Baumol, W. J. (2002). *The Free-market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*: Princeton University Press.
- Behrens, J., & Patzelt, H. (2017). Incentives, Resources and Combinations of Innovation Radicalness and Innovation Speed. *British Journal of Management*. doi:10.1111/1467-8551.12265.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253. doi:10.1108/pr-09-2016-0257.
- Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber - Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi og finans* 21(2).
- Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy - når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma* s. 31-43.
- Bragelien, I. (2012). Individuelle eller kollektive belønninger? - Teori, empiri og norske bankeeksempler. *Praktisk økonomi og finans*, 28(4), s. 39-53.
- Bragelien, I. (2016). Incentiver. K. G. Hoff (Red.), *Strategisk økonomistyring* (2. utgave s. 433-456): Universitetsforlaget.

-
- Bragelien, I., & Kvaløy, O. (2016). Lønn og Belønning. A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2* (2. utgave, s. 311-335): Cappelen Damm Akademisk.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizing for radical innovation — A multi-level behavioral approach. *The Journal of High Technology Management Research*, 24(2), s. 138-152. doi:10.1016/j.hitech.2013.09.004.
- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring Managerial Mechanisms that Influence Innovative Work Behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), s. 217-241. doi:10.1080/14719037.2013.806576.
- Calantone, R. J., Cavusgil, T. S., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, s. 515-524.
- Cappelen, A. W., & Tungodden, B. (2012). Incentiver og innsats. *Magma* s. 38-44.
- Curran, B., & Walsworth, S. (2014). Can you pay employees to innovate? Evidence from the Canadian private sector. *Human Resource Management Journal*, 24(3), s. 290-306. doi:10.1111/1748-8583.12036.
- Dahlum, S. (2016) operasjonlisering. *Store Norske Leksikon*.
- De Spiegelaere, S. D., Van Gyes, G., & Van Hootehem, G. (2012). Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4).
- de Villiers-Scheepers, M. J. (2011). Motivating Intrapreneurs: The Relevance of Rewards. *Industry and Higher Education*, 25(4), s. 249-263. doi:10.5367/ihe.2011.0051.
- Ederer, F., & Manso, G. (2009). Is Pay-For-Performance Detrimental to innovation? *California Digital Library*.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), s. 5-28. doi:10.1177/0021886304263849.
- Elsevier. (2018). About Scopus. Hentet fra: <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>.
- Fagerberg, J. (2003). Innovation: A Guide to the Literature.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), s. 159-181.
- Fehr, E., Gächter, S., & Kirchsteiger, G. (1997). Reciprocity as a Contract Enforcement Device: Experimental Evidence. *Econometrica*, 65(4), s. 833-860.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. doi:10.1177/1077800405284363.

-
- Frey, B. S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Edward Elgar Publishing.
- Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: beyond the debate. *Integr Psychol Behav Sci*, 42(3), 266-290. doi:10.1007/s12124-008-9078-3.
- Gupta, A., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3).
- Halim, H. A., Ahmad, N. H., Ramayah, T., & Taghizadeh, S. K. (2016). Capturing the 'Pioneering Minds' via Human Capital: The Impact on Innovative Performance of Malaysian SMEs. *Asian Academy of Management Journal*, 21, 105-126. doi:10.21315/aamj2016.21.suppl.1.5.
- Hendrikse, G. (2003). *Economics and Management of Organizations: Co-ordination, Motivation and Strategy*: McGraw-Hill.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics & Organization*, 7, s. 24-52.
- Haanæs, K. (1999). Innovasjon som strategisk utfordring. *Magma*.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, C. J. (1989). Organizational Characteristics As Predictors of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, 42(4).
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, s. 287-302.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave): Abstrakt forlag.
- Johanson, D., & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge. *Magma*, s.18-30.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting*: Prentice Hall.
- Karlsson, C., & Tavassoli, S. (2015). Innovation strategies of firms: What strategies and why? *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483-1506. doi:10.1007/s10961-015-9453-4.
- Kaspersen, L. (2015). Lokker du med høy lønn? Glem det. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/jobbleelse/2015/05/04/2031/Karriere/lokker-du-med-hy-lnn-glem-det>.
- Ketokivi, M., & Mantere, S. (2010). Two Strategies for Inductive Reasoning in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 35(2), s. 315-333.
- Kunkel, G. J. (1997). Rewarding Product Development Success. *Research Technology Management*, 40(5).

- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. K. Knudsen & A. Ryen (Red.). *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (s. 176). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi og finans*, 24(2), s. 9-20.
- Lervik-Olsen, L., Kurtmollaiev, S., & Andreassen, T. W. (2016). Innovasjonsevne i Norske Bedrifter. *Magma*, s. 24-32.
- Lin, H. F., & Svetlik, I. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), s. 315-332. doi:10.1108/01437720710755272.
- Ling, T. C., & Nasurdin, A. M. (2010). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: An Empirical Study In Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4).
- Lund, R., & Gjerding, A. N. (1996). The Flexible Company - Innovation, Work Organization and Human Resource Management. *DRUID Working Paper*, 96(17).
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), s. 287-300. doi:10.1016/j.mar.2008.09.003.
- Marcon, A., de Medeiros, J. F., & Ribeiro, J. L. D. (2017). Innovation and environmentally sustainable economy: Identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. *Journal of Cleaner Production* 160, s. 83-97. doi:10.1016/j.jclepro.2017.02.101.
- Markova, G., & Ford, C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), s. 813-823. doi:10.1108/17410401111182206.
- Marshall, M., & Harrison, S. (2005). It's about more than money: financial incentives and internal motivation. *Quality and Safety in Health Care*, 14(1), s. 4-6. doi:10.1136/qshc.2004.013417.
- Njøs, R., & Sjøtun, S. G. (2016). Innovasjon: Ei kort innføring i sentrale teoriar og omgrep. *Arbeidsnotatserien, Senter for Nyskaping*, 2.
- OECD, & Eurostat. (2005). *Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (O. Organisation for Economic Cooperation and Development, 3. utgave): Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD.
- Pratoom, K., & Savatsomboon, G. (2012). Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), s. 1063-1087. doi:10.1007/s10490-010-9246-0.

-
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37, s. 7-63.
- Putnam, R. D. (1993). The Prosperous Community; Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 4(13).
- Reve, T. (2014). Innovasjon. *Magma*, s. 14-15.
- Ringel, M., Taylor, A., & Zablitz, H. (2015). The Most Innovative Companies 2015. *The Boston Consulting Group*.
- Rosenblatt, M. (2011). The use of innovation awards in the public sector: Individual and organizational perspectives. *Innovation: Management, policy & practice*, 13(2), s. 207-219.
- Sauermann, H., & Cohen, W. M. (2010). What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation. *Management Science*, 56(12), s. 2134-2153.
doi:10.1287/mnsc.1100.1241.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utgave): Pearson.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), s. 501-516.
doi:10.1108/01437720310491053.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*: Transaction Books.
- Silverman, M., & Reilly, P. (2005). *Non-Financial Recognition: The Most Effective of Rewards?* Hentet fra: British Cataloguing-in-Publication Data.
- Solheim, M. C. W., & Fitjar, R. D. (2016). Foreign Workers Are Associated with Innovation, But Why? International Networks as a Mechanism. *International Regional Science Review*, 41(3), s. 311-334.
- SSB (2017). Innovasjon i Næringslivet. Hentet fra: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/statistikker/innov>.
- Thomas, K. W. (2000). Intrinsic Motivation And How It Works. *Training*, 37(10), s. 130-135.
- Thompson, M. (2015). Social Capital, Innovation and Economic Growth. *NIFE Working Paper Series*(3).
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation* (4. utgave): John Wiley & Sons, Ltd.
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), s. 355-424.

- Wæhle, E., & Dahlum, S. (2018) case-studie. *Store Norske Leksikon*.
- Xu, M., Kong, G., & Kong, D. (2017). Does wage justice hamper creativity? Pay gap and firm innovation in China. *China Economic Review*, 44, s. 186-202.
doi:10.1016/j.chieco.2017.04.003.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (5. utgave): SAGE Publications Inc.
- Zhou, Y., Montoro-Sánchez, Á., Zhang, Y., & Montoro-Sánchez, Á. (2011). Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour. *International Journal of Manpower*, 32(1), s. 81-98.
doi:10.1108/01437721111121242.
- Zoghi, C., Mohr, R. D., & Meyer, P. B. (2010). Workplace organization and innovation. *Canadian Journal of Economics*, 43(2), s. 622-639.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2010). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), s. 500-509. doi:10.1016/j.respol.2010.11.004.

