



# Kan belønningssystemet fremme bærekraftige beslutninger?

*En casestudie av kraftselskapet «Energi»*

**Jessica Svarvén og Kristine Nenseter**

**Veileder: Daniel Johanson**

Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon

Hovedprofiler i Økonomisk Styring og Strategi og Ledelse

**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

Verden står i en situasjon hvor ulikhetene i samfunnet er store, og klimaendringer skaper store konsekvenser og katastrofer hvert år. Derfor må flere tiltak iverksettes, for å sikre en bærekraftig fremtid for kommende generasjoner. Ansvar og løsningen for å sikre en bærekraftig fremtid ligger i stor grad hos virksomhetene. Belønningssystemer er en styringsmekanisme som i mindre grad enn andre styringsmekanismer har blitt studert med hensyn til bærekraft, og som i tillegg har fått mye kritikk gjennom årene. Formålet med studien er derfor å undersøke hvordan belønninger kan brukes for å styre oppmerksomheten mot bærekraft. Basert på tidligere litteratur har vi dermed utarbeidet en forskningsmodell, som illustrerer oppgavens problemstilling.

Det er gjennomført en kvalitativ og eksplorerende studie. Datagrunnlaget er innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer med et utvalg ansatte fra et kraftselskap. Gjennom våre analyser av datagrunnlaget observerte vi flere interessante funn. Blant de viktigste funnene er viktigheten av å implementere bærekraft i hele styringssystemet, for at belønningene skal henge godt sammen med resten av styringen. For å få til dette samspillet, og muliggjøre at ansatte ser sammenhengen mellom egen innsats og belønningene, er regelmessige medarbeidersamtaler gjennom året, et viktig verktøy. Hva som er mest vesentlig innenfor bærekraft, vil også endre seg som følge av dynamiske omgivelser. Derfor er det i tillegg viktig at selskaper vektlegger de bærekraftige aspektene, som til enhver tid er mest vesentlig.

Kulturen fremheves likevel som en viktigere styringsmekanisme enn belønningssystemet, for å styre ansattes oppmerksomhet mot bærekraft. Belønningssystemet kan imidlertid påvirke kulturen ved å påvirke ansattes normer og verdier. Dette gjelder særlig ved bruk av gruppebonus. I tillegg kan den uformelle kulturelle styringen støtte belønningssystemet, slik at belønningene påvirker ansattes adferd og dermed hjelper selskapet med å oppnå sine bærekraftsmål. Vi finner imidlertid at belønningssystemets påvirkning vil avhenge av ansattes motivasjon for bærekraft, hvor det i mindre grad vil oppstå et prinsippal-agentproblem hos ansatte med en indre motivasjon for bærekraft. Det kan dermed diskuteres om ansatte som er indre motivert har behov for et belønningssystem for å styres mot bærekraft.

Hovedfunnene vil videre bli diskutert og tolket. Basert på funnene, er sammenhengene og forklaringene illustrert i en revidert forskningsmodell. Oppgaven avsluttes med en presentasjon av de viktigste bidragene til forskningen, i tillegg til forslag på videre forskning.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilene Økonomisk styring og Strategi og Ledelse, og tilsvarer 30 studiepoeng for hver av forfatterne.

I en tid hvor bærekraft står sentralt på agendaen, og hvor mange mener at virksomhetene bærer mye av ansvaret og løsningen på bærekraftig utvikling, ønsker vi å bidra til økt innsikt i hvordan virksomheter kan benytte virksomhetsstyring for å rette ansattes oppmerksomhet mot bærekraft. Grunnet de delte meningene tilknyttet belønningssystemets påvirkning på bærekraft, har vi med nysgjerrighet utforsket hvordan et kraftselskap har klart å rette ansattes oppmerksomhet mot bærekraft ved hjelp av belønninger.

Arbeidet har vært omfattende og krevende, men også lærerikt og givende. Vi ønsker å rette en stor takk til respondentene fra case-bedriften som har gitt av sin tid, hjulpet med å finne flere respondenter, og delt sine refleksjoner, tanker og opplevelser. Uten dere ville ikke studien latt seg gjennomføre. Vi ønsker også å uttrykke stor takknemlighet til vår veileder Daniel Johanson for konkrete råd, tilbakemeldinger og innspill på arbeidet vårt. Til slutt vil vi takke familie og venner som har bidratt med heiarop når vi har trengt det som mest.

Vi håper at denne masteroppgaven kan bidra til økt forståelse om hvordan belønningssystemer kan brukes i virksomhetsstyringen for å rette oppmerksomheten mot bærekraft, som en del av den grønne omstillingen i Norge.

Bergen, 1. juni 2022

---

*Kristine Nenseter*

---

*Jessica Svarvén*

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>1</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE .....	7
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	8
1.3 AVGRENSNING AV TEMA .....	9
1.4 METODIKK .....	9
1.5 OPPGAVESTRUKTUR .....	10
<b>2. TEORI</b> .....	<b>11</b>
2.1 BÆREKRAFT .....	11
2.1.1 <i>Definisjon av bærekraft</i> .....	11
2.1.2 <i>Drivere for bærekraft</i> .....	13
2.1.3 <i>Bærekraftige styringssystemer</i> .....	14
2.1.4 <i>Oppsummering</i> .....	17
2.2 BELØNNINGSSYSTEM .....	18
2.2.1 <i>Belønningssystemet som en del av styringspakken</i> .....	19
2.2.2 <i>Ulike former for belønninger</i> .....	20
2.2.3 <i>Bærekraftig belønningssystem</i> .....	23
2.2.4 <i>Balanse i belønningssystemet</i> .....	26
2.2.5 <i>Oppsummering</i> .....	29
2.3 BELØNNINGSSYSTEMETS PÅVIRKNING PÅ ANSATTES ADFERD .....	30
2.3.1 <i>Prinsipal-agentproblemet</i> .....	30
2.3.2 <i>Motivasjonseffekter</i> .....	31

---

2.3.3	<i>Oppsummering</i> .....	34
2.4	FORSKNINGSMODELL .....	34
<b>3.</b>	<b>FORSKNINGSMETODE</b> .....	<b>36</b>
3.1	FORSKNINGSDESIGN .....	36
3.1.1	<i>Forskningens formål</i> .....	36
3.1.2	<i>Forskningstilnærming</i> .....	37
3.1.3	<i>Forskningsstrategi</i> .....	38
3.1.4	<i>Forskningsobjekt</i> .....	39
3.1.5	<i>Tidshorisont</i> .....	40
3.2	DATAINNSAMLING.....	40
3.2.1	<i>Primærdata</i> .....	40
3.2.2	<i>Sekundærdata</i> .....	46
3.3	ANALYSE AV DATA .....	46
3.4	KVALITET I FORSKNINGEN .....	48
3.4.1	<i>Validitet</i> .....	49
3.4.2	<i>Reliabilitet</i> .....	50
3.5	ETISKE ASPEKTER .....	52
3.6	OPPSUMMERING AV VALG I METODEN.....	53
<b>4.</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNN</b> .....	<b>54</b>
4.1	BÆREKRAFTIG STYRING .....	54
4.1.1	<i>Definisjon av bærekraft</i> .....	55
4.1.2	<i>Drivere for bærekraft</i> .....	56
4.1.3	<i>Energi sin bærekraftige virksomhetsstyring</i> .....	58
4.2	DET BÆREKRAFTIGE BELØNNINGSSYSTEMET I ENERGI .....	63

---

4.2.1	<i>Belønningssystemet som en del av styringspakken</i> .....	64
4.2.2	<i>Ulike former for belønninger i Energi</i> .....	66
4.2.3	<i>Prestasjonsmål for bærekraft</i> .....	70
4.3	<b>BELØNNINGSSYSTEMETS PÅVIRKNING PÅ ANSATTES ADFERD</b> .....	77
4.3.1	<i>En jobbhverdag preget av bærekraft</i> .....	78
4.3.2	<i>Motivasjon for bærekraft</i> .....	78
4.3.3	<i>Påvirke ansattes adferd</i> .....	80
<b>5.</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>83</b>
5.1	<b>BÆREKRAFTIG STYRING</b> .....	83
5.1.1	<i>Kulturell styring</i> .....	83
5.1.2	<i>Planlegging</i> .....	85
5.1.3	<i>Administrativ styring</i> .....	86
5.2	<b>BÆREKRAFTIGE BELØNNINGSSYSTEMER</b> .....	87
5.2.1	<i>Belønningssystemet som en del av styringssystemet</i> .....	88
5.2.2	<i>Bærekraftige belønninger og prestasjonsmål</i> .....	90
5.2.3	<i>Balanse i belønningssystemet</i> .....	95
5.2.4	<i>Omgivelsenes påvirkning</i> .....	99
5.3	<b>BELØNNINGSSYSTEMETS PÅVIRKNING PÅ ANSATTES ADFERD</b> .....	100
5.3.1	<i>Prinsippal-agentproblemet</i> .....	101
5.3.2	<i>Finansielt belønningssystem</i> .....	103
5.3.3	<i>Ikke-finansielt belønningssystem</i> .....	108
5.3.4	<i>Forvaltningsteori</i> .....	109
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>111</b>
6.1	<b>REVIDERT FORSKNINGSMODELL</b> .....	115

---

6.2	BIDRAG TIL FORSKNING .....	116
6.3	BEGRENSNINGER .....	117
6.4	VIDERE FORSKNING .....	118
<b>LITTERATURLISTE.....</b>		<b>120</b>
	ARTIKLER .....	120
	BØKER.....	126
<b>VEDLEGG.....</b>		<b>129</b>
	VEDLEGG A – INFORMASJONSSKRIV .....	129
	VEDLEGG B – INTERVJUGUIDE .....	133
	VEDLEGG C – DOKUMENTMATERIALE .....	136

---

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Begrepet *bærekraftig utvikling* har vært verdenskjent helt siden Brundtlandkommisjonen i 1987 presenterte rapporten «Vår felles framtid» om hvordan vi må ta grep for å sikre en bærekraftig fremtid for mennesker og miljøet (UN, 1987). Likevel tok det 28 år før FN kom med sine globale bærekraftsmål i 2015. Samtidig står vi i en situasjon der menneskeheten hadde trengt 3,4 jordkloder dersom alle skulle hatt samme forbruk som en gjennomsnittsnordmann, og der klimaendringene skaper store konsekvenser og katastrofer hvert år (FN-sambandet, 2020).

Det er med andre ord tydelig at noe må gjøres for å sikre en bærekraftig fremtid. Jørgensen og Pedersen (2018, s. 25-26), samt Arena, Conte og Melacini (2015) er blant dem som har tatt til orde for at tiltak må iverksettes, og mener at mye av ansvaret og løsningen ligger hos bedriftene selv. Bedriftene bør ta ansvar for å redusere sine negative eksternaliteter og samtidig øke de positive eksternalitetene. Til tross for at begge deler skjer blant flere og flere virksomheter, går utviklingen imidlertid for sakte (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 26).

Arena et al. (2015), er blant dem som har forsket på hva bedrifter konkret gjør for å ta ansvar for bærekraftig utvikling. Gjennom en casestudie forsker de på hvordan miljøregnskapsinstrumenter kan knyttes til selskapers belønningssystemer for å motivere ansatte til en mer miljøvennlig adferd. De gjør dette ved å bruke miljøregnskapsinstrumentet «Environmental Profit and Loss Account», forkortet EP&LA. Dette instrumentet handler om å inkludere figurative inntekter og kostnader knyttet til selskapets miljøpåvirkninger i deres tradisjonelle resultatregnskap. Selskapet i studien deres har implementert EP&LA i et forsøk på å knytte miljøprestasjonene opp mot belønningssystemet. Studien tar imidlertid kun hensyn til miljøperspektivet. Derfor poengterer de at fremtidig forskning bør foreta liknende studier i andre kontekster, for å øke forståelsen av sammenhengen mellom hvordan belønningssystemer kan motivere ansatte til å vri fokuset mot bærekraftige handlinger. Det ble også nylig publisert en artikkel fra Euractiv, som poengterer at bærekraftsmål må kobles til belønningssystemet, for å fremme bærekraftig utvikling (Euractiv, 2022).

Til tross for en økende interesse blant forskere om hvordan belønninger kan fungere som et tiltak for å fremme bærekraft, er det likevel få norske bedrifter som har knyttet belønninger



opp mot prestasjonsmål for bærekraft (Maas & Rosendaal, 2016). Det er derfor interessant å kartlegge en norsk bedrift som har implementert et belønningssystem tilknyttet bærekraft, og se hvordan denne bedriften konkret tar ansvar for eksternalitetene sine. Siden Maas og Rosendaal (2016) i tillegg finner at kraftsektoren er en sektor, som i større grad enn andre sektorer har knyttet opp belønninger mot prestasjonsmål for bærekraft, vil det også være interessant å studere belønningssystemet til et kraftselskap. Vi finner det også relevant å kartlegge hvordan et slikt belønningssystem påvirker ansattes adferd, og hvorvidt belønningene kan bidra til at selskapet oppnår sine bærekraftsmål.

Innføringen av tiltak for bærekraft, kan anses som en omfattende endring. Dette skyldes at ledelsens mål vil kunne avvike fra de ansattes mål, slik at et prinsipal-agentproblem med motstridende interesser oppstår i det endringene innføres (Bragelien, 2016, s. 438). Oppgaven vil derfor belyse hvordan slike interessekonflikter kan håndteres, og konkret hvordan belønninger benyttes for å styre ansattes oppmerksomhet mot ledelsens nye mål.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I lys av vår interesse for bærekraftig utvikling, sett i perspektiv av virksomhetsstyring, vil oppgaven ta for seg følgende problemstilling:

*«Hvordan kan belønningssystemer styre ansattes oppmerksomhet til å oppnå selskapets bærekraftsmål?»*

For å besvare problemstillingen på en tilstrekkelig måte, har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål som besvares i empirien og diskuteres i analysen:

1. *Hvordan styres bærekraft i selskapet?*
2. *Hvordan er selskapets belønningssystem utformet?*
3. *Hvordan påvirker belønningssystemet ansattes adferd, med hensyn til bærekraft?*

Det er vesentlig å se at belønningssystemet er en del av selskapets styringssystem, som må henge sammen med resten av virksomhetsstyringen. Derfor er det hensiktsmessig å kartlegge hvordan selskapet styrer bærekraft, før vi går videre inn på hvordan belønningssystemet er utformet med hensyn til bærekraft. Med denne innsikten vil det være mulig å gå videre inn på hvordan belønningssystemet konkret påvirker ansattes adferd, slik at studien til slutt får belyst

---

hvordan belønningssystemer kan styre ansattes oppmerksomhet til å oppnå selskapets bærekraftsmål.

### 1.3 Avgrensning av tema

For å besvare oppgavens problemstilling så konkret som mulig, ser vi det nødvendig med enkelte avgrensninger. For det første blir begrepet *belønning* brukt istedenfor *insentiver* når det snakkes om variabel lønn. Nordhaug (2002, s. 23) definerer belønninger som «materielle midler i form av penger eller andre goder som medarbeiderne mottar som motytelse for sin arbeidsinnsats». Han mener derfor at fast lønn er en form for belønning, mens variabel lønn er en form for insentiver (Nordhaug, 2002, s. 227 - 228). Ettersom denne oppgaven kun ser på betydningen av variabel lønn, vil vi omtale alle former for variabel avlønning for belønninger. Vi skiller imidlertid mellom finansielle belønninger og ikke-finansielle belønninger. Studien tar videre utgangspunkt i prinsipal-agent teorien. Her vil selskapets interessenter være prinsipaler, og selskapet agenter på et overordnet nivå. Ledere på alle nivåer vil videre betraktes som prinsipaler overfor sine ansatte. Derav vil en leder også være agent i forholdet med sin nærmeste leder. Alle prinsipaler innad i selskapet forutsettes dermed å ha sammenfallende interesser med interessentene, som de overordnede prinsipalene. Disse prinsipalene må dermed få sine agenter til å handle i samsvar interessentenes interesser. I denne sammenhengen vil vi bruke termen *ansatte* om agenter, som dermed omfattes av et belønningssystem, uansett nivå. Til slutt må det også nevnes at oppgaven er basert på relativt få intervjuobjekter, da det var utfordrende å komme i kontakt med ansatte som ville intervjues. Dette kan anses som uheldig for oppgavens validitet. Likevel må det poengteres at intervjuobjektene er fra ulike avdelinger og ledernivåer, samt at de ga mye utdypende informasjon. Sekundærdataen gir også utdypende informasjon, slik at vi totalt sett mener at datagrunnlaget er godt nok for å besvare problemstillingen tilstrekkelig.

### 1.4 Metodikk

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en casestudie av et selskap fra kraftbransjen. Studien har et kvalitativt forskningsdesign, der formålet er å gjennomføre en eksplorerende studie for å utforske hvordan selskapet knytter belønningssystemet opp mot bærekraftsmålene. For å få innsikt i dette, er det gjennomført fire semistrukturerte intervjuer med ansatte på ulike nivåer i kraftselskapet, som jobber med bærekraft direkte eller indirekte,

og belønnes for dette arbeidet. Sekundærdata, bestående av offentlige og interne dokumenter, er også benyttet for å utvide datainnsamlingen og den nødvendige innsikten. Studien starter med en litteraturgjennomgang der det avslutningsvis er utarbeidet en forskningsmodell som illustrerer problemstillingen. Deretter analyseres modellen basert på innsikten fra teorien. Basert på funnene i empirien er det utviklet en revidert modell, som mer presist beskriver funnene og videre kan besvare problemstillingen i oppgavens konklusjon. Dette samspillet mellom teori og empiri tilsier at studien har en abduktiv forskningstilnærming.

## 1.5 Oppgavestruktur

Casestudien er strukturert som følger: I kapittel 2 presenteres relevant litteratur og tidligere forskning om bærekraftig utvikling, belønningssystemer og hvordan belønninger påvirker ansattes adferd. Kapitlet utgjør det teoretiske fundamentet for å besvare problemstillingen. I kapittel 3 begrunnes metoden som er benyttet i casestudien. Kapittel 4 presenterer de empiriske funnene, som vil drøftes i kapittel 5, i lys av litteraturen fra kapittel 2. Avslutningsvis vil forskningsspørsmålene oppsummeres og problemstillingen besvares i kapittel 6, der vi også viser til studiens viktigste funn, bidrag til eksisterende litteratur, samt forslag til videre forskning. Her presenterer vi også et forslag til en revidert versjon av vår opprinnelige forskningsmodell.

---

## 2. Teori

I dette kapitlet presenteres relevant teori gjennom eksisterende forskning og litteratur, i tilknytning til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Kapitlet gir først en overordnet innføring om behovet og betydningen av bærekraftig utvikling, under 2.1 – Bærekraft. Her presenteres definisjonen på bærekraftig utvikling, ulike drivere for bærekraft, samt bærekraftige styringssystemer og bærekraftsrapportering. Under 2.2 – Belønningssystem, starter vi med hvordan belønningssystemet er en del av styringspakken. Deretter presenteres ulike former for belønninger, samt hvilke typer prestasjonsmål som bør knyttes opp mot disse belønningene. Til slutt presenteres balansen som kreves i belønningssystemet. Videre under 2.3 – Belønningssystemets påvirkning på ansattes adferd, presenteres først prinsipal-agentteorien som danner grunnlaget for behovet av belønningssystemer. Delkapitlet avsluttes med motivasjonseffekter, der vi kommer inn på indre og ytre motivasjon, direkte og indirekte motivasjonseffekter og vridningseffekter. Teorikapitlet avsluttes med en forskningsmodell som illustrerer problemstillingen.

### 2.1 Bærekraft

I det følgende delkapitlet vil vi redegjøre for litteraturen om bærekraft, der vi starter med å definere systemtilnærmingen (*The system approach*) for bærekraftig utvikling, som er oppgavens gjennomgående perspektiv på bærekraftig utvikling. Her kommer vi først inn på hva systemtilnærmingen innebærer, hvilken kritikk tilnærmingen har fått, og til slutt hvilken kobling systemtilnærmingen har til FNs bærekraftsmål. Deretter er det en kort presentasjon av ulike drivere for bærekraft, der tre sentrale og sammenhengende drivere trekkes frem. Avslutningsvis vil vi presentere relevant teori om bærekraftig virksomhetsstyring.

#### 2.1.1 Definisjon av bærekraft

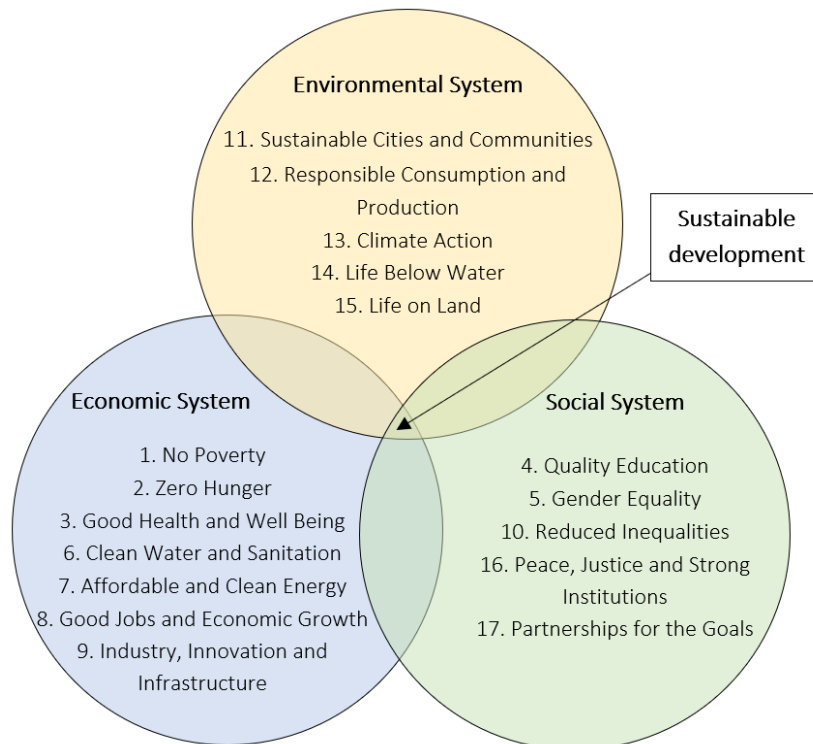
Bærekraftig utvikling ble forklart av Brundtlandkommisjonen i 1987, som: «Sustainable development seeks to meet the needs and aspirations of the present without compromising the ability to meet those of the future» (UN, 1987, s. 51). Et vanlig perspektiv på bærekraftig utvikling er systemtilnærmingen, der bærekraftig utvikling oppnås ved å balansere og avveie ulike mål på tvers av miljømessige, økonomiske og sosiale systemer (Barbier & Burgess, 2017). Det miljømessige aspektet handler om at ressursbruken vår påvirker miljøet, og at vi stadig må foreta ulike avveininger for å finne miljøvennlige løsninger på ressursbruken, som

minimerer naturinngrepene. Det økonomiske aspektet handler om at dagens ressursbruk skal gi en økonomisk utvikling som ikke går på bekostning av fremtidig økonomisk utvikling. Til slutt belyser det sosiale aspektet hvordan samfunnet påvirker mennesker, der faktorer som menneskerettigheter, utdanning og likestilling er vesentlig for god sosial bærekraft (NHO, 2020). Jørgensen og Pedersen (2018, s. 35) argumenterer i tråd med dette for at selskaper må ta hensyn til miljøet og det sosiale perspektivet, i tillegg til det økonomiske, for å lykkes på kort og lang sikt. Begrunnelsen deres er at selskapene er direkte avhengige av samfunnet og omgivelsene de opererer i, ettersom selskapets aktiviteter avhenger av menneskene og naturressursene som er tilgjengelige i omgivelsene. Selskapene er også indirekte avhengige av hvordan de påvirker det miljømessige og sosiale perspektivet, ettersom ulike interessenter kan påvirke og påvirkes av hvordan selskapet opererer (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 35).

Til tross for stor oppslutning blant flere forskere om at systemtilnærmingen for bærekraft er viktig, har perspektivet høstet en del kritikk. Giddings, Hopwood og O'Brien (2002) argumenterer for at det økonomiske, og til dels miljømessige systemet får for stor vekt i de fleste tilfeller, og at det økonomiske systemet dominerer over miljø og samfunn. Dette kan skyldes at det er utfordrende å finne gode kvantitative mål i det sosiale systemet (Norman & MacDonald, 2004). Også Barbier og Burgess (2017) viser til utfordringen med å balansere de tre systemene. Dersom man prøver å maksimere målene i kun ett eller to av systemene, tar man ikke hensyn til kostnaden ved å utelukke målene i de andre systemene. Systemtilnærmingen til bærekraft gir ingen retningslinjer til hvordan man skal håndtere slike avveininger for å oppnå bærekraftig utvikling. Bærekraftig utvikling vil kun skje gjennom fokus på alle de tre systemene: miljø, økonomi og sosialt. Virksomhetene må dermed selv prioritere hvilke mål som er av høyest prioritet for dem. Ulike utviklingsstrategier for bærekraft vil dermed gi ulike prioriteringer (Barbier & Burgess, 2017).

I 2015 ble FNs bærekraftsmål lansert som et konkret tiltak for hvordan alle verdens land kan jobbe sammen mot bærekraftig utvikling frem mot 2030 (Regjeringen.no, 2021). De 17 ulike målene fokuserer på miljømessig, økonomisk og sosial utvikling, og kan dermed ses i direkte sammenheng med systemtilnærmingen til bærekraftig utvikling (Barbier & Burgess, 2017). Gjennom sin kvantitative forskning foreslår Barbier og Burgess en konkret inndeling av de 17 bærekraftsmålene innenfor systemtilnærmingen, som vist i Figur 1. De presiserer at flere av målene er overlappende, samt at progresjon av et bærekraftsmål kan gå på bekostning av et annet mål (Barbier & Burgess, 2017). Et konkret eksempel som trekkes frem er at man de siste årene har sett progresjon i målet om å *reducere fattigdom*, gjennom økonomisk ekspansjon og

industriell vekst. Men måten dette er oppnådd på, kan gjennom den samme perioden ha gått på bekostning av enkelte miljømessige eller sosiale mål, som for eksempel å *stoppe klimaendringene* (Barbier & Burgess, 2017).



Figur 1: Systemtilnærmingen (Barbier & Burgess, 2017, s. 8)

### 2.1.2 Drivere for bærekraft

Det finnes mange årsaker til at dagens bedrifter i større grad jobber med bærekraft. Jørgensen og Pedersen (2018, s. 5) trekker frem tre overordnede og sammenhengende trender som drivere for bærekraftig utvikling: 1) bærekraftsproblemet, 2) digitalisering og det teknologiske mulighetsrommet, og 3) konsumentenes endrede preferanser og livsstil.

Bærekraftsproblemet refererer til at de miljømessige, økonomiske og sosiale systemene er i ubalanse med hverandre (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 36). Det representerer både store muligheter og økt ansvar for dagens virksomheter (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 14). Mulighetene innebærer at en bedrift kan ta andre bedrifters negative eksternaliteter og utnytte dem til egen fordel. Bedriftenes økte ansvar handler om å redusere egne negative eller øke egne positive eksternaliteter for å bidra til å løse bærekraftsproblemet. (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 28).

Gjennom den såkalte fjerde industrielle revolusjonen, har videreutviklingen av digitalisering og teknologiske løsninger skjedd raskt og nådd nye høyder (Schwab, 2016). Fysiske, digitale og biologiske drivere utgjør alle den fjerde industrielle revolusjonen med henholdsvis nye materialer, digitale plattformer som muliggjør delingsøkonomi, samt innovasjoner i det biologiske riket. Denne nye teknologien skaper muligheter for bedrifter, som kan endre teknologiske prosesser og bidra til å utvikle miljøvennlige løsninger (Beck-Krala & Klimkiewicz, 2017). Stadig flere kunder forventer videre mer åpenhet om produktene som tilbys, noe som tvinger bedriftene å endre måten de designer og markedsfører produktene sine på (Schwab, 2016). I denne sammenhengen finner Brown og Dacin (1997) at kunder med negative assosiasjoner til selskapers samfunnsansvar, har en skadelig effekt på den totale produktevalueringen, mens positive assosiasjoner kan forbedre produktvurderingen.

Videre finner Eccles, Ioannou og Serafeim (2014) i sin studie, at bærekraftige bedrifter har større sannsynlighet for å være lønnsomme enn mindre bærekraftige bedrifter. Dette skyldes at bedrifter som tar større samfunnsansvar, også i større grad kobler dette opp mot belønningsordninger der miljømessige og sosiale måltall inkluderes. Disse bedriftene inkluderer også i større grad informasjon relatert til de viktigste interessentene, samt rapporterer på mer ikke-finansiell data. De finner at bedrifter kan forbedre omdømmet sitt gjennom å vise initiativ for bærekraft der de retter seg mot ulike interessenter. Ifølge Kiron, Kruschwitz, Haanaes, og von Streng Velken (2012) vil også de bedriftene som først inkluderer bærekraft i virksomheten, være de bedriftene som tjener mest på satsingen. Dette skyldes at disse selskapene med større sannsynlighet har en CEO som er engasjert i bærekraft og dermed med større sannsynlighet har en forretningscase for bærekraft, samt at de samarbeider med eksterne interessenter. Utviklingen av nye lover og reguleringer knyttet til bærekraftsrapportering og bærekraft er også en årsak til hvorfor dagens bedrifter i større grad jobber med bærekraft enn tidligere (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 37).

### **2.1.3 Bærekraftige styringssystemer**

Dersom selskapet ønsker å ta en mer bærekraftig retning, vektlegger Burchman (2018) viktigheten av at styret kan påvirke ledelsen til å tenke strategisk om bærekraft. Det er derfor nødvendig at virksomheter benytter seg av styringssystemer som tilrettelegger miljømessige, økonomiske og sosiale prestasjoner samtidig (Gulbrandsen, Jørgensen, Kaarbøe & Pedersen, 2015). I dette delkapittel vil vi først gi en definisjon av virksomhetsstyring generelt, før vi går videre inn på bærekraftig virksomhetsstyring.

---

## *Virksomhetsstyring*

Virksomhetsstyring defineres av Malmi og Brown (2008) som «Those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behaviour» (s. 290). Alle mekanismer ledere bruker for å formelt, og uformelt, gi retning for ansattes adferd, kan dermed kategoriseres som virksomhetsstyring (Malmi & Brown, 2008). I mange organisasjoner benytter man seg av flere slike mekanismer. På bakgrunn av dette presenterer Malmi og Brown (2008) en styringspakke, som består av fem formelle og uformelle styringsmekanismer. Disse er *kulturell styring*, *planlegging*, *administrativ styring*, *kybernetisk styring*, og *belønning og kompensasjon*. Dersom styringsmekanismene er designet samlet, kan man kalle hele systemet et virksomhetsstyringssystem, men på grunn av at ulike systemer ofte er laget på forskjellig tidspunkt av ulike mennesker, burde de ikke defineres holistisk som et system, men heller som en pakke av systemer (Malmi & Brown, 2008). Videre bør mekanismene i pakken studeres sammen, da de påvirker hverandre gjensidig (Chenhall, 2003). En bredere forståelse av styringssystemer som en pakke vil dermed føre til bedre teori om hvordan virksomheter kan designe styringen for å støtte mål, kontrollere aktiviteter og fremme prestasjonen i virksomheten (Malmi & Brown, 2008). De tre første styringsmekanismene presenteres nedenfor, mens vi i kapittel 2.2 – Belønningssystem, går videre inn på de to siste mekanismene *belønning og kompensasjon*, og *kybernetisk styring*.

### **Kulturell styring**

*Kulturell styring* omfatter organisasjonskulturen som en samling av verdier, tro og sosiale normer (Flamholtz, Das & Tsui, 1985). *Verdistyring* defineres av Simons (1995) som: «the explicit set of organisational definitions that senior managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose, and direction for the organisation» (s. 34). Verdienes påvirkning på adferd kan muliggjøres gjennom å rekruttere personer med samme verdier som organisasjonen, gjennom sosialiseringprosesser, og gjennom at verdiene kommuniseres ut til de ansatte. Man kan i tillegg muliggjøre at ansatte følger selskapets verdier, selv om verdiene ikke er en del av de ansatte individuelle verdier. *Symboler* er synlige uttrykk for å utvikle en viss type kultur, mens *Klaner* er sub-kulturer i organisasjonen som kan påvirke ansattes adferd, ved at verdier og normer skapes gjennom seremonier og ritualer (Malmi & Brown, 2008).



### **Planlegging**

Formålet med *planleggingen* er å etablere målsettinger, forventinger, allokere ressurser, koordinere aktiviteter på tvers av avdelinger, og skape målkongruens mellom organisasjonens mål og individuelle mål. Man skiller videre mellom strategisk planlegging som omhandler mål og handlinger på lang sikt, og kortsiktig planlegging som omhandler den nærmeste fremtid. (Malmi & Brown, 2008).

### **Administrativ styring**

Den administrative styringen inneholder tre komponenter som skal gi retning for adferden til ansatte, overvåke adferden og klargjøre hvem som står ansvarlig for adferden deres, samt spesifisere hvordan oppgaver skal gjøres og hvilken adferd som ikke er akseptabel. Disse tre komponentene er henholdsvis *organisasjonsstruktur*, *styringsstruktur*, og *regler, rutiner og prosedyrer* (Malmi & Brown, 2008). *Organisasjonsstrukturen* er den formelle inndelingen av funksjoner og ansvarscenter. Ved bruk av forskjellige typer struktur kan man oppmuntre til ulike typer kontakt og forhold. *Styringsstrukturen* er den formelle inndelingen av autoritet og ansvar. Her skal systemene sikre at ledere fra ulike funksjoner og enheter, på ulike nivåer møtes for å koordinere, både vertikalt og horisontalt. *Regler, rutiner og prosedyrer* skal sette grenser for akseptabel adferd og blir ofte nedfelt i håndbøker og kvalitetssystemet (Malmi & Brown, 2008).

### **Styringssystemer for bærekraft**

Styringspakken til Malmi og Brown (2008) er begrenset når det gjelder evnen til å styre miljømessige og sosiale aspekter. Dette skyldes at systemet ikke tar hensyn til andre interessenter enn aksjonærene (Gond, Grubnic, Herzig & Moon, 2012). Likevel argumenterer Gond et al. (2012) for at styringspakken er godt egnet for å studere implementeringen av bærekraftige styringssystemer (*Sustainability Management Control*) i organisasjoner, da de har funnet tidligere studier om bærekraftige tilnærminger innenfor hver av delene i styringspakken. Bærekraftige styringssystemer skal ifølge Crutzen, Zvezdov og Schaltegger (2017) inkludere: «all devices and systems that managers develop and use to formally and informally ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization's sustainability objectives and strategy» (s. 1292).

Crutzen et al. (2017) var blant de første som studerte bærekraft med en helhetlig tilnærming, basert på styringspakken til Malmi og Brown (2008). Ifølge Crutzen et al. (2017) består et fullstendig bærekraftig styringssystem av både formell styring, inkludert belønninger, og av

---

uformell styring, med en sterk kulturell styring. Den uformelle styringen er viktig og nødvendig for å kunne opprettholde den formelle styringen. Samtidig kan formell styring bidra med å styrke etableringen av uformell styring. På den måten er formell og uformell styring gjensidig avhengig av hverandre for å kunne etablere et fullstendig bærekraftig styringssystem (Crutzen et al., 2017).

Adams og Nichols (2006) finner i sin studie at organisasjoner som rapporterer på bærekraft, i større grad klarer å inkludere bærekraft i strategien og resten av styringen. Ved å samarbeide med lederne i case-bedriften deres, ble en bærekraftsrapport inkludert i årsrapporten. Engasjementet deres førte til at bærekraft ble integrert i planleggingen og beslutningstakingen og tilrettela videre for etableringen av verdier innenfor bærekraft, ettersom lederne i case-bedriften opplevde at arbeidet med bærekraftsrapporten lærte dem nye begreper, betydninger og standarder, som videre førte til endring i bedriften. Slik vil bærekraftsrapportering muliggjøre enklere håndtering av effektene av den bærekraftige utviklingen på organisasjonens aktiviteter og strategi, ved at det gjør problemstillinger mer håndgripelige og konkrete (GRI, 2013).

#### **2.1.4 Oppsummering**

Flere forskere benytter systemtilnærmingen når de definerer hva bærekraftig utvikling innebærer. Tilnærmingen vektlegger at det må være balanse mellom miljømessige, økonomiske og sosiale systemer for at bærekraftig utvikling skal finne sted. Definisjonen har imidlertid fått kritikk der det blant annet fremheves at det miljømessige og økonomiske systemet har blitt prioritert over det sosiale systemet, da det er utfordrende å etablere gode kvantitative mål for sosial bærekraft. Dette belyser utfordringen med å finne balansen i systemtilnærmingen. Barbier og Burgess (2017) har derfor fordelt FNs bærekraftsmål mellom de tre systemene, for å gi et tydelig bilde av hvordan bærekraftsmålene henger sammen og påvirker de tre systemene.

De tre driverne for bærekraft, er en stor del av grunnen til at flere virksomheter jobber med å oppnå FNs bærekraftsmål. Bærekraftsproblemet indikerer at det er en ubalanse mellom det miljømessige, økonomiske og sosiale systemet. Gjennom digitalisering og det teknologiske mulighetsrommet, er det imidlertid lettere for virksomheter å finne nye løsninger på bærekraftsproblemet. Samtidig må selskapene ta hensyn til at kundenes preferanser stadig er i endring, der flere også forventer at selskapene viser tydelig samfunnsansvar.

Ved å anse styringssystemet som en pakke, har vi sett hvordan bærekraftige styringssystemer benyttes for å håndtere relasjonen mellom miljøet, økonomien og samfunnet. For å bygge opp et belønningssystem, er de øvrige delene av styringspakken vesentlige aspekter å ta hensyn til, da de i stor grad henger sammen og påvirker hverandre gjensidig.

## 2.2 Belønningssystem

Belønninger har gjennom de siste 25 årene blitt introdusert i flere virksomheter, og kan betraktes som kompensasjon eller godtgjørelse for noe som er prestert på en tilfredsstillende måte (Bragelien & Kvaløy, 2014, s. 328; Silverman, 2004). Den totale kombinasjonen av formelle ordninger for økonomisk kompensasjon og ytelse i virksomheten, kan betraktes som et belønningssystem, der formålet er å motivere flest mulig ansatte slik at virksomheten oppnår høyere produktivitet og økt effektivitet (Nordhaug, 2002, s. 224). Ifølge Bonner og Sprinkle (2002) fører bruken av belønninger til bedre prestasjoner ved å påvirke innsatsens retning, varighet og/eller intensitet, men også gjennom å påvirke læringen, som en del av den langsiktige strategiutviklingen. Økonomiske insentiver trenger dermed ikke utelukkende å motivere ansatte på kort sikt, men kan også påvirke på lang sikt, ved at ansatte tilegner seg nødvendig kunnskap gjennom problemløsning, planlegging eller innovasjon, for å forbedre prestasjoner og oppnå belønninger på sikt. I denne sammenhengen kan langsiktig læring imidlertid ha en negativ påvirkning på de kortsiktige prestasjonene (Bonner & Sprinkle, 2002).

Belønningssystemet må bidra til at virksomheten oppnår målene sine. I denne sammenhengen er det viktig å tilpasse og skreddersy belønningssystemet til styringsutfordringene selskapet har, samt til hvordan medarbeiderne jobber i praksis. I tillegg bør man ta hensyn til kulturen i bedriften (Bragelien, 2016, s. 455). Ifølge Lothe, Myrtveit og Trapani (1999) bør man også tilpasse belønningssystemet til de omgivelsene virksomheten opererer i, samt typen av prestasjonsmålesystem som brukes. Basert på dette, vi i videre i delkapittelet presenterer flere aspekter ved belønningssystemer, der vi starter med det overordnede perspektivet om styringssystemet som en pakke. Her er styringspakken til Malmi og Brown (2008) sentral. Bragelien (2016) sine tre styringsmekanismer vil også benyttes for å belyse samspillet som eksisterer i styringssystemet. Delkapittelet fortsetter med å presentere ulike former for belønninger. Her tar vi for oss et utvalg finansielle og ikke-finansielle belønninger, samt fordelene og ulempene med å innføre individuelle eller kollektive belønninger. Videre kommer vi inn på bærekraftige belønningssystemer, som består av både bærekraftige

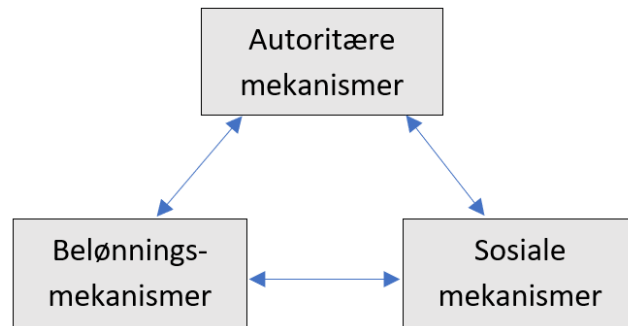
---

prestasjonsmål og bærekraftige belønninger. I denne sammenhengen ser vi på prestasjonsmålene som en del av den kybernetiske styringen i Malmi og Brown (2008) sin styringspakke, der samspillet mellom prestasjonsmålene og belønningene vil belyses. Delkapittelet avslutter med viktigheten av å oppnå balanse i belønningssystemet, samt de påfølgende utfordringene og løsningene dette innebærer.