Vedlegg

Vedlegg 1: Utfyllende informasjon fra litteraturgjennomgangen

<i>Forfatter (år)</i>	<i>Publisert</i>	<i>Tittel</i>	<i>Forskningsmetode</i>	<i>Type innovasjon</i>	<i>Type belønning</i>	<i>Viktigste funn</i>
<i>Barros & Lazzarini (2012)</i>	Brazilian Administration Review	Do Organizational Incentives Spur Innovation?	Sporreundersøkelse	Radikal/inkrementell	Prestasjonsbasert lønn, prestasjonsbasert forfremmelse	Prestasjonsbasert forfremmelse er mer effektivt for innovasjon enn prestasjonsbasert lønn. Prestasjonsbasert forfremmelse ser ut til å være effektivt opp til et visst nivå, før effekten blir marginal.
<i>Baumann & Stieglitz (2014)</i>	Strategic Management Journal	Rewarding Value-Creating Ideas in Organizations: The Power of Low-Powered Incentives	Simulering	Radikal og inkrementell	Lav prestasjonsbasert lønn, høy prestasjonsbasert lønn	Lav prestasjonsbasert lønn fører til jevn strøm av inkrementell innovasjon, og kun få radikale innovasjoner. Høy prestasjonsbasert lønn gir ikke systematisk mer radikal innovasjon, og kan føre til inkrementell innovasjon.
<i>Behrens & Patzelt (2017)</i>	British Journal of Management	Incentives, Resources and Combinations of Innovation Radicalness and Innovation Speed	Case-studie	Radikal og inkrementell	Indre belønning, ytre belønning	Indre belønning er positivt for radikal innovasjon. Ytre belønning reduserer tempoet på innovasjonsprosesser.
<i>Bos-Nehles, Renkema & Janssen (2017)</i>	Personnel Review	HRM and Innovative Work Behaviour: A Systematic Literature Review	Litteraturgjennomgang	Ikke spesifisert	Trening og utvikling, finansielle belønninger, autonomi, indre belønning, tilbakemelding	Finner en positiv, effekt mellom trening og utvikling, autonomi, samt tilbakemelding, og innovativ atferd. Finner tvedyde funn for finansielle belønninger og indre belønning.

Forfatter (år)	Publisert	Tittel	Forskningsmetode	Type innovasjon	Type belønning	Viktigste funn
<i>Büschgens, Bausch & Balkin (2013)</i>	Journal of High Technology Management Research	Organizing for Radical Innovation – A Multi-Level Behavioral Approach	Litteraturregjennomgang	Radikal	Fastlønn, individuell prestasjonsbasert lønn, anerkjennelse, indre belønning	Fastlønn er bedre enn individuell prestasjonsbasert lønn når det kommer til radikal innovasjon. Anerkjennelse og indre belønning har positiv effekt på radikal innovasjon.
<i>Bysted & Jespersen (2014)</i>	Public Management Review	Exploring Managerial Mechanisms that Influence Innovative Work Behaviour	Spørreundersøkelse	Ikke spesifisert	Autonomi, kompetanseutvikling, prestasjonsbasert lønn, anerkjennelse	Prestasjonsbasert lønn har ingen effekt på ansattes kreativitet, men reduserer implementering av ideer. Autonomi og kompetanseutvikling øker ansattes involvering i innovasjonsprosessen.
<i>Curran & Walsworth (2014)</i>	Human Resource Management Journal	Can you pay employees to innovate? Evidence from the Canadian private sector	Datsett fra "Canadian Workplace and Employee Survey"	Produkt/prosess	Fastlønn, individuell prestasjonsbasert lønn, kollektiv prestasjonsbasert lønn, indirekte belønning	Kollektiv prestasjonsbasert lønn og indirekte belønning har positiv effekt på innovasjon. Fastlønn og individuell prestasjonsbasert lønn har ingen effekt.
<i>De Spiegelaere, Gyes & Van Hootegem (2012)</i>	Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation	Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees	Spørreundersøkelse	Ikke spesifisert	Autonomi, læringsmuligheter	Autonomi og læringsmuligheter er positivt for innovativ atferd.
<i>de Villiers-Scheepers (2011)</i>	Industry and Higher Education	Motivating Intrapreneurs: The Relevance of Rewards	Spørreundersøkelse	Produkt/prosess	Prestasjonsbasert lønn, indirekte finansiell belønning, sosiale incentiver, indre belønning	Finansielle belønninger er ikke den viktigste motivatoren for intraprenørskap. Sosiale incentiver er positivt for å motivere til intraprenørskap.