### **2.2.1 Belønningssystemet som en del av styringspakken**

For å bygge opp et belønningssystem må det være mulig å kontrollere noen elementer, og det er et behov for å fastsette målbare mål som kan brukes til å evaluere ansattes prestasjoner (Arena et al., 2015). Ettersom virksomhetens resultater skapes gjennom ansattes innsats, er det innsatsen og prestasjonen til de ansatte som bør måles. Belønningene bør derfor være et direkte resultat av hva vedkommende har oppnådd (Mikkelsen, 2014, s. 227; Bragelien, 2016, s. 437). Belønningene bør dermed være tilknyttet både planleggingen og den kybernetiske styringen (Malmi & Brown, 2008). For å klare å vurdere resultatene til den ansatte er det, for den som skal belønne, nødvendig med god innsikt i arbeidsoppgavene til den ansatte. Derfor er tett kontakt mellom ledere og de ansatte som skal motta belønningene, viktig (Bragelien, 2016, s. 456).

Bragelien (2016, s. 436) foreslår videre et samspill mellom belønningsmekanismene, autoritære mekanismer og sosiale mekanismer, som vist i Figur 2. Samspillet indikerer blant annet at effekten av belønningsmekanismene vil påvirkes av og påvirke hvordan de øvrige mekanismene fungerer. Belønninger kan dermed brukes som et supplement til andre former for styring, gitt at de samspiller godt med virksomhetens øvrige styringsmekanismer for å oppnå den beste ytelsen (Malmi & Brown, 2008; Bragelien, 2003). De autoritære mekanismene vektlegger lederens direkte instruksjoner til hva den ansatte skal gjøre, samt oppfølging av at instruksene følges. Gjennom sosiale mekanismer kan lederen bidra til utvikling av normer og verdier som den ansatte skal jobbe mot, og på den måten bidra til å bygge opp virksomhetens bedriftskultur (Bragelien, 2016, s. 436).



Figur 2: Styringsmekanismer (Bragelien, 2016, s. 436)

## 2.2.2 Ulike former for belønninger

Oppnåelsen av prestasjonsmålene kan belønnes både finansielt og ikke-finansielt, og utdeles individuelt eller kollektivt (Silvermen, 2004; Bragelien, 2016). I denne delen presenterer vi ulike former for belønninger. Vi gjennomgår først ulike former for finansielle belønninger, før vi presenterer noen utvalgte ikke-finansielle belønninger. Avslutningsvis beskriver vi når det passer best med kollektive og individuelle belønninger.

### *Finansielle belønninger*

Finansielle belønninger som styringsverktøy ble mer utbredt i Norge på 90-tallet, og i 2002 var 34 prosent av alle ledere og mellomledere i Norge omfattet av en bonusordning. Hensikten med finansielle belønninger er å påvirke ansatte til å fokusere på de mest verdiskapende aktivitetene i virksomheten (Bragelien, 2018). Belønningssystemer vil på den måten kunne styre ansattes oppmerksomhet mot de målene som er av størst betydning for eierne (Bragelien, 2016, s. 442).

Murphy (1998) skiller mellom 4 typer av finansielle belønninger: fast lønn, årlig bonus, aksjeopsjoner og langtidsinsentiver. Ifølge Deckop, Merriman og Gupta (2006) regnes imidlertid aksjeopsjoner som en langsiktig belønning. I samsvar med dette inngår aksjeopsjoner som langsiktig belønning i studien til Maas og Rosendaal (2016). Videre mener Nordhaug (2002, s. 227-228) at fast lønn er en form for belønning, mens variabel lønn er en form for insentiver. Ettersom oppgaven kun har til hensikt å se på effekten av variabel belønning, vil vi kun skille mellom kortsiktig årlig bonus og langsiktige insentiver.

---

### **Årlig bonus**

Årlig bonus er en form for variabel belønning som er avhengig av bedriftens kortsiktige prestasjoner (Finkelstein & Hambrick, 1989). Dersom størrelsen på bonusen påvirkes direkte av innsatsen til den ansatte, er årlig bonus velegnet til å styre ansattes adferd (Bregm, 2004). Nordhaug (2002, s. 228) mener at årlig bonus fremmer effektiviteten i selskapet under visse betingelser. Den første betingelsen er at ansatte må vurdere det som positivt å ha muligheten til å påvirke sin egen lønn. For det andre må man være sikker på at god prestasjon faktisk fører til bedre lønn. Den tredje betingelsen er at prestasjonen må påvirkes av den ansatte selv og ikke av andre faktorer. Det kreves også at de positive konsekvensene av høyere prestasjon må oppleves som større enn de negative, og til slutt må de ansatte vurdere høy arbeidsytelse som en mer effektiv måte å påvirke lønnen sin på, enn andre typer adferd.

### **Langsiktige insentiver**

Flere av dagens bedrifter tilbyr i tillegg langtidsinsentivordninger (Murphy, 1998). Formålet er at ledelsenes og aksjonærenes interesser sammenfaller, samt at det skal bidra til å beholde og tiltrekke nye ledere, og motivere dem til å maksimere innsatsen (Pepper, Gore & Crossman, 2013).

En type langtidsinsentivordning er aksjeopsjoner (Deckop et al., 2006). Aksjeopsjoner gir den ansatte retten til å kjøpe en andel av en aksje til en forhåndsbestemt pris (Murphy, 1998). Ifølge Murphy (1998) vil det ofte være mulig å utøve deler av opsjonene over tid, der eksempelvis 25 prosent kan utøves hvert år i fire år. Aksjekursen reflekterer både historiske resultater og fremtidsutsiktene til virksomheten, der investeringer og gode programmer kan påvirke aksjekursene positivt på lang sikt, selv om resultatene svekkes på kort sikt (Bragelien, 2016, s. 451). Verdien av opsjonen vil øke i takt med aksjekursen, og gir dermed en direkte kobling mellom belønningen til ledelsen og stigning i aksjekursen (Murphy, 1998). På den måten kan aksjonærene og ledelsen få sammenfallende interesser ved bruk av aksjeopsjoner som bonusordning (Bragelien, 2016, s. 451).

### ***Ikke-finansielle belønninger***

I tillegg til finansielle belønninger finnes det flere alternativer til ikke-finansielle belønninger, som kan forsterke ansattes motivasjon og videre påvirke deres adferd (Silverman, 2004). Ikke-finansielle belønninger påvirker motivasjonen annerledes enn finansielle belønninger, og fokuserer i større grad på ansattes behov (Chiang & Birtch, 2012).

## **Anerkjennelse**

Anerkjennelse trekkes frem som en kraftfull motivasjon (Armstrong & Murlis, 2007), og er særlig viktig for å fremme ansattes indre motivasjon (Silverman, 2004). Bruken av ikke-finansiell anerkjennelse i praksis vil likevel variere fra formelle til uformelle former, der anerkjennelsen blir mer formell når den oppfattede verdien av handlingen øker. En uformell form for anerkjennelse er at leder sier takk for innsatsen, mens en mer formell form for anerkjennelse kan være at ansatte blir nominert, og mottar priser for innsatsen (Silverman, 2004). En viktig fordel med ikke-finansielle anerkjennelsesordninger, er at de bidrar til å fremheve ønsket handling ved å anerkjenne spesifikk adferd (Bregne, 2004). Selskapers bruk av anerkjennelse gir dermed signaler om hvilken adferd de ønsker hos ansatte, som får anerkjennelse når de svarer på signalene. Anerkjennelse vil også ha en større umiddelbar påvirkning på ansattes adferd ettersom de mottar anerkjennelsen like etter handlingen, sammenlignet med finansielle belønninger som ofte utbetales på årsbasis (Silverman, 2004).

## **Læring og utvikling**

En annen vanlig form for ikke-finansielle belønninger er å tilrettelegge for læring og utvikling (Armstrong & Murlis, 2007, s. 9). Dette er viktig, ettersom læring og utvikling er en sentral del av ansattes karriere. Dermed vil muligheten for videreutvikling kunne spille en vesentlig rolle for ansattes motivasjon (Armstrong & Murlis, 2007, s. 69). Denne formen for ikke-finansielle belønninger kan være en god mekanisme for å tiltrekke seg og beholde riktig arbeidskraft i organisasjonen. Schlechter og Bussin (2015) finner signifikante bevis på denne virkningen i forskning sin, der de finner at læring og utvikling har en positiv effekt på hvor attraktiv jobben er for ansatte.

## *Individuell eller kollektiv belønning*

Prestasjonsbasert belønning i form av bonuser, kan både gis individuelt og kollektivt. Den direkte insentiveffekten er imidlertid alltid størst når en belønning gis på individnivå, enn som kollektiv bonus (Bragelien, 2016, s. 445). Samtidig vil det kunne være utfordrende å måle individuelle resultater dersom de ansatte jobber tett sammen. Derfor vil kollektive bonusordninger være å foretrekke i slike tilfeller (Bragelien, 2016, s. 444-445).

## **Individuell belønning**

Individuelle belønninger har siden 1980-tallet vært den dominerende formen for prestasjonsbasert belønning (Kuvaas, 2019). Årlige individuelle bonuser basert på lederens subjektive prestasjonsevalueringer av den ansatte, er særlig hyppig brukt. Dette skyldes både

---

at insentiveffekten er sterk, samt at det er utfordrende å finne gode, objektive prestasjonsmål for mange arbeidsoppgaver. For å nyansere virkningen av individuelle belønninger, er det relevant å spesifisere Kuvaas (2019) sin argumentasjon om at individuelle bonusutbetalinger basert på objektive resultater vil fungere særlig godt for motivasjonen på enkle og repetitive oppgaver. I motsetning finner han ingen klare bevis på at individuelle bonuser styrker motivasjonen for mer komplekse og interessante oppgaver, der potensialet for indre motivasjon er tydeligere til stede.

### **Kollektiv belønning**

Formålet med kollektive bonusordninger kan enten være å styre ansattes oppmerksomhet mot bestemte mål eller å påvirke motivasjonen og adferden indirekte gjennom ansattes normer og verdier (Bragelien & Kvaløy, 2014, s. 336). Kollektiv bonus benyttes gjerne der ansatte jobber tett sammen og der det er vanskelig å måle individuelle resultater separat. I tilfeller der individuelt arbeid er vanlig, kan kollektive bonuser derimot gi negative effekter. Det samme gjelder dersom mange ansatte er med i vurderingsgrunnlaget til bonusordningen. Da vil det kunne oppstå et gratispassasjerer-problem, som innebærer at jo flere ansatte som deler det økonomiske resultatet likt, desto lavere vil insentivene til den enkelte være (Bragelien, 2012). På den andre siden vil sosiale mekanismer, som gruppepress, kunne dempe gratispassasjerproblemet ettersom teammedlemmene har mulighet til å observere hverandres innsats (Bragelien & Kvaløy, 2014, s. 335).

### **2.2.3 Bærekraftig belønningssystem**

Bærekraftige belønninger (*sustainable executive remuneration*) bør, ifølge Hartikainen, Järvenpää og Rautiainen (2021) være koblet til oppnåelsen av bærekraftige prestasjonsmål. Dette er, som nevnt, i tråd med Malmi og Brown (2008), som mener at den kybernetiske styringen og belønninger er tett sammenkoblet i de fleste styringssystemer. Dermed vil vi i dette delkapittelet presentere relevant litteratur om prestasjonsmål og belønninger for bærekraft.

#### ***Bærekraftige belønninger***

Definisjonen til Hartikainen et al. (2021) presiserer at belønningene må inkludere aspekter fra enten langsiktige miljømessige eller sosiale mål, sammen med finansielle mål, for å defineres som et bærekraftig belønningssystem. Det er derfor interessant at studien til Crutzen et al. (2017) finner at belønninger er den minst brukte styringsmekanismen for bærekraft i



styringspakken til Malmi og Brown (2008). De mener at dette kan ses i sammenheng med at ledelsen ikke er interessert i å oppnå bærekraftige prestasjonsmål som går på bekostning av finansielle mål. På den andre siden argumenterer Berrone og Gomez-Mejia (2009) for at bærekraftige belønninger kan oppmuntre ledere til økt innsats og til å gi ressurser til bærekraftige tiltak, som vil kunne bidra til økt verdiskapning i selskapet. Dette vil kunne bidra med å dempe det sterke insentivpresset knyttet til profitt, og hjelpe ansatte med nødvendige avveininger, slik at de også belønnes for prestasjoner som er i tråd med virksomhetens bærekraft- og lønnsomhetsstrategier (Berrone & Gomez-Mejia, 2009).

### *Bærekraftige prestasjonsmål*

*Kybernetisk styring* omfatter styringsverktøy som budsjetter, KPI-er, finansielle mål, ikke-finansielle, samt en hybrid-løsning som består av både finansielle og ikke-finansielle målinger (Malmi & Brown, 2008). Ifølge Green og Welsh (1988) omfattes den kybernetiske styringen av en styringsløyfe (*Feedback loop*). Sløyfen omfatter prestasjonsstandarder, samt et målesystem for prestasjon. Ved å måle prestasjon kan man sammenligne prestasjonen mot standarden, og bruke informasjonen man får fra sammenligningen for å justere adferden i riktig retning. Slik vil man kunne oppnå målkongruens mellom organisasjonens mål og individuelle mål.

Ifølge Gulbrandsen et al. (2015), må selskapene benytte seg av prestasjonsmål som belyser miljømessige, økonomiske og sosiale prestasjoner. Ved å inkludere slike bærekraftige kriterier i belønningssystemet, viser man et bredere samfunnsfokus og får flere interessenter med i betraktningen, sammenlignet med det tradisjonelle belønningssystemet der aksjonærene og finansielle prestasjoner er i fokus (Kolk & Perego, 2014). Bærekraftige belønningssystemer har dermed i større grad et interessent-fokus i utvelgelsen av hvilke prestasjonsmål som skal belønnes.

Valget av bedriftens prestasjonsmål for bærekraft, bør videre basere seg på bedriftens mest vesentlige problemer, ettersom man oppnår mindre ved å endre prosesser knyttet til spesifikke miljømessige og sosiale problem, dersom disse ikke er vesentlige (Dutta & Lawson, 2009). Dobbel vesentlighet (*Double materiality*) er den ledende metoden dersom man rapporterer basert på prinsippene til GRI (*Global Reporting Initiative*) (GRI, 2021, s. 2). Dette perspektivet tar hensyn til både finansiell vesentlighet (*Financial materiality*), og miljømessig og sosial vesentlighet (*Impact materiality*) (European Commission, 2019). Finansiell

---

vesentlighet innebærer de temaer som påvirker verdien på selskapet, og er oftest av størst interesse for investorer. Miljømessig og sosial vesentlighet derimot, innebærer de temaer som påvirkes av selskapets aktiviteter, og er oftest av størst interesse for medborgere, konsumenter, ansatte, forretningspartnere og samfunn (European Commission, 2019, s.6-7).

Ifølge Kuh, Shepley, Bala og Flowers (2020) har interessentene stor påvirkning på hvilke temaer som er vesentlige for virksomhetene. Derfor er det viktig å ta hensyn til alle interessentene for å oppnå tilstrekkelig bærekraftig utvikling (Berrone & Gomez-Mejia, 2009). Kuh et al., (2020) foreslår at det er den fjerde industrielle revolusjon som har myndiggjort interessentenes påvirkning, ettersom Internett har gitt interessentene plattformer å uttrykke meninger og dele informasjon på, som påvirker markedets syn på bærekraftsproblemet i virksomheter. På denne måten kan interessentene løfte frem de problemene de bryr seg om og dermed gjøre problemene vesentlige for selskapet. Kuh et al., (2020) påpeker videre at hastigheten som denne prosessen skjer i, samt omfanget av påvirkningen prosessen har, har akselerert de siste årene. Samfunnets synspunkter utvikler seg dermed i en rask takt på grunn av økt transparens, ny informasjon, innovasjon, samt kollektiv moralsk utvikling. Disse faktorene, i sammenheng med interessentenes økte påvirkning driver de vesentlige problemene som virksomhetene må vurdere for å øke lønnsomheten.

På bakgrunn av dette, finner Kuh et al., (2020) at selskaper bør ha et dynamisk perspektiv på vesentlighet, da synet på hvilke temaer som er vesentlige, endrer seg over tid. Derfor vil det være nødvendig å justere målene knyttet opp mot belønningene, selv om de fleste belønningssystemer varer i flere perioder (Bragelien, 2011). Dette er i tråd med Baker (1992), som belyser at det ikke handler om hvorvidt prestasjonen er lett å måle eller ikke, men heller om tilgjengelige prestasjonsmål reflekterer bedriftens strategiske mål korrekt. Kolk og Perego (2014) påpeker også at valg av intern eller ekstern sammenligning (*Benchmarking*) av bærekraftige prestasjonsmål, har en viktig rolle i designprosessen av bærekraftige belønninger.

I tilfeller der ikke-finansielle prestasjonsindikatorer ikke inkluderes, mener McElroy og van Engelen (2011) at man ikke vil få til meningsfull styring av bærekraft. Empiriske studier kan i denne forbindelsen vise til en positiv sammenheng mellom måling av ikke-finansielle kriterier og økonomiske resultater (Ittner, 2008). Det mest brukte ikke-finansielle prestasjonsmålet i årlige belønningssystemer er individuell prestasjon. Det består av prestasjoner målt relativt til forhåndsbestemte mål, samt subjektive vurderinger av individuell prestasjon (Murphy, 1998). Ifølge Baker, Gibbons og Murphy (1994) vil det ideelle

prestasjonsmålet reflektere ansattes bidrag, både på tvers av forretningsområder, samt ved at effekten av dagens handlinger påvirker selskapets verdi på sikt. Ansattes bidrag til selskapsverdien kan ofte ikke måles objektivt, men vil kunne vurderes subjektivt av ledere som er i god posisjon til å observere den ansattes adferd og innsats (Baker et al., 1994). Bruken av subjektive vurderinger øker også kravet til informasjon og kompetanse blant de som vurderer belønningene til de ansatte (Bragelien, 2011). Likevel vil ikke ansattes adferd påvirkes i like stor grad dersom bonusen utelukkende er basert på lederens subjektive vurderinger. Dette skyldes at ansatte vil kunne oppleve usikkerhet knyttet til hvordan vedkommende skal opptre for å prestere best mulig, slik at insentiveffekten blir lavere (Kuvaas, 2019). Derfor mener Bragelien (2016, s. 444) at selskaper bør vurdere kombinasjonen mellom subjektive kriterier og tellbare faktorer. Denne løsningen støttes også i forskningen til Bregn (2004), som viser til at bruken av både objektive og subjektive måltall, vil føre til at de subjektive måltallene begrenser betydningen av de objektive måltallenes vridningseffekt. Dette er positivt, ettersom de subjektive målene dermed er i stand til å kompensere for vridningen av de objektive målene, slik at de viktigste prestasjonsmålene prioriteres. Samtidig øker det også kravet til informasjon og kompetanse blant lederne som subjektivt vurderer den ansattes innsats (Bragelien, 2011).

Implementeringen av mange prestasjonsmål, som tar ulike aspekter i betraktning, påvirker imidlertid den optimale beslutningstakingen, som kan bli mer tvetydig og tvinge ledere til å revurdere beslutningene sine (Dutta & Lawson, 2008). Ittner og Larcker (2003) sin forskning viser også at det er få bedrifter som klarer å realisere fordelene med ikke-finansielle mål. Dette skyldes at det er krevende å lage gode styringsverktøy som kobler ikke-finansiell informasjon opp mot økonomiske belønninger, da bedrifter i liten grad klarer å identifisere, analysere og agere på gode ikke-finansielle måltall (Bragelien, 2011; Ittner & Larcker, 2003). Det vil imidlertid være enklere for ansatte å se en sammenheng mellom egen innsats og forventet belønning, dersom belønningssystemet ikke lages for komplisert med mange måltall, og dersom ansatte selv er med på utformingen av systemet (Bragelien, 2005).

#### **2.2.4 Balanse i belønningssystemet**

I tråd med at de ansatte bør belønnes for oppnåelsen av bærekraftige prestasjonsmål, for at belønningssystemet skal være bærekraftig (Hartikainen et al., 2021), mener Beck-Krala og Klimkiewicz (2017) at det må være en balanse mellom de bærekraftige prestasjonsmålene og de finansielle målene, som vist i Figur 3.