Forfatter (år)	Publisert	Tittel	Forskningsmetode	Type innovasjon	Type belønning	Viktigste funn
<i>Ederer & Manso (2009)</i>	Management Science	Is Pay for Performance Detrimental to Innovation?	Eksperiment	Ikke spesifisert	Fastlønn, individuell kontinuerlig prestasjonsbasert lønn, individuell langsiktig prestasjonsbasert lønn	Kombinasjonen av toleranse for tidlig feiling og belønning for individuell langsiktig prestasjonsbasert lønn er mest effektivt for innovativ atferd. Fastlønn er bedre enn individuell kontinuerlig prestasjonsbasert lønn.
<i>Gupta & Singhal (1993)</i>	Research Technology Management	Managing Human Resources for Innovation and Creativity	Literature Review	Ikke spesifisert	Fri disponering av tid, finansielle belønninger, forfremmelse, anerkjennelse	Fri disponering av tid, forfremmelse og anerkjennelse er positivt for innovasjon. Finansielle belønninger er viktig for å motivere kreative ansatte, men resulterer ikke nødvendigvis direkte i økt innovasjon.
<i>Halim, Ahmad, Ramayah & Taghizadeh (2016)</i>	Asian Academy of Management Journal	Capturing the "Pioneering Minds" via Human Capital: The Impact on Innovative Performance of Malaysian SMEs	Spørreundersøkelse	Produkt/prosess	Belønningssystem, allokering av tid, autonomi	Belønningssystem fører indirekte til innovativ prestasjon. Ingen signifikante funn for allokering av tid eller autonomi.
<i>Kunkel (1997)</i>	Research Technology Management	Rewarding Product Development Success	Intervjuer	Produkt/prosess	Finansiell belønning, ikke-finansielle belønninger	En andel av topplederens lønn bør være prestasjonsbasert med mål knyttet til innovasjon. Ikke-finansielle belønningssystemer er også positivt for innovasjon.

Forfatter (år)	Publisert	Tittel	Forskningsmetode	Type innovasjon	Type belønning	Viktigste funn
<i>Ling & Nasurdin (2010)</i>	The Journal of Applied Business Research	Human Resource Management Practices And Organizational Innovation: An Empirical Study In Malaysia	Spørreundersøkelse	Produkt, prosess og administrativ	Anerkjennelse, trening og utvikling, finansiell belønning	Trening og utvikling har en positiv effekt på alle formene for innovasjon. Anerkjennelse er positivt for administrativ innovasjon. Finansiell belønning er negativt for produktinnovasjon.
<i>Markova & Ford (2011)</i>	International Journal of Productivity and Performance Management	Is Money the Panacea? Rewards for Knowledge Workers	Datasett fra 30 "Fortune 500 Companies"	Ikke spesifisert	Individuell prestasjonsbasert lønn, kollektiv prestasjonsbasert lønn, ikke-monetære belønninger	Ikke-monetære belønninger fører til indre motivasjon som kan føre til innovasjon, sammenlignet med både individuell og kollektiv prestasjonsbasert lønn.
<i>Pratoom & Savatsomboon (2012)</i>	Asia Pacific Journal of Management	Explaining Factors Affecting Individual Innovation: The Case of Producer Group Members in Thailand	Spørreundersøkelse	Produkt/prosess	Trening og utvikling	Kunnskapsledelse, herunder trening og utvikling, påvirker innovasjon positivt gjennom kreativitet.
<i>Rosenblatt (2011)</i>	Innovation: Management, policy & practice	The Use of Innovation Awards in the Public Sector: Individual and Organizational Perspectives	Litteraturgjennomgang	Ikke spesifisert	Indre belønning, ytre belønning	Indre belønning er positivt for innovasjon. Tvedydige resultater for ytre belønning. Ytre belønning kan være effektivt ved f.eks. rutineoppgaver som en del av innovasjonsprosess.
<i>Sauermann & Cohen (2010)</i>	Management Science	What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation	Datasett fra "National Science Foundation" (USA)	Produkt/prosess	Intellektuelle utfordringer, autonomi, penger, ansvar	Intellektuelle utfordringer, autonomi og penger er positivt for innovasjon. Det blir funnet en negativ relasjon mellom ansvar og innovasjon.