*Figur 3: Ulike orienteringer av motivasjonsprogrammer (Beck-Krala & Klimiewicz, 2017, s. 45)*

Figur 3 belyser at det tradisjonelle belønningssystemet kun har fokus på oppnåelsen av finansielle og som regel kvantitative prestasjonsmål, der belønninger deles ut basert på finansielle prestasjoner. For å oppnå et bærekraftig belønningssystem, må også sosiale og økologiske mål inkluderes. De sosiale målene fokuserer på å bygge relasjoner med ansatte, der man skal ta hensyn til ansattes behov. Belønningene kan være basert på ansattes kompetanse, eller andre kvalitative kriterier som kundeservice og medarbeiderutvikling. De økologiske målene skal bidra med å redusere den negative påvirkningen som selskapet og dens ansatte har på miljøet. Her fokuseres det på å skape og styrke holdninger blant ansatte som støtter bærekraftige aktiviteter. Dersom man klarer å balansere oppnåelsen av de ulike prestasjonsmålene innenfor de tre aspektene, og belønner for oppnåelsen, får man et bærekraftig belønningssystem. Balansen i systemet vil kunne bidra med å styre ansattes oppmerksomhet mot det bærekraftige fokuset, samtidig som selskapets finansielle mål opprettholdes. (Beck-Krala & Klimiewicz, 2017).

Det er imidlertid en utfordrende oppgave å implementere bærekraftige prestasjonsmål i belønningssystemet, da miljømessige og sosiale mål kan være vanskelig å koble sammen med prestasjonsevalueringen og belønningssystemene, ettersom de ikke i like stor grad fanges opp av tradisjonelle regnskapssystemer (O'Connor, Harris & Gosling, 2021; Dutta & Lawson, 2009). Dutta og Lawson (2009) mener at man da kan designe og implementere detaljerte kostnadsregnskap for å systematisk måle, kategorisere og rapportere kostnader og fordeler av

tiltakene. Likevel er det ikke gitt at ledelsen er interessert i å oppnå bærekraftsmålene dersom de er i strid med andre finansielle mål. Da insentiveres heller ikke ansatte til å oppnå bærekraftsmålene, med mindre de også kan fremme økonomiske prestasjoner (Crutzen et al., 2017). Funnene fra den empiriske analysen, gjort av Hartikainen et al. (2021), bekrefter denne utfordringen, der flere finske bedrifter mangler en viktig kobling mellom belønninger og bærekraft, som skyldes manglende åpenhet i bærekraftsrapporteringen. De peker på at utfordringen kan skyldes at bærekraftige belønninger ikke henger tilstrekkelig sammen med selskapenes bærekraftstrategier.

### *Fire vesentlige dimensjoner*

For å håndtere utfordringene med å balansere målene i belønningssystemet vektlegger O'Connor et al. (2021) fire viktige dimensjoner, som styret må gjøre seg kjent med og vektlegge når bærekraftige prestasjonsmål skal inkluderes i belønningssystemet. Dimensjonene består av 1) interne og eksterne mål, 2) individuelle prestasjonsindikatorer og målekort, 3) langtidsinsentivordninger og årlig bonus, samt 4) underliggende mål og strekksmål.

Innsatsmål (*Input measures*) er interne mål bedriften bruker for å sammenlikne seg med seg selv og bli bevisst på hvordan de påvirker interessentene. Her kan det handle om den interne utviklingen i mangfoldstiltak eller investeringer i grønn teknologi. Hensikten er at innsatsmålene skal føre til et resultat til gode for interessentene, og ikke til fordel for resultatet i seg selv. Produksjonsmål (*Output measures*) er eksterne mål basert på interessentpåvirkning. Dette kan eksempelvis være den totale mengden av produsert utslipp eller resultatet av ansattes engasjement. Både innsatsmålene og produksjonsmålene må være tilpasset bedriftens strategiske prioriteringer, og bedriften må ha evnen til å samle, analysere og kommunisere dataen som trengs for å vurdere om målene er oppnådd (O'Connor et al., 2021).

Den andre dimensjonen viser balansen mellom individuelle prestasjonsindikatorer (KPI-er) og målekort. For at belønningssystemet skal fungere optimalt, er det vesentlig å holde styr på og måle progresjonen i de ulike bærekraftige prestasjonsmålene. Dette gjelder særlig med den flerdimensjonale tilnærmingen til bærekraft, der individuelle mål og KPI-er omhandler alt fra inkludering og ansattes velferd, til miljøpåvirkning. Her anbefales det at bedriften bruker et målekort for å holde styr på de ulike bærekraftige prestasjonsmålene (O'Connor et al., 2021). Det er derimot viktig at bedriften evner å finne en balanse der målekortet dekker de vesentlige målene, samtidig som det ikke blir så komplekst at det blir vanskelig å følge opp (O'Connor

---

et al., 2021). Dette poengteres også av Burchman (2018), som trekker frem at selskapene ikke skal knytte for mange bærekraftige prestasjonsmål til belønningssystemet, da det er lettere å endre lederes adferd med færre bærekraftige prestasjonsmål.

Den tredje dimensjonen omhandler tidsrammen til belønningen, om hvorvidt den bør være langsiktig eller kortsiktig. Det vanligste er fremdeles kortsiktige belønninger (Corporate Citizenship, 2020). Ifølge økonomisk teori må ledere insentiveres for å tenke langsiktig utover den kortsiktige bunnlinjen, siden bærekraftig utvikling i større grad tilhører det langsiktige perspektivet (Corporate Citizenship, 2020; O'Connor et al., 2021). O'Connor et al. (2021) mener derfor at miljømål bør knyttes opp mot langtidsinsentivordninger. Artikkelen deres presiserer imidlertid at andre bærekraftsmål, som HMS og likestilt lønn, kan passe bedre med årlig bonus tilknyttet ambisiøse og gode mål, heller enn vage langsiktige mål (O'Connor et al., 2021). I tillegg argumenterer Hartikainen et al. (2021) for at det å dele opp et langsiktig mål til kortere delmål kan være en effektiv måte å gradvis oppnå bærekraftige prestasjonsmål på.

Den siste dimensjonen omhandler hvordan man oppnår og måler suksess gjennom strekksmål (*Scale targets*) eller underliggende mål (*Underpins*). For transformasjonsmål, som å redusere klimagassutslipp, bør det for eksempel etableres strekksmål der bedre prestasjon gir økt bonus. HMS-mål, vil derimot typisk være underliggende mål for industrisektoren. Dette skyldes at god håndtering av HMS i større grad forventes. Oppnåelsen av de underliggende målene vil dermed ikke gi noen bonus, mens avvik fra målene kan føre til bonusreduksjon (O'Connor et al., 2021).

## 2.2.5 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi sett at belønninger kan brukes som et supplement til andre styringssystemer, gitt at det er en sammenheng mellom de ulike mekanismene. En viktig sammenheng er mellom prestasjonsmålene og belønningene. Målene kan belønnes finansielt, i form av årlige bonuser og langtidsintensivordninger, og ikke-finansielt gjennom anerkjennelse, og læring og utvikling. For å oppnå et bærekraftig belønningssystem, bør det skreddersys med hensyn til omgivelsene og det bærekraftige prestasjonsmålesystemet. Særlig viktig er det å etablere bærekraftige prestasjonsmål der miljømessige, økonomiske og sosiale prestasjoner måles. Interessentene bør dermed tas i betraktning ved utarbeidelsen, og det er de meste vesentlige temaene tilknyttet bærekraft, som bør belønnes. Et stadig økende press fra

omgivelsene innebærer også at man bør ha et dynamisk perspektiv til prestasjonsmålingen. Årsaken til dette er at de mest vesentlige temaene vil endre seg, i tråd med at digitaliseringen åpner opp for at interessentenes meninger tar mer plass i vesentlighetsanalysen. Ikke-finansielle måltall er nødvendig for å få til bærekraftig styring. Det er imidlertid få bedrifter som klarer å realisere fordelene med ikke-finansielle måltall, fordi at de er krevende å utarbeide, samt at det kan være utfordrende å se sammenhengen mellom egne aktiviteter og oppnåelse av målene. Derfor er det viktig å ha god balanse mellom bærekraftige og finansielle mål. Dette har vist seg å være utfordrende, da det er vanskelig å utarbeide og inkludere miljømessige og sosiale mål. For å løse utfordringene i utarbeidelsen av det bærekraftige belønningssystemet, anbefales det å ta hensyn til de fire dimensjonene 1) interne og eksterne mål, 2) individuelle prestasjonsindikatorer og målekort, 3) langtidsinsentivordninger og årlig bonus, og 4) underliggende mål og strekk mål. På den måten kan man lettere skreddersy belønningssystemet og sørge for tettere kontakt mellom lederen og ansatte som mottar belønningene, som er viktige suksessfaktorer for bærekraftige belønningssystemer.

## 2.3 Belønningssystemets påvirkning på ansattes adferd

I dette delkapittelet starter vi med å presentere prinsipal-agentteorien, der utfordringene mellom prinsipalen og agenten er en av grunnene til hvorfor belønningssystemer blir innført. Videre går vi inn på motivasjonseffekter, før vi avslutningsvis vil presentere betydningen av vridningseffekter, der vi skal se at belønningssystemet både kan vri ansattes oppmerksomhet i ønsket og uønsket retning, på kort og lang sikt.

### 2.3.1 Prinsipal-agentproblemet

Prinsipal-agentteorien beskriver utfordringene tilknyttet prinsipalens ansettelse av en agent, der prinsipalen ikke kan observere handlingene og innsatsen til agenten direkte (Strøm, 2016, s. 398). For å håndtere utfordringene mellom prinsipalen og agenten, er belønningssystemer et godt verktøy (Connelly, Ketchen & Slater, 2011). Prinsipal-agentteorien er dermed en sentral del av økonomisk teori om insentiver (Gibbons, 2005). Jensen og Meckling (1976) definerer forholdet mellom aksjonærer og ledelsen som et rent agentforhold. Hill og Jones (1992) kobler i tillegg sammen interessenteori og agentteori, der alle interessentene og aksjonærene inngår i rollen som prinsipaler. Ledelsen, som agent, kan derfor ikke utelukkende maksimere aksjonærenes profitt, da dette kan gå på bekostning av de andre interessentene.

---

Ettersom prinsipalen kun kan observere handlingene og innsatsen til agenten indirekte, vil det kunne oppstå informasjonsasymmetri mellom partene, der agenten kan ønske å holde informasjon for seg selv (Strøm, 2016, s. 397-398). Ved informasjonsasymmetri kan det lett oppstå interessekonflikter mellom partene, som gjør det nødvendig å utarbeide en kontrakt som agenten kan velge å akseptere eller ikke (Bragelien, 2016, s. 438; Strøm, 2016, s. 397). Ifølge Bragelien (2016, s. 439-330) er det vesentlig at kontrakten kan tilfredsstille *frivillig deltakelse* og *frivillig innsats* hos agenten, ettersom agentens innsats ikke kan observeres direkte av prinsipalen. Frivillig deltakelse handler om at arbeidskontraktens betingelser må være minst like attraktive som det agenten kan oppnå i alternativt arbeid. Frivillig innsats handler om at selve belønningsstrukturen må motivere agenten til å gjøre det som prinsipalen ønsker.

Dersom det ikke tilrettelegges for frivillig deltakelse og innsats i kontrakten påpeker Bregm (2004) at moralsk risiko (*Moral hazard*) og ugunstig utvalg (*Adverse selection*) vil kunne forekomme. Moralsk risiko betegner en situasjon der agenten bryter kontrakten med prinsipalen til fordel for egen vinning, og er dermed et problem som kan oppstå i etterkant av at kontrakten er inngått. Ugunstig utvalg er derimot knyttet til at agenten holder relevant informasjon hemmelig for prinsipalen, og er et problem som kan forekomme rett i forkant av kontraktsinngåelsen, igjen til fordel for arbeidstakeren (Bregm, 2004). Det er derfor utfordrende for prinsipalen å utforme et belønningssystem som insentiverer agenten til å velge de beslutningene som er i prinsipalens interesse, og som insentiverer til frivillig deltakelse og frivillig innsats, uten at moralsk risiko og ugunstig utvalg forekommer (Strøm, 2016, s. 397).

### **2.3.2 Motivasjonseffekter**

I dette delkapittelet vil vi først presentere betydningen av indre og ytre motivasjon, samt hvordan belønninger påvirker ansattes motivasjon. Deretter ser vi på forskjellen mellom direkte og indirekte motivasjonseffekter, hvor vi vil se at også normer og verdier er av stor betydning for ansattes adferd, i tillegg til belønningene.

#### *Indre og ytre motivasjon*

Ansattes motivasjon kan deles inn i indre og ytre motivasjon, der indre motivasjon kan knyttes til egne verdier og opplevd selvtilfredsstillelse, mens ytre motivasjon kommer som et resultat av finansielle belønninger (Bragelien, 2016, s. 437). Ifølge Crutzen et al. (2016) kan ansatte ha en viss indre motivasjon for å bidra til selskapets bærekraftsprestasjoner, noe som også



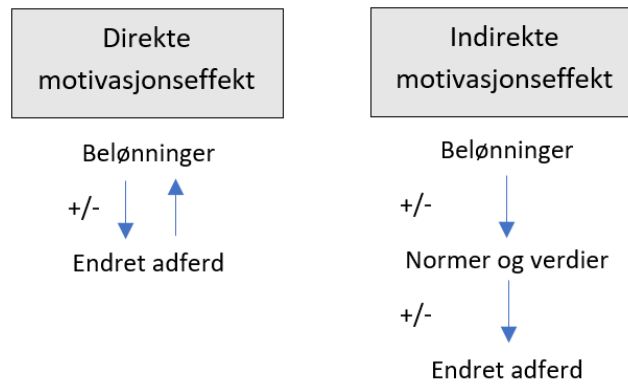
støttes av Berrone og Gomez-Mejia (2009). Hvis det da innføres finansielle belønninger kan det føre til at ansatte, som i utgangspunktet er indre motivert, ikke lenger ønsker å bruke tid og innsats på å gjennomføre tiltakene (Lepper, Greene & Nisbett, 1973). Gneezy, Meier og Rey-Biel (2011) benevner denne effekten som en «crowding out»-effekt som reduserer ansattes indre motivasjon. Det er imidlertid flere studier som viser til at anerkjennelse for innovative ideer tilknyttet miljøforbedringer, fungerer godt for å motivere til bærekraftig arbeid. Dette kan være anerkjennelse i form av personlige brev, meritter, eller å fremheve ansatte i bedriftens nyhetsbrev (Cramer & Roes, 1993). Dette er i tråd med Silverman (2004) sin argumentasjon om at ikke-finansielle belønninger, som anerkjennelse, i større grad fremmer indre motivasjon, mens finansielle belønninger øker den ytre motivasjonen.

Bonner og Sprinkle (2002) finner imidlertid at belønninger påvirker ansattes adferd, der belønningssystemer fører til høyere innsats sammenlignet med fravær av slike systemer. De finner teoretiske bevis på at belønninger kan påvirke innsatsens retning. Beck-Krala og Klimkiewicz (2017) viser også til at bærekraftige selskaper gir høyere kompensasjon til ledere, enn selskaper som ikke defineres som bærekraftige. Dette kan i seg selv styrke den ytre motivasjonen (Silverman, 2004), og forklare hvorfor belønningene har god effekt på flere av de ansatte i Energi. Prinsipal-agentteorien støtter også dette, der riktig utformede belønninger vil styre og insentivere ledelsen til å ta beslutninger som både kommer aksjonærene og ledelsen til gode gjennom henholdsvis ønskede resultater og oppnådd belønning (Strøm, 2016, s. 398).

### *Direkte og indirekte motivasjonseffekter*

Belønningssystemet kan påvirke ansattes adferd gjennom direkte og/eller indirekte motivasjonseffekter. Et belønningssystem som direkte motiverer og påvirker adferden til ansatte, gir direkte insentiveffekter. Her vil individuelle belønninger alltid gi den sterkeste direkte effekten (Bragelien, 2016, s. 445).

Belønningssystemer som påvirker indirekte, regnes ikke som insentiveffekter, men vil heller påvirke ansattes normer og verdier, som igjen påvirker adferden, slik vi ser i Figur 4 (Bragelien, 2016, s. 445). Den indirekte motivasjonseffekten kan betraktes som et samspill mellom belønningsmekanismer og sosiale mekanismer, og utgjør dermed et viktig samspill for å endre ansattes adferd. De sosiale mekanismene, som bidrar til at belønningene indirekte påvirker ansattes adferd, er imidlertid vanskelig å styre og forutsi resultatene av. De kan dermed ha ulike virkninger i ulike virksomheter (Bragelien, 2016, s. 446).



Figur 4: Direkte og indirekte effekter av belønninger (Bragelien, 2016, s. 445)

### Vridningseffekter

Ved innføringen av belønningssystemer, kan vridningseffekter bli en utfordring. Samtidig kan vridningseffektene også være den største styrken ved belønningssystemet, dersom man klarer å styre oppmerksomheten til ansatte på en hensiktsmessig måte (Bragelien, 2016, s. 442).

Vridningseffekter kan, ifølge Bragelien (2005), oppstå ved at man har for stort fokus på ett operasjonelt måltall, på bekostning av andre viktige dimensjoner. Det finansielle resultatet til bedriften kan også påvirkes av andre faktorer enn kun innsatsen til den ansatte. Derfor er det vanskelig å vurdere den faktiske innsatsen til ansatte, slik prinsipal-agentteorien også påpeker (Bragelien, 2016, s. 441-442). Når belønninger dermed knyttes opp mot det finansielle resultatet, vil risikoen for den ansatte øke, ettersom kortsiktige objektive måltall sier lite om effekten av investeringer og andre aktiviteter på lang sikt (Bregn, 2004). Hvis man likevel belønner basert på resultatet, til tross for at det ikke er mulig å måle alle aktivitetene på kort sikt, vil den ansatte kunne vri oppmerksomheten mot de aktivitetene som gir belønning, fremfor andre viktige aktiviteter som inngår i ledelsens ønskede måloppnåelse (Bragelien, 2005). I denne sammenhengen er det ifølge Dutta og Lawson (2009) viktig, at de ulike prestasjonsmålene vektet for å signalisere den relative vekten ledere legger på hvert av målene som skal belønnes.

Sett i sammenheng med prinsipal agent-teorien, vil finansielle insentiver fra prinsipalen kunne påvirke hvordan agenten oppfatter ulike oppgaver. Dersom insentivene ikke er riktig, vil agenten kunne oppfatte oppgaven på en måte, som fører til uønskede effekter og endret adferd (Bregn, 2004). Det kan også oppstå tilfeller der prinsipalen får ønskede effekter på kort sikt, men at agentens indre motivasjon likevel svekkes, slik at en vridning i adferden kan oppstå på

lengre sikt. (Gneezy et al., 2011). Sett opp mot bærekraftige prestasjonsmål, der motivasjonen for å oppnå målene er sterkest dersom ikke-finansielle belønninger også inkluderes i belønningssystemet, vil prinsipalen kunne oppleve at bærekraftsmålene ikke nås dersom vedkommende kun gir finansielle belønninger til agentene sine (Bragelien, 2018). Dette styrker argumentet til Bragelien (2018), om at kombinasjonen av finansielle og ikke-finansielle belønninger er det beste, da de vil utfylle hverandre og forsterke motivasjonseffekten.

### 2.3.3 Oppsummering

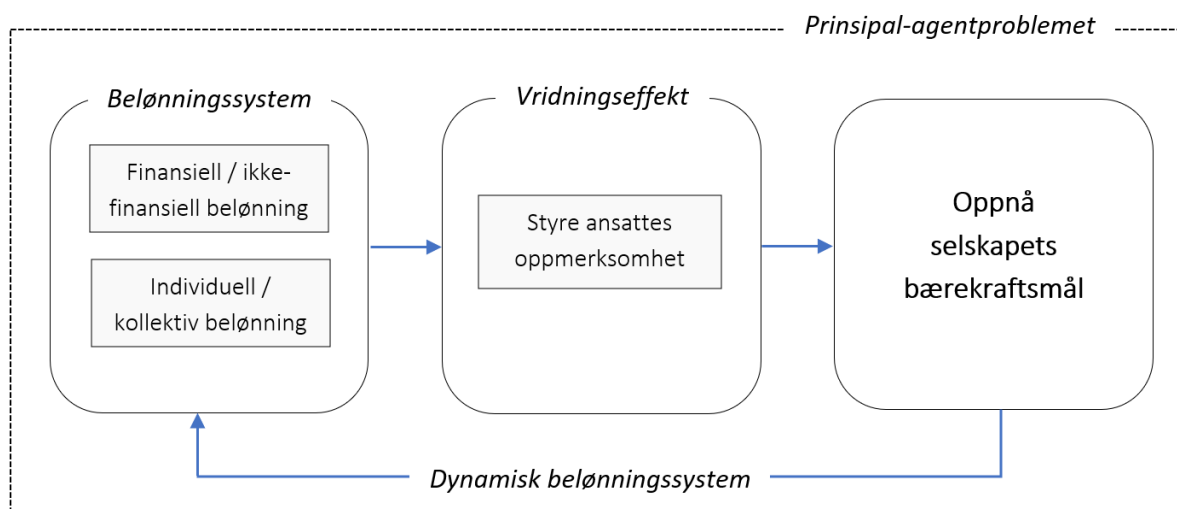
Belønningssystemet er et viktig verktøy for å håndtere prinsipal-agentproblemet, slik at interessekonflikten mellom partene kan løses på en god måte. Dette kan være utfordrende, og prinsipalen kan oppleve at belønningssystemet resulterer i uønskede effekter, dersom agenten motiveres til annen adferd enn det prinsipalen hadde tenkt. Agenten kan oppleve indre og/eller ytre motivasjon. Forskingen viser at indre motivasjon hovedsakelig fremmes av ikke-finansielle belønninger. I tillegg vil den indre motivasjonen kunne bidra til bærekraftige prestasjoner i selskaper. Den ytre motivasjonen derimot, øker med finansielle belønninger, men kan være i stand til å redusere ansattes indre motivasjon. Likevel viser teorien at belønninger og bærekraftige prestasjonsmål kan påvirke ansattes innsats i ønsket retning.

Videre skilles det mellom direkte og indirekte motivasjonseffekter, der det viser seg at ansattes normer og verdier også er av stor betydning for deres adferd. Belønningene må derfor ikke utelukkende ha en direkte motivasjonseffekt, men kan også motivere indirekte. Belønningssystemer kan videre gi vridningseffekter, der ansattes oppmerksomhet vris mot det ledelsen ønsker. Samtidig kan belønningene vri oppmerksomheten i uønsket retning. Dette er en av grunnene til hvorfor forskere argumenterer for å både inkludere finansielle og ikke-finansielle belønninger i belønningssystemet, da de påvirker ansattes adferd på ulike måter, som totalt sett kan føre til det ønskede utfallet for prinsipalen.

## 2.4 Forskningsmodell

En forskningsmodell har som formål å visualisere oppgavens problemstilling, og er dermed en forenkling av virkeligheten. Denne oppgaven har som formål å gi en bedre forståelse av hvordan belønningssystemer kan styre ansattes oppmerksomhet til å oppnå selskapets bærekraftsmål. Figur 5 fremstiller oppgavens forskningsmodell, som er utgangspunktet for

studien. Gjennom den kommende analysen vil resultatene enten bekrefte, avkrefte eller føre til en revidert versjon av forskningsmodellen.



Figur 5: Forskningsmodell

Modellen viser en indirekte effekt, der oppnåelsen av selskapets bærekraftsmål avhenger av hvordan ansattes oppmerksomhet styres mot målene, mens belønningssystemet direkte påvirker muligheten til å styre ansattes oppmerksomhet. Belønningene kan være finansielle og ikke-finansielle, og utdeles individuelt eller kollektivt. Modellen viser også at belønningssystemet må være dynamisk, der endringer i omgivelsene vil kunne føre til omprioriteringer av bærekraftsmålene, slik at målene i belønningssystemet må endres og tilpasses.

Behovet for å styre ansattes oppmerksomhet kommer av den tradisjonelle økonomiske teorien om at alle selskaper har et grunnleggende prinsipal-agentproblem, der belønningssystemet er et godt verktøy for å håndtere forholdet mellom prinsipalen og agenten, og dermed påvirke ansattes adferd. Tradisjonelt har aksjonærene hatt rollen som prinsipalen, mens toppledelsen er agenten. Likevel påpekes det i interessent-teorien at også andre interessenter bør inngå i rollen som prinsipaler. For å oppnå bærekraftig utvikling er det også viktig å ta hensyn til alle vesentlige interessenter. Dette taler for at forskningsmodellen og studien benytter interessent-perspektivet på prinsipal-agentteorien, der alle interessentene inngår som prinsipaler.

### 3. Forskningsmetode

Formålet med kommende kapittel er å begrunne metoden som er valgt for å besvare problemstillingen: *Hvordan kan belønningssystemer styre ansattes oppmerksomhet til å oppnå selskapets bærekraftsmål?* Metode defineres i denne sammenheng som de teknikker eller prosedyrer som er brukt for å innhente og analysere data. Dette innebærer intervjuene og kvantitativ data, samt de kvalitative analyseteknikkene som er benyttet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019, s. 4). Vi vil først argumentere for oppgavens forskningsdesign, etterfulgt av hvordan vi har samlet inn og analysert data. Deretter evalueres kvaliteten på forskningen og etiske aspekter. Avslutningsvis oppsummeres forskningsmetodene i Tabell 3.

#### 3.1 Forskningsdesign

Den generelle planen for hvordan man besvarer oppgavens problemstilling, er forskningsdesignet (Saunders et al., 2019, s. 173). Litteraturen skiller mellom et kvalitativt og kvantitativt forskningsdesign. I kvalitativ forskning fremkommer meningene fra ord, eksempelvis gjennom intervjuer, og ikke fra tall (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016, s. 165). Krumsvik (2014, s. 113) beskriver forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode ved at kvantitativ metode kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ metode avdekker hvorfor og hvordan noe skjer. Denne studien vil svare på hvordan man bruker belønningssystemer for å styre ansattes oppmerksomhet mot selskapets bærekraftsmål. Et kvalitativt forskningsdesign er derfor et naturlig valg, da det interessante i kvalitativ forskning er hvordan noe gjøres, oppleves, framstår eller utvikles (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 11). Intervjuobjektene erfaringer og opplevelser av belønningssystemet, tilknyttet jobben deres med bærekraft, vil studeres for å utvikle mer detaljert og nyansert innsikt i emnet, enn hva man oppnår ved bruk av et kvantitativt forskningsdesign (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 11). Videre vil vi argumentere for oppgavens valg av et kvalitativt forskningsdesign, ved å belyse forskningens formål, forskningstilnærming, forskningsstrategi, forskningsobjekt og tidshorison.

##### 3.1.1 Forskningens formål

Saunders et al. (2019, s. 186-188) skiller mellom fire ulike formål med forskningsdesignet: eksplorativ, deskriptiv, forklarende og evaluerende. Eksplorative studier har som formål å få innsikt i fenomenet og stiller derfor åpne spørsmål, mens deskriptive studier har som formål å gjengi presise beskrivelser av hendelser, personer og situasjoner. Forklarende studier etablerer

---

kausale relasjoner mellom variabler, mens evaluerende studier har som formål å finne ut hvor godt noe fungerer (Saunders et al., 2016, s.186-188) .

Denne studien har et eksplorerende formål. Fordelen med en eksplorativ studie er at den er fleksibel og tilpasningsdyktig. Ettersom det er begrenset med tidligere litteratur og forskning tilknyttet studiens problemstilling, er en eksplorerende studie passende, da sannsynligheten er stor for at det oppstår behov for å gjøre endringer og skifte retning underveis (Saunders et al., 2016, s. 175). Eksplorative studier baseres gjerne på intervjuer med åpne spørsmål for å oppnå dypere forståelse av fenomenet som studeres (Saunders et al., 2016, s. 175). Intervjuer med case-bedriftens ansatte, samt å klargjøre problemstillingen med intervjuobjektene, er dermed en viktig del av det kvalitative forskningsdesignet, da ny data fra intervjuene vil gi større innsikt som fører til ny forståelse av belønninger tilknyttet bærekraftsmål (Saunders, 2019, s. 186-187).

### **3.1.2 Forskningstilnærming**

Litteraturen skiller i hovedsak mellom de tre ulike forskningstilnærmingene induktiv, deduktiv og abduktiv tilnærming. En induktiv tilnærming handler om å utvikle teori basert på observasjoner fra empiriske data (Saunders et al., 2019, s. 805). Derfor vil forskning som baseres på en induktiv tilnærming være mer opptatt av konteksten der forskningen finner sted. Studier av små utvalg er dermed en fordel, der forskerne i større grad benytter kvalitativ data for å forstå ulike perspektiver av et fenomen (Saunders et al., 2019, s. 155). For deduktiv tilnærming er det motsatt. Her utvikles teori basert på flere tester av et teoretisk forslag ved bruk av forskningsstrategier som er spesifikt utformet for testingens formål (Saunders et al., 2019, s. 801). En deduktiv tilnærming er dermed egnet for å finne kausale årsakssammenhenger mellom konsepter og variabler, der man vil foretrekke å forske på store utvalg (Saunders et al., 2019, s. 154-155). Den abduktive tilnærmingen er en kombinasjon mellom den induktive og deduktive tilnærmingen, der man går frem og tilbake mellom teori og data (Saunders et al., 2019, s. 155). Hensikten er å samle inn data for å utforske et fenomen, identifisere temaet og forklare mønstre, samt skape og videreutvikle eksisterende teori som igjen testes med ny datainnsamling (Saunders et al., 2019, s. 153).

For denne studien er det passende med en abduktiv tilnærming, da vi går frem og tilbake mellom data og teori i forbindelse med samspillet mellom belønningssystemer og bærekraftsmål. Dette skyldes at det finnes lite litteratur og forskning på samspillet, mens det

hver for seg finnes mye litteratur og forskning på belønningssystemer og bærekraftsmål. Saunders et al. (2019, s. 157) støtter dette når han argumenterer for at en abduktiv tilnærming er passende når det finnes masse litteratur på ett konsept, men mangler litteratur på andre konsepter. Forskningsmodellen taler også for at studien er abduktiv, da modellen bidrar til å utforske sammenhengen mellom belønningssystemer og bærekraftsmål, samt at den bidrar til å forklare mønstre som vi finner gjennom intervjuene (Saunders et al., 2019, s. 153).

Basert på eksisterende litteratur og tidligere forskning, startet vi med å samle inn informasjon om temaet og de ulike elementene i forskningsmodellen. Gjennom flere ulike studier, som delvis har forsket på det samme som denne oppgaven, har vi dannet oss et bilde av hvordan belønninger påvirker ansatte, samt hvilken betydning prestasjonsmål har for bærekraft. Med utgangspunktet i studiens case-bedrift, har vi samlet inn data som har gitt oss anledningen til å se hvordan belønningssystemer påvirker ansattes oppnåelse av bærekraftsmål i praksis. Funnene fra case-bedriften har vi videre sammenliknet opp mot tidligere teori og litteratur.

### **3.1.3 Forskningsstrategi**

En forskningsstrategi defineres av Saunders et al. (2016, s. 177) som en plan for hvordan forskningsspørsmålet besvares. Relevante forskningsstrategier kan være eksperimenter, spørreundersøkelser, historie eller casestudier (Yin, 2014, s. 9). Ifølge Yin (2014, s. 9) vil valget av forskningsstrategi avhenge av formen på forskningsspørsmålene, graden av kontroll vi som forskere har på adferden til deltakerne, og hvorvidt fokuset er på samtiden eller på historiske hendelser. Forskningsspørsmålene i denne studien spør i hovedsak «*hvordan*», og vil samlet sett belyse hvordan man kan bruke belønningssystemer for å styre ansattes oppmerksomhet mot bærekraftsmålene.

Casestudie er et naturlig valg av forskningsstrategi når man vil forstå et fenomen i dybden eller ønsker innsikt i hvordan man kan lykkes med fenomenet som studeres. Dette skyldes at casestudier gir en dyp forståelse av konteksten til fenomenet, samt at det danner utgangspunktet for nye hypoteser og forskningsspørsmål (Saunders et al., 2016, s. 185; Flyvberg, 2011, s. 314). En casestudie er derfor et naturlig valg av forskningsstrategi for denne studien, da formålet er å få dypere innsikt i hvordan belønningssystemer påvirker ansatte til å oppnå selskapets bærekraftsmål. Den utvalgte case-bedriften har kommet langt i utviklingen av belønningssystemer for bærekraft. Dette tilfører studien ønsket dybde av fenomenet. Valget av et kvalitativt forskningsdesign med et eksplorerende formål taler også for å bruke casestudie

---

som forskningsstrategi (Saunders et al., 2016, s. 178). Det at studien analyserer ansatte fra en virkelig bedrift, taler også for å bruke casestudie som forskningsstrategi, ifølge Yin (2014). Han mener at en casestudie er en dyptgående undersøkelse av et tema i virkelige omgivelser. Vi vil også se funnene opp mot tidligere litteratur for å analysere hvordan man på best mulig måte kan bruke belønningssystemer for å påvirke det bærekraftige arbeidet i bedrifter generelt.

Yin (2014, s. 51) skiller mellom fire typer design for casestudier basert på to dimensjoner. Den første dimensjonen skiller mellom *enkelt-case* og *fler-case*, hvor man i en enkelt-case kun studerer én case og i fler-case studerer flere case. Ifølge Andersen (2013, s. 61) brukes enkelt-case ofte synonymt med unike eller såkalte ateoretiske studier, men rommer også andre muligheter for design. Dette kan eksempelvis være utvikling og prøving av begreper og teorier i et forsøk på å generalisere og dermed se utover enkelt-caset. Begreps- og teoriutviklende studier har som mål å utvikle teori gjennom modifisering av eksisterende begreper eller modifisering av etablert teori. Bærekraftige belønningssystemer er et lite utbredt fenomen i Norge. Målet med denne studien er derfor å utvikle generell innsikt i temaet utover case-bedriften ved å utvikle en modell for hvordan belønningssystemer kan knyttes opp mot bærekraft i norske bedrifter. Dette gjøres på bakgrunn av eksisterende teori om temaet, samt intervjuer i case-bedriften. Denne casestudien bruker derfor et enkelt-case design basert på teoriutvikling.

Den andre dimensjonen Yin (2014, s. 51) nevner, skiller mellom en holistisk casestudie og en integrert casestudie. En holistisk casestudie ser på organisasjonen som en helhet, mens integrerte casestudier eksempelvis ser på avdelinger. Denne studien ønsker å belyse hvordan case-bedriften som helhet bruker belønningssystemer for å styre oppmerksomheten mot bærekraft, og anvender dermed en holistisk tilnærming (Yin, 2014).

### **3.1.4 Forskningsobjekt**

Kraftbransjen forventes å måtte sette bærekraft høyt på agendaen i tiden fremover. Basert på dette, er forskningsobjektet til case-studien et norsk kraftselskap, som vi videre i studien har valgt å kalle "Energi". Dette selskapet ble valgt ut basert på deres bærekraftsprofil, samt at de bruker belønningssystemet for å rette oppmerksomheten mot bærekraftige og finansielle prestasjoner. Da det enda er lite utbredt med bærekraftige belønningssystemer i norske bedrifter, var det viktig å finne et utvalg som allerede hadde implementert dette, for å kunne studere hvordan case-bedriften gjør det og deretter sammenligne funnene med tidligere



forskning. Vi ser for oss at Energi har lagt ned betydelig arbeid i utformingen av belønningssystemet for bærekraft, og at vi dermed vil få mye verdifull informasjon fra intervjuobjektene. Ettersom vi har tatt utgangspunktet i bærekraftige belønningssystemer, var det naturlig å intervju ansatte som omfattes av en slik ordning. For å dekke et representativt utvalg i selskapet, er intervjuobjektene fra ulike avdelinger og på ulike ledernivåer. To av intervjuobjektene er direktører, der den ene jobber med strategien til selskapet, mens den andre jobber i tilknytning til selskapets innkjøpsavdeling. De to andre intervjuobjektene er ledere og jobber begge tett på selskapets prosjektledere. Med et slikt variert utvalg av intervjuobjekter er det lettere å forstå hvordan bærekraftige belønningssystemer fungerer i Energi, og hvordan de som omfattes av ordningen opplever at det påvirker dem for å jobbe med bærekraft.

### **3.1.5 Tidshorisont**

Når tidshorisonten for studien skal velges, skilles det mellom tverrsnittstudie og longitudinell studie. En tverrsnittstudie studerer et øyeblikksbilde på et spesifikt tidspunkt, mens en longitudinell tidshorisont representerer en serie av øyeblikksbilder, og gir muligheten til å studere endring og utvikling over en lengre tidshorisont (Saunders et al., 2016, s. 200). Til denne studien er det naturlig med en tidshorisont tilsvarende et tverrsnitt av tidsforløpet. Dette skyldes for det første at vi har en tidsbegrensning på omtrent fem måneder. I tillegg vektlegger studien hvordan belønninger brukes per i dag for å styre ansatte til å jobbe med bærekraft.

## **3.2 Datainnsamling**

Forskningsdata kan bestå av primærdata og/eller sekundærdata. Primærdata er samlet inn spesifikt for forskningen, mens sekundærdata i utgangspunktet er samlet inn til andre formål (Saunders et al., 2016, s. 316). I denne casestudien er primærdata samlet inn fra semistrukturerte intervjuer. Sekundærdataen, som består av offentlige årsrapporter, bærekraftsrapporter, relevante Internett-sider og interne dokumenter, benyttes som et supplement til primærdataen. I dette delkapittelet presenteres først innsamlingen av primærdata, og deretter innsamlingen av sekundærdata.

### **3.2.1 Primærdata**

Hovedkilden til kvalitativ primærdata i denne studien, er basert på intervjuer av ansatte i Energi. Intervjuer er en av de mest utbredte tilnærmingene til kvalitativ forskning og er en

---

vanlig måte å tilegne seg kunnskap om menneskers meninger og opplevelser på. Videre kan intervjuene ha mange ulike formål og former (Brinkmann & Tanggaard, 2012). De kan være formelle og strukturerte ved bruk av standardiserte spørsmål til deltakerne, eller bestå av mer uformelle og ustrukturerte konversasjoner. Basert på dette kan intervjuer kategoriseres som 1) strukturerte intervjuer, 2) semistrukturerte intervjuer, og 3) dybdeintervjuer (Saunders et al., 2016, s. 390). I denne studien er semistrukturerte intervjuer benyttet som primærkilde. Ifølge Saunders et al. (2016, s. 391), kjennetegnes semistrukturerte intervjuer av at forskerne tar utgangspunktet i en liste av temaer og nøkkelspørsmål, der bruken av disse varierer mellom intervjuene.

Semistrukturerte intervjuer er velegnet til et abduktivt forskningsdesign med et eksplorerende formål. Dette skyldes at slike intervjuer kan gi viktig bakgrunns- og kontekstuell informasjon til studien, samt gi en forståelse av årsakene til beslutningene intervjuobjektene tar, og meningene deres (Saunders et al., 2016, s. 392). Ved å bruke slike personlige intervjuer, kan man også forvente å få en høyere responsrate enn ved å bruke spørreskjemaer. Dette skyldes muligheten til å kunne forklare spørsmålene, slik at deltakerne i større grad får tillit til hvordan informasjonen anvendes. Det at intervjuguiden (Vedlegg B – Intervjuguide) til denne studien inneholder mange og til dels komplekse spørsmål, taler også for å benytte semistrukturerte intervjuer til innsamlingen av primærdata (Saunders et al., 2016, s. 394).

### *Valg av intervjuobjekter*

I vårt tilfelle har vi en privat kontakt fra Energi, som både stilte til intervju og hjalp oss med å finne tre andre velegnede intervjuobjekter. Utvalget er dermed frivillig, men basert på utvalgsteknikken «Snowball sampling». Denne utvalgsteknikken brukes når det er utfordrende å finne egnede intervjuobjekter, slik vi opplevde det i startfasen. Metoden går ut på at man tar kontakt med en person i populasjonen, som videre prøver å finne andre egnede intervjuobjekter (Saunders et al., 2016, s. 303). Som tidligere nevnt, endte vi opp med to direktører fra ulike avdelinger, og to ledere med ulikt fokusområde fra en tredje avdeling. Intervjuobjektene dekker til sammen to av fire ledernivåer i Energi. De to lederne delte også relevant informasjon om øvrige ansatte i Energi. Et slikt heterogent utvalg er velegnet for å maksimere variasjonen i datainnsamlingen, ettersom vi har en enkel case-studie, men samtidig ønsker en informativ case (Saunders et al., 2016, s. 301). Ved bruk av et heterogent utvalg sikrer vi innsyn fra ulike avdelinger og ulike stillinger, slik at vi kommer i dybden på problemstillingen. Patton (2002, s. 235) foreslår å identifisere utvalgsriterier i forkant av

valget av intervjuobjekter. For denne studien var det viktig at intervjuobjektene var omfattet av et belønningssystem for oppnåelsen av selskapets bærekraftige prestasjonsmål. Tabell 1 gir en oversikt over intervjuobjektene, hvordan de vil refereres til videre i studien, hvilket ledernivå de tilhører, alder, samt dato og lengde på intervjuene.