Forfatter (år)	Publisert	Tittel	Forskningsmetode	Type innovasjon	Type belønning	Viktigste funn
<i>Xu, Kong & Kong (2017)</i>	China Economic Review	Does Wage Justice Hamper Creativity? Pay Gap and Firm Innovation in China	Datasett fra "Chinese Patent Database", "China Stock Market & Accounting Research (CSMAR)" og supplert med "WIND database"	Produkt/prosess	Prestasjonsbasert lønn	Høy prestasjonsbasert lønn for ledelsen gir ledelsen incentiver til å drive med innovative aktiviteter, mens høy prestasjonsbasert lønn til ansatte hindrer bedriftens innovasjon. Lønnsforskjell mellom ledelse og ansatte er positivt for innovasjon.
<i>Zhou, Zhang & Montoro-Sánchez (2011)</i>	International Journal of Manpower	Utilitarianism or Romanticism: The Effect of Rewards on Employees' Innovative Behaviour	Spørreundersøkelse	Ikke spesifisert	Indre belønning, ytre belønning	Ytre belønninger påvirker innovativ atferd opp til et visst punkt. Indre belønning har positiv påvirkning på innovativ atferd. Begge former for belønning har positiv effekt på kreativitet.
<i>Zoghi, Mohr & Meyer (2010)</i>	Canadian Journal of Economics	Workplace Organization and Innovation	Datasett fra "Canadian Workplace and Employee Survey"	Produkt	Prestasjonsbasert lønn	Relasjonen mellom prestasjonsbasert lønn og innovasjon er positive, men er ikke statistisk signifikant.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Dette er en anonymisert versjon av intervjuguiden. Vi tok utgangspunkt i den samme intervjuguiden for begge selskapene, men tilpasset enkelte spørsmål etter hvorvidt vi intervjuet ledere med HR-ansvar eller ledere med mer direkte ansvar tilknyttet innovasjon. Vi ønsket at intervjuobjektene i stor grad skulle snakke fritt rundt de ulike temaene. Spørsmålene i fet skrift representerer spørsmålene vi i all hovedsak stilte. Vi ønsket å få svar underspørsmålene, og brukte dette som oppfølgingsspørsmål dersom intervjuobjektet ikke dekket dette med sine svar på hovedspørsmålene.

Ved starten av intervjuene presenterer vi oss og oppgaven vår. Vi ber om tillatelse til å ta lydopptak av intervjuet og informerer om at transkripsjonen vil sendes ut i etterkant for kontroll dersom intervjuobjektet ønsker å se over. Videre informerer vi om at det er mulig å stille spørsmål underveis, og at intervjuobjektet har mulighet til å unnlate å svare på enkelte spørsmål hvis ønskelig.

Innovasjon i selskapet:

- **Kan du fortelle litt om hva innovasjon innebærer for deres bedrift, og også hva det innebærer for deg?**
 - Hvordan driver dere med innovasjon i «avdeling X»?
 - Hva er det som gjør at dere er innovative?
 - Hva ser dere på som innovasjonsoutput i deres bedrift?
 - Skjer innovasjon mest internt, eller i samarbeid med omgivelsene?
 - Hvilke konsekvenser har det for de ansatte når det kommer til belønningssystem?

Innovasjonsprosesser i selskapet:

- **Kan du fortelle litt om bedriftens innovasjonsprosesser, og hvordan dere går frem for å innovere?**
 - Hvordan går dere fra idé til implementering av innovasjon?
 - Hvordan skapes innovasjon i bedriften?
 - Kan du fortelle litt om hvordan bedriften organiserer seg når det kommer til innovasjon?
 - Hvordan er samspillet mellom de ulike delene av bedriften når det kommer til innovasjon?

-
- Hvordan er «avdeling X» koblet sammen med resten av bedriften?

Ansattes rolle i selskapets innovasjonsprosesser:

- **Kan du fortelle litt om ansattes rolle i innovasjonsprosessene?**
 - Hvem i virksomheten er det som innoverer?
 - Hvem i virksomheten har ansvar for innovasjonsprosessene?

Belønning og motivasjon av ansatte når det kommer til innovasjon:

- **Kan du fortelle litt om hvilke virkemidler som brukes for å motivere de ansatte i bedriften til å drive med innovasjon?**
 - Kan du fortelle om hvordan dere bruker finansielle belønninger for å fremme innovativ atferd?
 - Kan du fortelle litt om hvordan dere bruker alternative former for belønning for å fremme innovativ atferd?
 - Hvem bestemmer hvem som får belønning?
 - Hvordan måler dere ansattes prestasjoner relatert til innovasjon?

Selskapets kultur for å innovere:

- **Hvordan mener du kulturen i bedriften legger til rette for innovativ atferd?**