Intervjuobjekt	Ledernivå	Alder	Dato	Lengde
Direktør 1	3	60 år	24.03.2022	63 min
Leder 1	4	64 år	28.03.2022	96 min
Direktør 2	3	41 år	01.04.2022	42 min
Leder 2	4	50 år	05.04.2022	66 min

Tabell 1: Intervjuoversikt

### Forberedelse

Ifølge Saunders et al. (2016, s. 401) er forberedelsene i forkant av intervjuene nøkkelen til vellykkede semistrukturerte intervjuer. Brinkmann og Tanggaard (2012, s. 26) bekrefter også dette, da de mener det er en fordel å starte med klargjøringen av *hva* man ønsker å vite noe om, før man går videre på *hvordan* man oppnår ønsket kunnskap på best mulig måte. Viktige forberedelser er å øke kunnskapen om studiens tema og case-bedriften, samt å utvikle temaer for intervjuet (Saunders et al., 2016, s. 401).

Ifølge Brinkmann og Tanggaard (2012, s. 27) vil forståelse av gjenstanden innebære kjennskap til relevante teorier. I starten av forberedelsesprosessen ble det i tråd med dette, gjennomgått relevant teori tilknyttet belønningssystemer og bærekraft, samt sammenhengen mellom disse. Relevant og tilgjengelig informasjon om case-bedriften og intervjuobjektene ble også gjennomgått. På den måten var vi godt forberedt til gjennomføringen av intervjuene, og kunne i større grad vurdere relevansen av svarene, samt spørre om detaljer der vi anså det som hensiktsmessig (Saunders et al., 2016, s. 401).

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en liste over temaene som skulle gjennomgås. En oversikt over temaene ble implementert i informasjonsskrivet (Vedlegg A – Informasjonsskriv) sammen med en samtykkeerklæring, som ble sendt til intervjuobjektene. Dette var for å sikre at intervjuobjektene var bevisst på intervjuets temaer, deres rettigheter, samt hvordan deres bidrag behandles i ettertid. Ifølge Saunders et al. (2016, s. 402) skal dette øke validiteten og reliabiliteten, da man muliggjør for intervjuobjektene å forberede seg til

---

intervjuet, ved å eksempelvis hente frem dokumenter som støtter svarene. Samtykkeerklæringen ble godkjent av samtlige deltakere i forkant av intervjuene.

I et semistrukturert intervju er det vanlig å basere intervjuet på en intervjuguide som skal styre intervjuet (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 28). Intervjuguiden er strukturert etter de overordnede temaene relatert til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmålene. Brinkmann og Tanggaard (2012, s. 29) skiller mellom en tematisk og en dynamisk dimensjon av en intervjuguide, hvor spørsmålene i guiden tematisk sett skal være spørsmål som er viktige å stille, mens de dynamisk sett skal holde samtalen i gang og motivere intervjuobjektene til å snakke om sine opplevelser og følelser. For å bruke intervjuguiden på en dynamisk måte, er det viktig å kjenne intervjuguiden, for å være i stand til å fokusere på intervjuobjektens beskrivelser og lytte aktivt til fortellingene deres (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 29). I tråd med dette, inneholder intervjuguiden spørsmål under hvert tema som er viktige å stille for å kunne svare på forskningsspørsmålene, men som også gir for fleksibilitet. I forkant av intervjuene lærte vi også intervjuguiden utenat. På den måten var intervjuguiden behjelpelig med å sikre en god struktur og logisk retning for intervjuet, samtidig som den bidro med å følge opp svar og hente inn flere detaljer fra deltakerne der det var nødvendig (Saunders et al., 2016, s. 402-403).

I semistrukturerte intervjuer er det kritisk å kunne formulere passende spørsmål (Saunders et al., 2016, s. 402). Studien har, som nevnt, til hensikt å forstå Energi sin bruk av belønningssystemer for å oppmuntre til oppnåelse av selskapets bærekraftsmål, samt hvordan dette oppleves av intervjuobjektene. Ved å bruke åpne spørsmål som starter med *hva*, *hvordan* eller *hvorfor*, oppmuntrer vi intervjuobjektene til å definere og beskrive hvordan Energi bruker belønningssystemer for å styre oppmerksomheten mot bærekraft, samt til å gi et mer omfattende svar som kan gi oss dypere innsikt om temaet (Saunders et al., 2016, s. 408). Der vi anså det som nødvendig, supplerte vi også med utforskende spørsmål. Dette er spørsmål som benyttes for å utforske de svarene som er av størst betydning for forskningsspørsmålene og problemstillingen. Utforskende spørsmål kan være formulert som åpne spørsmål, men rettet mot et bestemt fokus eller en gitt retning. Spørsmålene innledes ofte med “Det er interessant ...” eller “Fortell meg mer om ...” (Saunders et al., 2016, s. 408). I tillegg til åpne og utforskende spørsmål, har vi også brukt noen spesifikke og lukkede spørsmål for å føre deltakerne over på nye temaer (Saunders et al., 2016, s. 409). Et eksempel på et lukket spørsmål fra intervjuguiden er: *hvilke belønninger bruker dere?*

### *Gjennomføring av intervjuene*

Samtlige intervjuer ble gjennomført digitalt. Vi startet intervjuene med å forklare formålet til casestudien, tematikken for intervjuet, samt intervjuobjektens rettigheter og hvordan vi opprettholder deres anonymitet. Dette er for å etablere troverdighet og tillit til intervjuobjektene (Saunders et al., 2016, s. 405). Vi ga også en forsikring om at vi ikke ville belyse konfidensiell informasjon, noe som bidrar med å redusere mulighetene for skjevheter i svarene. Det at vi sendte informasjonsskrivet med all nødvendig informasjon til deltakerne på forhånd, gjorde at vi sparte tid i starten av intervjuene og dermed kom raskt i gang med spørsmålene (Saunders et al., 2016, s. 406).

Formen på spørsmålene og diskusjonen som semistrukturerte intervjuer skaper, gjør det fordelaktig å ta lydopptak av intervjuet (Saunders et al., 2016, s. 391). I samtykkeerklæringen (Vedlegg A – Informasjonsskriv) ba vi derfor alle intervjuobjektene om samtykke til å ta lydopptak under intervjuene. Ifølge Brinkmann og Tanggaard (2012, s. 32-33) er det viktig at de som intervjuer klarer å lytte oppmerksomt og sensitivt til intervjuobjektene. Bruken av lydopptak bidrar til dette, da det blir lettere å konsentrere seg om svarene og stille spørsmål (Saunders et al., 2016, s.413). Lydopptaket gjør det også lettere å konsentrere seg om intervjuobjektens forklaringer, da man ikke må fokusere på å skrive ned alt som blir sagt. De utdypende forklaringene er også formålet med semistrukturerte intervjuer, noe som støtter bruken av lydopptak (Saunders et al., 2016, s. 410).

Vi valgte imidlertid å ta noen notater i tillegg til lydopptakene, da dette kan være behjelpelig for å beholde konsentrasjonen og sikre at data ikke går tapt dersom lydopptaket ikke fungerer. Bruken av notater ga oss også muligheten til å gi intervjuobjektene oppsummeringer av svarene deres underveis. På denne måten er det lettere å unngå misforståelser, og deltakerne får muligheten til å legge ved viktige poenger. (Saunders et al., 2016, s. 410). Videre bidrar noteringen med å gi intervjuobjektene inntrykket av at svarene deres er viktige for oss, samt at vi får muligheten til å notere egne tanker av svarene som kanskje ikke viser seg i lydopptaket (Saunders et al., 2016, s. 411). Intervjuguiden ga utgangspunktet for rekkefølgen på spørsmålene, men det ble gjort individuelle tilpasninger underveis i intervjuene basert på tidsbruk og dybden i svarene.

### *Behandling av data*

I etterkant av intervjuene transkriberte vi lydopptakene ved å skrive ned nøyaktig hva som ble sagt. Transkribering er nødvendig for å ikke miste viktig data. Det kan imidlertid være

---

tidkrevende, da det ikke bare er viktig å skrive ned *hva* som blir sagt, men også *hvordan* det blir sagt, samt ikke-verbal kommunikasjon. Kontekstuell informasjon og notater fra intervjuet er dermed viktig (Saunders et al., 2016, s. 572). Vi utførte transkriberingen rett i etterkant av intervjuene. Dette var for å bli ferdig med hver transkripsjon før vi hadde et nytt intervju.

Uansett hvordan man velger å transkribere dataen, er det viktig å se til at transkriberingen blir eksakt ved å rense dataen (Saunders et al., 2016, s. 572). Etter den eksakte transkriberingen, renses vi dataen for grammatiske feil, gjentakende ord som «men, men, men», og fyllord som «eeehm», «ikke sant», «liksom» og «på en måte». For å videre unngå misforståelser og muliggjøre for intervjuobjektene at korrigere språkbruken og grammatikken sin, er det hensiktsmessig å sende transkripsjonen til intervjuobjektene for en gjennomgang (Saunders et al., 2016, s. 572). Våre intervjuobjekter svarte at de helst ikke vil ha tilsendt hele transkripsjonen, da det er tidkrevende å lese gjennom. Derfor sendte vi heller en kortere oppsummering av de viktigste sitatene til intervjuobjektene, som de godkjente.

Etter rensingen og godkjenningen av transkripsjonene, ble de lagret i separate Word-filer, der filnavn med koder ble brukt for å opprettholde konfidensialitet og anonymitet, samtidig som det ble enkelt å gjenkjenne informasjonen. Oppsummeringene av transkripsjonene ble også lagret i en separat mappe. Ved å oppsummere fikk vi et innblikk i hovedtemaene fra hvert intervju, som ga oss muligheten til å identifisere viktige forhold i dataen (Saunders et al., 2016, s. 576). I et nytt dokument, lagret i en separat mappe, noterte vi kontekstuell informasjon som tid og dato, intervjuets setting, bakgrunnsinformasjon om intervjuobjektene, og eventuelle hendelser som skjedde underveis i intervjuene som kan ha påvirket datainnsamlingen. Ved å samle inn kontekstuell data, sikret vi mer detaljert forståelse av hva som ble sagt, og kunne lettere unngå å blande sammen data fra ulike intervjuer (Saunders et al., 2016, s. 412).

Både lydopptakene, transkripsjonene, notater og oppsummeringer vil bli slettet etter ferdigstilling av studien. Vi har i tillegg valgt å anonymisere intervjuobjektene og case-bedriften, ved å fjerne navn og normalisere transkripsjonene ved å oversette til bokmål fra andre norske dialekter. Dette er for å ivareta samtykkeerklæringen, men også for at intervjuobjektene skal føle seg trygge på å dele informasjon, slik at funnene våre gir et korrekt bilde av virkeligheten.

### 3.2.2 Sekundærdata

Studiens sekundærdata består av interne og offentlige dokumenter, som i utgangspunktet er utarbeidet til andre formål. Dette kan være en ulempe, da det er sannsynlig at sekundærdataen vil være upassende for forskningens formål, samt at vi som forskere ikke har kontroll over kvaliteten på denne dataen (Saunders et al., 2016, s. 332 - 334). På den andre siden, er det en fordel at sekundærdataen kan gi oss et bredere datagrunnlag, uten at vi må bruke for mye ressurser på datainnsamlingen. Sekundærdataen ga oss blant annet verdifull informasjon om hvordan belønningssystemet omfatter de to øverste ledernivåene i Energi. På den måten har datainnsamlingen totalt sett gitt oss nødvendig informasjon om alle de fire ledernivåene i selskapet, samt informasjon om øvrige ansatte som også omfattes av belønningssystemet. Bruken av sekundærdata muliggjør også sammenligning opp mot egne funn, slik at vi kan plassere egne funn i en mer generell kontekst (Saunders et al., 2016, s. 331).

Det ble gjennomført en dokumentanalyse av offentlige dokumenter relatert til Energi sin jobb med bærekraft og bruken av belønningssystemer. Slike offentlige dokumenter omfatter årsrapporter, bærekraftsrapporter og Internett-sider. I tillegg fikk vi tilgang til interne dokumenter som ga detaljert informasjon om selskapets belønningssystem og konkrete prestasjonsmål for bærekraft.

## 3.3 Analyse av data

I etterkant av datainnsamlingen må dataene analyseres og tolkes. Å analysere betyr kortfattet å dele opp noe i mindre deler, der målet er få en oversikt over materialet som skal sette oss i stand til å se nye sammenhenger (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 37). I tråd med dette handler kvalitativ dataanalyse om å beskrive, systematisere, kategorisere, og avslutningsvis binde sammen dataen for å tolke den (Jacobsen, 2005). Vi har valgt å bruke tematisk analyse for å analysere innsamlet data. En tematisk analyse gir en ryddig og logisk måte å analysere kvalitativ data på. Samtidig er analysen fleksibel, da den ikke er tilknyttet en spesifikk forskningstilnærming (Saunders et al., 2016, s. 579). Sammenlignet med andre analyseteknikker av kvalitativ data, er tematisk analyse “rett fram”, og dermed en effektiv måte å analysere dataene på (Saunders et al., 2016, s. 580). Gjennom den abduktive forskningstilnærmingen er det mulig å tilrettelegge for både deduksjon og induksjon i analysen av dataene. Forskningsmodellen gir en mer deduktiv tilnærming, der det er mulig å kartlegge

endringer i begrepene fra forskningsspørsmålene, som fremkommer underveis fra funnene. Videre vil den induktive tilnærmingen tilrettelegge for en dypere forståelse av mekanismene i forskningsmodellen, der vi i analysen også kan se etter nye begreper fra intervjuene, som opprinnelig ikke var inkludert i modellen.

Prosessen til dataanalysen består innledningsvis av å bli kjent med datagrunnlaget. Deretter kommer kodingen, systematisering av temaer, og avslutningsvis skal forhold identifiseres. Noteringen og oppsummeringene av intervjuene, samt transkriberingen gjorde oss godt kjent med dataen. Denne prosessen fortsatte også utover i prosjektet da vi leste gjennom filene flere ganger under analysen (Saunders, et al., 2016, s. 580).

Da vi var blitt kjent med dataene, startet kodingen. Koder er nøkkelord som brukes på segmenter av teksten for å identifisere og sammenligne hvor fremtredende noe er (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 39). Enheter av data kategoriseres med koder som symboliserer eller oppsummerer betydningen til dataenheten, for å gjøre hver interessant del av dataene tilgjengelig for videre analyse. En enhet av data kan være en setning, et antall setninger, en fullstendig paragraf, eller et visuelt bilde som er laget ut ifra en spesifikk kode (Saunders et al., 2016, s. 580). Kodene ble bestemt basert på intervjuobjektens egne ord eller fraser, også kalt «in vivo»-koder, samt «a priori»-koder, som er begreper benyttet i eksisterende litteratur. I tillegg ble noen koder bestemt basert på beskrivelser som vi anså som hensiktsmessige basert på innholdet i enheten av data (Miles, Huberman & Saldaña, 2014, s. 74; Saunders et al., 2016, s. 582). Kodene ble avslutningsvis oppsummert i en liste, med tilhørende definisjoner for å oppnå en kategorisering av kodene avgitt fra intervjuobjektene (Saunders et al., 2016, s. 582). Listen ble kontinuerlig modifisert under transkriberingen, og endte til slutt med 51 koder. Kodene i listen ble videre koblet til enheter av data i transkripsjonene. Figur 6 illustrerer hvordan kodene i rødt er tilknyttet enheten av data markert med farger.

O: **(Vekting)** Ja, jeg gjør egentlig det. Nå så du at det er mange ting som går inn under det belønningssystemet. Jeg ser at for 2022, så får nok noen av de som går rett på bærekraft, en høyere belønningsprosent. **(Styring)** Det er jo sånn du kan styre. Som leder kan du styre hva folk skal ha fokus på. **(Vridningseffekter)** Det blir sånn strategisk, være litt lur og si at “ok, hvis vi kan få inntil 20% av bruttolønn i belønning, og 5 % går rett på bærekraftsmål, på klimamål, CO2-avtrykk eller på HMS, ja vel, da er fokuset mitt automatisk dreid inn.” For det er jo egentlig store utbetalinger vi snakker om.

Figur 6: Eksempel fra kodingen



Det tredje steget i en tematisk analyse er å systematisere temaene, der det utarbeides en kortere liste av temaer basert på kodene (Saunders et al., 2016, s. 584). I tråd med dette kategoriserte vi kodene i temaer, ved å se etter mønstre og forhold relatert til forskningsspørsmålene. Et tema er en bredere kategori som inneholder flere koder som ser ut til å være relaterte til hverandre (Saunders et al., 2016, s. 584). Notatene fra intervjuene, oppsummeringene av transkripsjonene og andre dokumenter, hjalp oss i dette arbeidet. For de mer omfattende temaene, slik som *Belønningssystemets utforming*, delte vi kodene videre inn i underkategorier.

En viktig del av den tematiske analysen omhandler å avgrense temaer og forholdene mellom dem. For å danne et velstrukturert datasett måtte kodene og tilhørende temaer vurderes, evalueres og reorganiseres (Saunders et al., 2016, s. 585). Ved å lese gjennom den kodede dataen, som var blitt organisert under hvert tema, kunne vi evaluere hvorvidt noen temaer skulle kombineres, eller om deler av dataen var så forskjellig at de måtte separeres i flere temaer (Saunders et al., 2016, s. 585). Etter dette steget satt vi igjen med fire overordnede temaer, som er oppsummert i Tabell 2: *Bærekraftige styringssystemer, Belønningssystemets utforming, Prestasjonsmåling og Belønningssystemets påvirkning*.

Hovedtema	Fargekode
Bærekraftige styringssystemer	Gul
Belønningssystemets utforming	Rød
Prestasjonsmåling	Lilla
Belønningssystemets påvirkning	Grønn

Tabell 2: Temaoversikt

### 3.4 Kvalitet i forskningen

Et godt forskningsdesign vil kunne øke kvaliteten på forskningen slik at den har god validitet og reliabilitet (Saunders et al., 2019, s. 213). I kvalitativ forskning refererer validitet til studiens gyldighet, der det vurderes hvorvidt målingene som anvendes er passende, om analysen av resultatene er nøyaktig nok, og om funnene kan generaliseres (Saunders et al., 2019, s. 214). Reliabilitet i kvalitativ forskning handler om studiens pålitelighet og hvorvidt utenforstående kan gå god for at studiens funn gir mening. Dette er et noe annet perspektiv enn reliabilitet for kvantitativ forskning, der det handler om å få samme resultat dersom man

---

gjennomfører en studie flere ganger (Saunders et al., 2019, s. 213). Vi vil i det følgende vurdere studiens kvalitet gjennom å vurdere validitet og reliabilitet, samt se på ulike aspekter som kan true dette.

### 3.4.1 Validitet

Det skilles typisk mellom de ulike formene intern validitet, begrepsvaliditet og ekstern validitet (Saunders et al., 2019, s. 215-216). For eksplorerende casestudier, som denne studien, er intern validitet mindre relevant. Det skyldes blant annet at intern validitet dreier seg om å etablere en kausal relasjon mellom to variabler, noe denne studien ikke har til hensikt å gjøre (Saunders et al., 2016, s. 203). Vi benytter derfor Lincoln og Guba (1985, s. 219) sin variasjon av intern validitet, *troverdighet*, spesifikt utarbeidet for kvalitative studier. For å belyse forskningens kvalitet, vil vi i det følgende argumentere for hvordan troverdighet, begrepsvaliditet og ekstern validitet støtter opp om kvaliteten.

#### *Troverdighet*

Troverdighet brukes av blant andre Lincoln og Guba (1985, s. 219) som et alternativ til intern validitet i kvalitativ forskning. Her handler troverdighet om å sikre at deltakernes utsagn og meninger belyses slik de hadde til hensikt. For å sikre god troverdighet i forskningen har vi, som tidligere nevnt, sendt oppsummeringer av intervjuene til intervjuobjektene, slik at de fikk muligheten til å kvalitetssikre egne utsagn (Saunders et al., 2019, s. 217). Videre stilte vi oppklarende og utdypende spørsmål der det var nødvendig og lot intervjuobjektene stille spørsmål tilbake. Dette er tiltak som bidrar med å øke studiens kvalitet og troverdighet (Saunders et al., 2019, s. 451).

#### *Begrepsvaliditet*

Begrepsvaliditet handler om å tilse at man faktisk undersøker det man har til hensikt å undersøke. I kvalitativ forskning kan det være utfordrende å operasjonalisere begrepene i de ulike spørsmålene (Saunders et al., 2019, s. 215). Derfor er det viktig at begreper i intervjuguiden, som *bærekraft*, er godt definert og forklart, slik at intervjuobjektene har samme forståelse som oss om de begrepene vi bruker. Her igjen vil vi kunne styrke begrepsvaliditeten ved at intervjuobjektene kvalitetssikrer dataen vi bruker, og godkjenner eget intervju, slik at vi sikrer en felles forståelse og tolkning av alle begrepene.

### *Ekstern validitet*

Ekstern validitet i kvalitative studier handler om å forstå noe konkret i dybden, heller enn å generalisere funnene. Dette skyldes at casen og det ikke-randomiserte utvalget er nøye utvalgt på forhånd til den spesifikke studien (Merriam, 1998, s. 208). For denne oppgaven vil den eksterne validiteten styrkes ved at vi intervjuer personer i ulike aldre fra ulike avdelinger og nivåer. På den måten kommer vi i dybden på case-bedriften og får dermed en bedre forståelse av hvordan belønningssystemer påvirker ulike ansatte (Saunders et al., 2019, s. 216). Det kan likevel anses som en svakhet at vi ikke intervjuer flere intervjuobjekter, da dette kunne gitt en bredere og mer korrekt forståelse fra flere steder internt i selskapet. En annen mulig svakhet er at vi kun bruker én case-bedrift, da flere bedrifter ville gitt sterkere funn til teorien om hvordan ulike belønningssystemer styrer ansatte til å oppnå selskapets bærekraftsmål. Med flere case-bedrifter kunne vi også sammenliknet hvordan ulike belønningssystemer fungerer i ulike bransjer, slik at funnene i større grad kunne blitt generalisert til liknende selskaper i samme bransje (Saunders et al., s. 198-199)

For å generelt sikre god validitet i studien, kan man benytte seg av teknikkene *triangulering* og *deltaker validering*. Triangulering handler om å benytte seg av flere ulike datakilder og metoder for analyse av data (Saunders et al., 2019, s. 218). I dette tilfellet benytter vi oss av dokumenter med kvantitativ informasjon fra case-bedriften, som vil kunne bekrefte en del av informasjonen vi får gjennom intervjuene. Kombinasjonen av primær- og sekundærdata er dermed en styrke for validiteten. Med hensyn til at vi har få intervjuobjekter, som i utgangspunktet kan svekke studiens validitet, er det en styrke at sekundærdataen gir utfyllende informasjon om ledere på de to øverste ledernivåene i selskapet. På den måten får vi dekket viktig informasjon om flere ansatte som vi ellers hadde trengt flere intervjuer for å dekke. Deltaker validering handler om å sende tilbake dataen til deltakerne slik at de kan korrigere og godkjenne informasjonen og tolkningen for å sikre dens begrepsvaliditet (Saunders et al. 2019, s. 218). Dette har vi også benyttet oss av, der vi sendte oppsummeringen av transkripsjonene til deltakerne for godkjenning.

### **3.4.2 Reliabilitet**

Reliabilitet i kvalitativ forskning, også omtalt som pålitelighet, dreier seg som nevnt om hvorvidt utenforstående mener at studiens funn gir mening, og om forskningen kan forstås og evalueres av andre (Lincoln & Guba, 1985, s. 219). Særlig ved semistrukturerte intervjuer, som mangler standardisering, kan reliabilitet/pålitelighet ofte være en utfordring (Saunders et

---

al., 2019, s. 447). For å sikre høy reliabilitet vil det derfor være viktig å forklare forskningsdesignet, strategien, metoden og datainnsamlingen nøyaktig.

Reliabiliteten kan også svekkes ved at dataene påvirkes av ulike skjevheter (*Bias*) eller feil, som intervjuer-skjevhet og intervjuerfeil, deltaker-skjevhet og deltakerfeil. Intervjuer-skjevhet innebærer at vi som intervjuere tolker svarene fra deltakerne på en subjektiv og forutinntatt måte eller at vi eksempelvis stiller lukkede spørsmål for å styre svarene vi får fra deltakerne (Saunders et al., 2019, s. 214). For å unngå intervjuer-skjevhet er det viktig at vi stiller åpne spørsmål både for å få mest mulig informasjon fra deltakerne, samt informasjon som ikke kan tolkes i egen favør. Her kan det også anses som en styrke at vi er to intervjuere, samt at vi noterer og skriver sammendrag av intervjuene rett i ettertid, da faren for feiltolkning blir mindre. Utarbeidelse av intervjuguiden kan også bidra til å øke reliabiliteten ved at intervjueren har konkrete spørsmål å forholde seg til og styre seg etter. Intervjuerfeil kan oppstå dersom intervjueren er uoppmerksom og dermed misforstår hva intervjuobjektene mener (Saunders et al., 2019, s. 214). For å unngå dette lot vi alle intervjuobjektene lese gjennom oppsummeringen av transkriberingen for å godkjenne innholdet i intervjuet.

Deltaker-skjevhet kan oppstå ved at intervjuobjektet har visse antakelser om intervjueren, som gjør at vedkommende svarer på bestemte måter. Dette er særlig vanlig ved semistrukturerte intervjuer, der man går i dybden på ulike temaer og spørsmål som danner grunnlaget for oppgavens videre analyse. Ved deltaker-skjevhet kan intervjuobjektet eksempelvis svare lite utfyllende eller politisk korrekt på spørsmålene, grunnet lav tillit til intervjueren og prosjektet, eller fordi vedkommende ikke har mandat til å snakke i dybden om visse sensitive temaer (Saunders et al. 2019, s. 447-448). Deltaker-skjevhet kan dermed gi mangler og svakheter i analysen da ikke hele bildet fremkommer, som kan gå utover studiens reliabilitet. Det kan også oppstå dersom deltakerne intervjues i omgivelser der de føler seg utilpass eller føler at de ikke kan svare helt ærlig (Saunders et al., 2019, s. 214). Digitale intervjuer, som vi bruker, kan være en fordel mot deltaker-skjevhet. Dette skyldes at det er nærliggende å anta at intervjuobjektene intervjues fra et sted hvor de selv føler seg komfortable. Det er også en fordel at de trolig er godt vant til digitale møter, slik at de føler seg tilpass under intervjuet.

Deltakerfeil kan påvirke studiens pålitelighet gjennom måten intervjuobjektene svarer på. Dette kan eksempelvis oppstå dersom intervjuet er satt til et tidspunkt på dagen der deltakerne har begrenset med tid og derfor svarer ukorrekt eller lite gjennomtenkt (Saunders et al., 2019, s. 214). For å unngå dette, avtalte vi et tidspunkt med de ulike intervjuobjektene der de selv

hadde god tid. På forhånd opplyste vi om estimert intervjuetid, slik at intervjuobjektene fikk satt av nok tid. Til tross for denne planleggingen, opplevde vi at det ene intervjuobjektet var vanskelig å intervju. Intervjuobjektet virket delvis uinteressert i spørsmålene og svarte til tider lite utfyllende. Sammenliknet med de andre intervjuene, som fant sted tidligere på dagen, var dette intervjuet lagt til en ettermiddag, sent i uken. Tidspunktet til intervjuet kan derfor ha påvirket intervjuobjektet.

### 3.5 Etske aspekter

I forskningssammenheng handler etiske aspekter om visse standarder for hvordan vi som forskere skal opptre og oppføre oss overfor de som berøres direkte av studien, som her er case-bedriften og intervjuobjektene (Saunders et al., 2019, s. 252). Saunders et al. (2019, s. 257-259) legger en rekke etiske prinsipper til grunn, som må opprettholdes gjennom hele studien. Derfor tar også denne studien utgangspunktet i de oppgitte prinsippene, der vi i det følgende vil gjennomgå de mest sentrale prinsippene.

Deltakernes personvern er et nøkkelpriussipp innenfor forskningsetikk, og danner grunnmuren for mange av de andre etiske prinsippene til Saunders et al. (2019, s. 258), blant annet prinsippet om å bevare konfidensialitet. For å sikre et godt personvern, har vi valgt å holde case-bedriften og intervjuobjektene anonyme. Dette er også en fordel for oppgavens reliabilitet ettersom de anonyme deltakerne lettere vil kunne være bekvem med å svare åpent og ærlig under intervjuene, slik at vi sikrer pålitelige svar til analysen. Ettersom vi tar lydopptak av intervjuene, der lydopptak regnes som persondata, var det viktig at vi søkte godkjenning hos NSD (Norsk Senter for Forskningsdata), før vi startet med datainnsamlingen. Dette er et vesentlig etisk prinsipp om at persondata må kunne håndteres på en måte som ikke kan skade deltakerne eller bedriften.

Det er også to viktige etiske prinsipper om at deltakelsen er frivillig og at man får samtykke fra deltakerne (Saunders et al. 2019, s. 258). For å opprettholde disse prinsippene sendte vi ut et informasjonsskriv med detaljer rundt studien og hva det innebærer for intervjuobjektene å delta. Her inkluderte vi også et samtykkeskjema for å få bekreftet at intervjuobjektene var innforstått med betingelsene til deltakelsen. Informasjonsskrivet beskriver også nøye at deltakelsen er frivillig og at deltakerne uten negative konsekvenser kan trekke samtykket når som helst. På den måten har vi gjort det tydelig og enkelt for intervjuobjektene å vite hva de samtykker til, samt å sikre deres bevissthet om at deltakelse er frivillig.

### 3.6 Oppsummering av valg i metoden

Basert på argumentasjonen i kapittel 3, er studiens metodiske valg oppsummert i Tabell 3.

<b>Dimensjon</b>	<b>Metodevalg</b>
Forskningsdesign	Eksplorerende
Forskningstilnærming	Abduktiv
Forskningsstrategi	Enkel case-studie
Tidshorisont	Tverrsnittstudie
Forskningsmetode	Kvalitativ
Datainnsamling	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primærdata</li> </ul>	Semistrukturerte intervjuer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekundærdata</li> </ul>	Årsrapport, bærekraftsrapport, Internett-sider og interne dokumenter
Analyse av data	Tematisk

*Tabell 3: Oppsummering av metodiske valg*

## 4. Presentasjon av funn

I tråd med oppgavens problemstilling, vil dette kapittelet presentere studiens empiriske funn. Delkapitlene er strukturert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. De empiriske funnene gir et innblikk i hvordan bærekraft styres i Energi. Herunder starter vi med å presentere selskapets definisjon på bærekraft, samt driverne som ligger bak selskapets bærekraftsarbeid. Dette gir det nødvendige grunnlaget for å videre besvare de tre forskningsspørsmålene, der vi først belyser Energi sin bærekraftige virksomhetsstyring, og om bærekraft er implementert i strategien og verdiene. For det andre presenterer vi det bærekraftige styringssystemet i Energi. Her kommer vi inn på belønningssystemets utforming og hvilke prestasjonsmål for bærekraft Energi har. Til slutt besvarer vi hvordan belønningssystemet påvirker adferden til de ansatte. Kapittelets funn danner videre grunnlaget for analysen i kapittel 5.

### 4.1 Bærekraftig styring

Dette delkapittelet besvarer det første forskningsspørsmålet: «*Hvordan styres bærekraft i selskapet?*». For å besvare dette, vil vi presentere hva som er årsaken bak Energi sitt arbeid med bærekraft, samt hva Energi som selskap legger i bærekraft. Videre vil vi, basert på styringspakken til Malmi og Brown (2008), presentere funn innenfor de tre første styringsmekanismene *Kulturell styring*, *Planlegging* og *Administrativ styring*, i tillegg til funn om bærekraftsrapportering.

Funnene viser at Energi driver med bærekraftig utvikling. Arbeidet med bærekraft er i stor grad verdidrevet, men de drives også av dialog med interessenter, samt etterlevelse av lover og reguleringer. Energi har også implementert bærekraft i alle tre deler av styringspakken. De har fått til den kulturelle styringen for bærekraft gjennom god kommunikasjon fra toppledelsen, samt gjennom bruk av interne kanaler. Bærekraftsavdelingen og strategiavdelingen samarbeider om selskapets langsiktige planlegging for bærekraft, der de velger ut hvilke av FNs bærekraftsmål som skal prioriteres. Planleggingen foregår også på kort sikt ved at de langsiktige målene brytes ned til handlingsplaner i avdelingene. Selskapet har en hierarkisk organisasjonsstruktur, der bærekraftsavdelingen er høyt oppe i systemet. Videre er styringen strukturert slik at hver avdelingsleder har ansvaret for å bringe bærekraft inn på agendaen i avdelingene. Energi har også leveregler, hvor grunnleggende prinsipper for bærekraftig adferd er inkludert.

---

### 4.1.1 Definisjon av bærekraft

Energi er i likhet med andre kraftselskaper en viktig brikke for utviklingen av fornybar energi, som vil komme verden til gode i årene som kommer. I tråd med dette er ambisjonen til Energi å bidra til en bærekraftig framtid ved å levere fornybar energi til næringsliv, virksomheter og lokalsamfunn. Bærekraft, med særlig fokus på klima, er derfor en naturlig del av kjernevirksomheten til Energi, og har vært implementert i virksomhetens ambisjoner i lang tid:

*Hvis du starter på et helt overordnet nivå, så driver Energi bare med fornybar energi, og det som vi definerer som bærekraftige energiformer. (Direktør 1)*

Sammen med klima, har HMS også vært førende for strategien til selskapet i lang tid. Leder 1 påpeker imidlertid at også andre aspekter ved bærekraft er inkludert i strategien:

*Klima er et tema som har fått mer og mer oppmerksomhet de 5 siste årene, men for Energi har det vært veldig bærende og førende for strategien over lang tid. Veldig lang tid egentlig. Det, og HMS, at vi ikke skal gjøre noe skade på de folkene som jobber for oss, er sånne temaer som vi har hatt med oss veldig lenge og som har vært veldig viktige. (Direktør 2)*

*Tidligere var dette her med bærekraft bare at vi produserte grønn energi, men nå er det kommet helt andre ting inn i systemet. (Leder 1)*

I 2021 ble bærekraftstrategien i Energi videreutviklet med særlig vekt på klima, menneskerettigheter og biologisk mangfold. Det trekkes frem at det eksempelvis har blitt økt fokus på bærekraftige leverandørkjeder i form av at barnearbeid skal unngås, samt å etablere god arbeidskraft og avtaler i leverandørkjeden. I år er det også et økt fokus på sosial dumping, samt å bruke mer elektroniske verktøy i prosessene. Andre utvalgte temaer, utenom klima og HMS, er valgt ut basert på hvor aktivitetene påvirker mest. Respondentene opplever dermed at det jobbes bredt med bærekraft:

*Nå begynner det kanskje fra 2021/2022 å bli en bedre balanse, der det ikke bare er fokus på den første «miljø og klima», men nå begynner fokuset å bli ikke minst på det med det sosiale og det med arbeidstakers rettigheter og ikke minst også dette her med korrupsjon. (Leder 1)*



*Jeg oppfatter at vi jobber med disse temaene bredt. [...] De har vært valgt ut kanskje fra der vi tenker at vi påvirker mest. Så det er kanskje det som har vært utvalgskriteriet, «hvor er det vi påvirker mest?». (Direktør 2)*

Det påpekes at bærekraft er et vidt begrep på overordnet nivå i Energi, og at det avhengig av hvilket forretningsområde man tilhører, vil være forskjellig hva man fokuserer på. Corporate har derimot en klarere kobling til styret og det overordnede:

*Det kommer an på forretningsområde, men Corporate har en klar link til hva styret har sagt selvfølgelig. (Leder 2)*

Bærekraftsarbeidet i Energi har gjennom det siste året vært tett sammenkoblet med FNs bærekraftsmål. I henhold til Energi sin bærekraftsrapport for 2021, er det særlig fokus på syv av FNs bærekraftsmål. Overordnet ønsker Energi å bidra til å *stoppe klimaendringene* (SDG 13), og det er dette som er forpliktelsen deres. I tillegg mener selskapet at de har mye å bidra med for å nå de ytterligere seks bærekraftsmålene. SDG 7 – *ren energi for alle* og SDG 11 – *bærekraftige byer og samfunn*, går direkte på kjernevirksomheten deres, mens SDG 15 – *liv på land*, SDG 16 – *fred og rettferdighet*, SDG 5 – *likestilling mellom kjønnene*, samt SDG 8 – *anstendig arbeid og økonomisk vekst*, går på måten de skal arbeide på. Her nevnes det også at de ikke bare skal jobbe på denne måten fordi det er riktig, men fordi det gir bedre økonomiske resultater:

*Når det gjelder selve bærekraftsarbeidet, så er det koblet mye opp til FNs bærekraftsmål. [...] All vår aktivitet er rettet inn mot klimavennlige teknologier, og det er kun det vi driver med. Og så har vi også definert hvilke av FNs bærekraftsmål som er mest relevant for kjernevirksomheten vår, og måten vi jobber på. Så på overordnet nivå er det satt veldig tydelig hvilke av FNs bærekraftsmål som vi skal fokusere på. (Direktør 1)*

#### **4.1.2 Drivere for bærekraft**

I tråd med at Energi vil bidra til et bærekraftig samfunn, uttrykker samtlige respondenter at bærekraftsarbeidet til selskapet i stor grad er verdidrevet, der de opplever arbeidet som viktig. Det jobbes for å forstå hvilken innvirkning virksomheten har og iverksette tiltak der det er nødvendig. Respondentene nevner videre at selskapet både har en positiv og negativ

---

innvirkning, og at de jobber for å ta hensyn til begge sider. De drives også av kunders preferanser, samt etterlevelse av lover og reguleringer:

*Mye tror jeg er verdidrevet. At vi mener at det er viktig. Jeg vil faktisk påstå at det er den viktigste driveren. Og så finnes det noen tilleggs-driverer. Vi ser at det er verdifullt i vår relasjon med kunder. Vi har veldig stor handelsvirksomhet som er drevet mot andre selskap, ikke mot sluttbrukeren, men mot andre selskap. Vi ser at vi mot noen kunder har et stort fortrinn i forhold til selskap med en mindre klimavennlig profil. [...] Så er det jo litt eiers forventninger til oss som selskap og så er det jo mye drevet av lovverk. (Direktør 2)*

En av respondentene trekker også frem at Energi i stor grad blir drevet i dialog med interessentene. Energi har mange viktige interessenter å ta hensyn til som både påvirker og påvirkes direkte eller indirekte gjennom selskapets aktiviteter. Viktige interessenter er eiere, myndigheter, finansinstitusjoner, lokalsamfunn, ansatte, interesseorganisasjoner, samt de mange leverandørene til selskapet. Lokalsamfunn er en viktig interessent for Energi i form av at aktivitetene de driver er arealintensive, og dermed vil de påvirke lokalsamfunnene de opererer i:

*Det er klart at man blir drevet av dette (arbeidet med bærekraft) i dialog med interessenter. [...] Du er nødt til å jobbe godt med disse interessentene for å lykkes med utviklingsprosjekter, for eksempel. (Direktør 2)*

I sitt samarbeid med interessentene ønsker Energi å dele informasjon, forstå behovene deres og finne løsninger på felles utfordringer. Dialog med interessenter er en del av den daglige driften i Energi. En av respondentene nevner for eksempel at interessentanalyse er et viktig verktøy i prosjekter, for å tidlig oppdage de bærekraftige utfordringene man kan møte i prosjektet:

*Det med interessentanalyse i prosjektene er veldig viktig, for der kan du finne ut mye. Det er ikke noe måling på den, men det kunne en gjerne hatt når du spør sånn. Men det er å tidlig oppdage «hvilke typer bærekraftige utfordringer kan du ha?» Det blir en ganske omfattende interessentanalyse for hvert prosjekt, som er et kjempegodt verktøy. (Leder 2)*

### 4.1.3 Energi sin bærekraftige virksomhetsstyring

Gjennom styringssystemet har Energi integrert bærekraft i alle prosesser. Styringssystemet skal sette retningen for arbeidet og blir kontinuerlig oppdatert i tråd med lover, forventninger og nye utfordringer. I dette delkapittelet vil vi presentere funn under den *kulturelle styringen*, *den administrative styringen* og *planleggingen*. *Kybernetisk styring* og *Belønning og kompensasjon* vil videre bli presentert i kapittel 4.2 – Det bærekraftige belønningssystemet i Energi.

#### *Kulturell styring*

Visjonen til Energi omhandler levering av ren energi. Det er stor enighet blant respondentene om at det er viktig med en god visjon, verdier, samt å bygge en kultur for bærekraft i hele organisasjonen, ettersom man ikke bare kan implementere bærekraft i strategien, men må få det ut i praksis. Respondentene er også enige i at Energi har klart dette:

*Energi har hatt en ambisjon nå de siste årene om å bli en stor leverandør av ren energi. Skal du bli grønn, så kan du ikke kjøre rundt i 600 dieselbiler. Du må mene det du sier. Og jeg tror vi har greid å implementere det i hele organisasjonen. (Leder 1)*

*Når jeg kommer og snakker med andre som jobber i andre selskap, så snakker jeg med flere som tenker «fy søren så langt fremme de er». Det bare er en selvfølgelighet i våre ambisjoner og det er inni språket, i bedriftsspråket. (Leder 2)*

Videre er det enighet om at arbeidet med å få strategien ut i praksis avhenger av god kommunikasjon fra konsernledelsen. Leder 1 presiserer at kommunikasjonen har blitt bedre de siste årene grunnet en årlig medarbeiderundersøkelse:

*Måten de informerer, og bruker tid på «hva» og «hvorfor» i organisasjonen, det er ekstremt viktig for at jeg skal ta det til meg. (Leder 2)*

*Nå føler jeg at det er top-down, og at konsernledelsen er veldig tydelige på å kommunisere de målene de har. [...] Det har skjedd en revolusjon de siste 10 årene, kanskje spesielt de siste 5/6 årene, der konsernledelsen har vært veldig, veldig tydelig på sin strategi. Men det er egentlig bare at hvert eneste år, så har vi en medarbeiderundersøkelse der vi får lov til å melde tilbake. Konsernledelsen fikk*

---

*pepper for at de ikke er tydelige, men de siste årene har de vært veldig tydelige på å kommunisere ut eller lage nye plattformer for å kommunisere bærekraft ut internt i bedriften. Så mye mer bruk av sosiale, interne sosiale medier, og konsernledelsen er nå veldig aktiv på å kommunisere ut strategier og de målene som de setter. (Leder 1)*

En måte Energi har klart å få inn bærekraft i kulturen på, er gjennom å ansette folk som synes bærekraft er meningsfullt. Leder 2 nevner at en medvirkende årsak, er at man ansetter mange unge folk som har et annet syn på bærekraft:

*Så vi hører ofte når vi ansetter folk, at de vil være med å bygge ut fornybar energi. Det er veldig meningsfullt for folk. (Direktør 1)*

*Der har man ansatt mange kloke mennesker i Corporate. Mange unge mennesker. [...] De er skikkelig unge, kommer inn rett etter studiet. Mye satsing på unge medarbeidere innenfor det feltet. (Leder 2)*

En annen medvirkende årsak til at Energi har klart å implementere bærekraft i kulturen, skyldes konsernledelsens brennende engasjement for bærekraft, der de hyppig kommuniserer bærekraftstrategien på møter. Energi har også implementert gode kanaler for deling av informasjon, som for eksempel en egen bærekrafts-portal hvor informasjon om bærekraft i selskapet kommuniseres ut til de ansatte.

*Det snakkes jo mye om det temaet (bærekraft) helt fra toppen av, og det tror jeg jo påvirker kulturen. [...] Toppsjefen vår har vært veldig opptatt av klima og veldig opptatt av HMS. H\*n begynner nesten alle presentasjonene sine med klima, og har gjort det i 10 år. Så det gjennomsyrrer veldig sånn fra toppen egentlig. (Direktør 2)*

*Vi har et Intranett og der kommuniserer konsernsjefen veldig tydelig til alle. H\*n har allmøter og h\*n kommuniserer veldig tydelig de strategiene og de målene som Energi har. (Leder 1)*

Positiv oppmerksomhet rundt gode eksempler nevnes også som viktig for å klare å implementere bærekraft i kulturen. Dette gjelder både der ansatte trekkes frem som gode eksempler for arbeidet sitt, og der man dokumenterer arbeidet slik at andre kan lære av det.

Men det kan også handle om å trekke frem gode eksempler på hvordan de konkrete målene skal måles, dersom det er manglende forståelse blant de ansatte:

*At du faktisk tør å gå inn i en større gruppe og skryte av folk: «Han gjør det faktisk bedre enn dere andre». «Denne gangen så er det han, neste gang kan det være deg». Jeg er ikke redd for å dra frem det gode eksemplet. Altså alle er ikke like, men det er alltid noen som gjør en fantastisk jobb, men som ikke markedsfører seg selv, og da må leder hjelpe de og få de opp. Så det er jo gode lederprinsipper, det å se folk og få de frem. (Leder 1)*

*Du kan alltid be prosjektleder eller prosjektavdelingen fremskaffe eksempel og så blir det å dokumentere one-pagere. Jeg tenker at positiv oppmerksomhet rundt gode eksempler eller adferd vil bygge kultur. (Leder 2)*

De interne informasjonssystemene tilbyr også opplæring for de ansatte innenfor bærekrafts-temaet. I tillegg holder bærekraftsavdelingen kurs og seminarer om bærekraft for å øke kompetansen i selskapet:

*Energi er jo i stor grad en kompetansebedrift. Vi starter kanskje med ambisjoner da, eller egentlig med visjonen og ambisjonene, og så konkrete mål, og så bygger man opp kompetanse etterpå. [...] Vi kurser ALLE i hvordan de skal opp, altså hvordan de skal håndtere disse målene, og hvordan de konkret skal gjøre jobben sin. (Direktør 1)*

### **Planlegging**

Bærekraft er i stor grad implementert i strategien til selskapet. Særlig etter at fokuset på FNs bærekraftsmål er blitt forsterket. Direktør 2, som blant annet jobber med strategien i Energi, nevner at det de siste årene er blitt kjørt strategi-programmer for bærekraft og at arbeidet med å velge hvilke av FNs bærekraftsmål det skal være mest fokus på i Energi, var et samarbeid mellom strategiavdelingen og bærekraftsavdelingen. I dette arbeidet var det fokus på hvilke bærekraftsmål som aktivitetene i selskapet har mest påvirkning på:

*Man valgte ut de FNs bærekraftsmål som vi skulle ha, som var de viktigste for oss i den forstand at vår virksomhet påvirker de målene mest. Konsernledelsen valgte ut målene basert på en anbefaling fra laget i samarbeid mellom strategiavdelingen og bærekraftsavdelingen. (Direktør 2)*

---

Det er denne overordnede strategien med de overordnede bærekraftsmålene man har valgt å fokusere på, som skal sette retning for de overordnede målene til hver avdeling. Avdelingene har imidlertid ulike deler av strategien som de skal fokusere på, avhengig av aktivitetene i den spesifikke avdelingen, samt hvor aktivitetene påvirker mest. De overordnede målene i hver avdeling blir gjort om til handlingsplaner for hvert år, for at man på lenger sikt skal klare å oppnå de langsiktige overordnede målene:

*Målene blir diskutert grundig i forbindelse med planprosessen, slik at vi sikrer at det er en konsistens her. (Direktør 1)*

*Nå har vi tatt inn FNs bærekraftsmål inn i det meste av det vi skal gjøre. Og så har vi plukket ut noen hoveddeler av de bærekraftsmålene, som er det overordnede og så blir dette her plugget ut i systemet, helt frem til handlingsplanen, til hver enkelt avdeling, der en del av de bærekraftsmålene, blir puttet på meg og mine kollegaer i min avdeling, og som også til syvende og sist blir en del av de bonusmålene som vi får. (Leder 1)*

### **Administrativ styring**

Energi har en relativt hierarkisk organisasjonsstruktur med en konsernsjef som er ansvarlig overfor styret og har delegert ansvaret ut til konserndirektørene for stabs- og forretningsområder. Under konsernsjefen sitter finansdirektørens stab som er ansvarlig for å drive frem ressurser og fordele de effektivt, samt å styre risiko. Konsernstabene er videre ansvarlig for funksjoner som støtter hele konsernet, herunder HR, bedriftsrelasjoner, bærekraft, styring og etterlevelse, HMS, samt strategi og analyse. Til slutt kommer de ulike forretningsområdene. Det påpekes imidlertid at selv om man har en hierarkisk organisasjonsstruktur i Energi, så har man en mer desentralisert måte å jobbe på, hvor man samler sammen ansatte fra ulike avdelinger på tvers av selskapet for å jobbe sammen. Dette skyldes i stor grad at antallet unge mennesker i selskapet har økt, som har lært en annen måte å jobbe på:

*Man forventer flat struktur og task force, men man har jo fortsatt hierarkiske modeller, men det er veldig sann at man samler de som trenger å jobbe sammen på tvers av selskapet, i større grad. Så arbeidsmetode har det vært veldig fokus på de siste årene. Det kommer inn mye unge mennesker i strategienheten og innovasjonsheten. (Leder 2)*

Det er forretningsområdenes ledere som har ansvar å dele den informasjonen og kompetansen som kommuniseres fra konsernledelsen inn forretningsområdene. Deretter er det avdelingsleders ansvar å kommunisere videre inn i avdelingen. Levereglene understreker at lederne er ansvarlige for egen og medarbeidernes adferd. Det er en sentral del av arbeidet til Leder 1 og Leder 2. Leder 2 nevner imidlertid at dette er en vanskelig oppgave når det kommer til bærekraft:

*Som leder kan du styre hva folk skal ha fokus på. (Leder 1)*

*Det er der jeg mener at vi som ledere må bringe det inn på agendaen i avdelingen også. Men jeg må være ærlig, jeg synes ikke det er kjempelett. Jeg synes det er litt ullent fremdeles. (Leder 2)*

Grunnleggende prinsipper for bærekraftig adferd er inkludert i levereglene til Energi. Disse er godt beskrevet i styringssystemets policy og gjelder alle ansatte i selskapet. Levereglene inkluderer bærekraft som et eget punkt, i tillegg til flere punkter som også omhandler bærekraft, herunder klima, miljø, menneskerettigheter, likeverd, HMS og anti-korrupsjon. Alle ansatte har et personlig ansvar om å overholde levereglene, og hvis de er usikre, oppfordres det til at man søker råd og tar det opp med nærmeste leder.

### ***Bærekraftsrapportering***

For regnskapsåret 2020 publiserte Energi bærekraftsrapporten separat fra årsrapporten. I 2021 er den imidlertid blitt integrert i årsrapporten. Bærekraftsrapporteringen til Energi er basert på prinsippene i GRI. Vesentlighetsanalysen i Energi, er videre basert på hvor Energi sine aktiviteter påvirker mest. Ut ifra vesentlighetsanalysen har selskapet kommet frem til at de viktigste temaene innenfor bærekraft omhandler *helse og sikkerhet, menneskerettigheter, klima, forretningsetikk og etterlevelse* samt *ansvarlige leverandørkjeder*. For hvert av bærekraftsmålene, rapporterer Energi på strategien for hvordan de respektive målene skal oppnås, i tillegg til muligheter og utfordringer. Energi har også inkludert et bærekraftsregnskap i årsrapporten, som inneholder relevant data på bærekraft. I forbindelse med dette, nevner Leder 2 at bærekraftsrapporteringen gjør alt mer transparent. Energi blir dermed tvunget til å prestere godt, ettersom de ikke har noen plass å skjule handlingene sine:

---

*Bærekraftsmålene har vært valgt ut ifra der vi tenker at vi påvirker mest. Det er det som har vært utvalgskriteriet, «hvor er det vi påvirker mest?». (Direktør 2)*

*Verden følger med på en helt annen måte nå. Det blir veldig synlig hva som foregår på sight, vi har ikke noen plass å gjemme oss. Og det er jo bra. Så ting er veldig transparent, du får umiddelbar reaksjon på det. (Leder 2)*

## 4.2 Det bærekraftige belønningssystemet i Energi

Det andre forskningsspørsmålet som skal besvares er: *Hvordan er selskapets belønningssystem utformet?* For å oppnå en dypere forståelse av selskapets belønningssystem, vil vi først se på belønningssystemet som en del av den tradisjonelle styringspakken i Energi, før vi presenterer hvilke ulike former for belønninger de har implementert i styringen sin for bærekraft. Avslutningsvis vil vi gå videre inn på prestasjonsmålene knyttet opp mot belønningssystemet. På denne måten dekker vi de to resterende delene av styringspakken til Malmi og Brown (2008), den *kybernetiske styringen*, samt *belønning og kompensasjon*.

Funnene indikerer at belønningssystemet er en viktig del av det bærekraftige styringssystemet i Energi, der samtlige ansatte omfattes av selskapets belønningssystem. Vi finner imidlertid at den kulturelle styringen trolig er viktigere, men at belønningssystemet også kan være med å påvirke kulturen positivt i tilknytning til bærekraft. De ansatte mottar en årlig bonus i form av individuell belønning. For lederne på nivå 4 og øvrige ansatte, avhenger imidlertid 50 prosent av bonusen av regionen sin samlede innsats. Denne gruppebonusen regnes likevel som en individuell bonus, der ansatte drar fordeler fra individuelle og kollektive bonuser. Videre innebærer det ikke-finansielle belønningssystemet til Energi, at samtlige ansatte kan nomineres til priser for heder og ære dersom de har vist en ekstraordinær innsats. Anerkjennelse er også høyt verdsatt og benyttet for å påvirke ansattes adferd med hensyn til bærekraft. Selskapet har videre knyttet opp de finansielle belønningene mot prestasjonsmål som går på miljømessige, økonomiske og sosiale aspekter, samt finansielle mål. Dette fører til at man må ta avveininger mellom målene. Det påpekes imidlertid at det har blitt en aksept for å prioritere bærekraftsmål fremfor finansielle mål. De ansatte omfattes av mange ulike mål knyttet til bærekraft, slik som adferdsmål og prestasjonsmål, individuelle mål og felles mål, samt langsiktige mål og kortsiktige mål. De fleste av målene knyttet til bærekraft er kvalitative, noe som forutsetter subjektive vurderinger fra lederne, av ansattes måloppnåelse. Ansatte får imidlertid selv påvirke hvilke mål de omfattes av i belønningssystemet, gjennom kvartalsvise



medarbeidersamtaler, hvor oppnåelsen av målene følges opp. Disse samtalene kan også hjelpe lederne med å ta de subjektive vurderingene.

#### 4.2.1 Belønningssystemet som en del av styringspakken

KPI-ene og prestasjonsmålene i hver avdeling er basert på de overordnede bærekraftsmålene i Energi, og representerer dermed målene som de ansatte styres etter for å oppnå de overordnede bærekraftsmålene. Det presiseres at KPI-ene er risiko- og prestasjonsindikatorer, som skal sørge for at de ansatte prioriterer i samsvar med strategien. Respondentene opplever at KPI-ene samsvarer med strategien. Belønningen er derimot ikke knyttet direkte opp til KPI-ene, men heller til de individuelle prestasjonsmålene. Det er imidlertid en viss sammenheng mellom KPI-ene og de individuelle målene:

*Vi har KPI-er og prioriterte aksjoner som er det som selskapet styres etter.*

(Direktør 2)

*Noen av de områdene som gjelder for KPI-ene våre, er de samme du vil forsterke. Men det er ikke direkte laget på samme måten, men de (målene) er jo i familie med KPI-ene ville jeg sagt. (Leder 2)*

Belønningssystemet i Energi har eksistert som en styringsmekanisme over lang tid. Derfor mener respondentene at det er viktig å knytte bærekraft opp mot belønningene for å vise ansatte og omverden at man gjør det man kan for å oppnå bærekraftig utvikling. I tråd med at belønningssystemet er nødvendig for å få til en komplett styring av ansattes oppmerksomhet mot bærekraft, nevner Leder 2 at hvis man hadde klart å implementere bærekraft fullt ut i belønningssystemet, så hadde man raskere fått det inn i arbeids- og tankesettet til de ansatte:

*Vi er jo vant til litt belønningssystem, så det er veldig viktig å knytte det (bærekraft) inn der. For vi ser jo at man selvfølgelig gjør alt man kan for å oppnå det. [...] Hvordan få bærekraft kjapt nok inn under huden og i arbeids- og tankesettet? Vi jobber veldig med tankesettet nå, i alle slags ulike prosjekter rundt om i organisasjonen. [...] Hvis man samtidig hadde fått det opp og stå på belønningssystemet, så hadde man fått opp farten. (Leder 2)*

På den andre siden presiserer også Leder 2 at det å bygge kultur er veldig viktig, og ofte viktigere enn andre styringsmekanismer. Først når kulturen er på plass vil det være enklere å implementere bærekraft i resten av styringen:

---

*Det er den måten man jobber ut i organisasjonen nå, på informasjon. «Hva» og «hvorfor» i alle mulige sammenhenger, som ikke nødvendigvis kommer i KPI eller belønningssystemet. Men mer at man bygger organisasjonskultur. [...] Det er nok en vei å gå, i forhold til så mye fokus bærekraft har i hverdagen til selskapet, men det er en god måte å begynne på det. Jeg har veldig sansen for det, at du prøver å sette det godt i organisasjonen før man skal begynne å måle det eller hvert fall belønne det. (Leder 2)*

Direktørene er enig i Leder 2 sitt utsagn om at kulturen, og ikke minst visjonen er viktig, og stiller dermed spørsmål ved behovet for et belønningssystem:

*Jeg vil jo tro at andre ting er viktigere enn belønningssystemet. Det snakkes jo mye om bærekraft helt fra toppen av, og det tror jeg påvirker kulturen. Jeg tror egentlig det er mye viktigere enn belønningssystemene. (Direktør 2)*

Direktør 2 mener likevel at styringssystemet hadde blitt dårligere uten et belønningssystem, fordi at belønningssystemet skaper et viktig press. H\*n drar en parallell til en tidligere arbeidsplass, hvor de hadde et lignende styringssystem uten belønninger, som førte til mindre press. Leder 1 utdyper videre om fordelene med gruppebonusen, da denne delen av belønningssystemet fører til at man motiverer hverandre til å gjøre det bra, da de ansatte har direkte egeninteresse av at medarbeiderne presterer godt:

*Jeg tenker at de kompletterer hverandre på en fin måte. Men hvis jeg hadde tatt bort noe, så hadde jeg tatt bort belønningssystemet, men jeg tror det hadde blitt dårligere. [...] Tidligere jobbet jeg et annet sted, der vi hadde samme systemet med årlige mål og medarbeidersamtaler, men ikke noe bonus. Og da får du mindre press, at du skal gjøre det på en ordentlig og ryddig måte. (Direktør 2)*

*Jeg tror faktisk det er veldig smart (med GVP). Da må faktisk jeg bidra, jeg må skryte av andre, jeg må bidra. [...] At jeg motiverer andre utenom mitt team og skryter av dem, gir positiv observasjon. Så i år har vi i min avdelingen lagt fokus på det med positive observasjoner ut av gruppen. Altså for at vi skal oppnå den bonusen, den belønningen, så er vi avhengig av at alle de 230 leverer. Vi må faktisk hjelpe andre til å levere godt, og de må hjelpe meg til å levere godt. Så det har jo gjort at vi åpner skyggelappene litt, og ser litt lengre og bredere ut. Så jeg har egentlig veldig sans for den kollektive. (Leder 1)*

Totalt sett fremkommer det at belønningssystemet er en viktig del av styringssystemet, og at styringssystemet trolig ikke hadde vært like bra uten belønningene. Likevel er også andre systemer som selskapets kultur, visjon, samt hvordan disse spiller sammen med belønningssystemet, vel så viktig. Direktør 1 oppsummerer at styringssystemet muliggjør for konsernledelsen å kommunisere Energi sine prioriteringer til mer konkrete mål som skal oppnås, samt hvordan målene skal følges opp:

*Fordelen med Energi er at man har strukturer for å gjennomføre ting. Veldig mye fra toppledelsen blir å sette de prioriteringene som de vil organisasjonen skal jobbe med. Med en gang de har satt det, så kverner systemet disse målene, og hvordan du skal følge opp målene. Da må du ha opplæring, og da må du ditt og da må du datt, og så går den kvernen egentlig ganske systematisk. Så med en gang du har satt deg mål, så risler det liksom masse aktiviteter utover. (Direktør 1)*

#### **4.2.2 Ulike former for belønninger i Energi**

I dette delkapittelet vil vi først presentere hvilke finansielle belønninger Energi sitt belønningssystem omfattes av, før vi videre presenterer hvilke ikke-finansielle belønninger som brukes, for å rette oppmerksomheten mot bærekraft.

##### *Finansielle belønninger*

Belønningssystemet består av en årlig bonus som samtlige ansatte i selskapet får utbetalt. Den årlige bonusen avhenger av hvor i organisasjonen den ansatte jobber og på hvilket nivå. For å sikre at nivået på bonusen er riktig i forhold til andre norske selskaper, utføres det også jevnlig eksterne benchmarkinger. Blant lederne i Energi skilles det mellom fire ulike nivåer som danner grunnlaget for det finansielle belønningssystemet. Konsernsjefen er L1, konserndirektørene er L2, direktørene er L3 og avdelingslederne er L4:

*Vi har et årlig bonussystem, som er på enten 20 eller 25 prosent av årslønnen, avhengig av hvor du er i organisasjonen. Som et maksimalt tak, som ingen får. (Direktør 2)*

*Alle de på Level 1, 2 og 3 kjører kun individuell bonus. [...] de får en helt konkret bonus eller belønning som kun avhenger av dem selv og de målene de må oppnå. Men det henger selyfølgelig sammen, [...] hvis vi leverer veldig dårlig, så får sjefen også en dårlig score. Det er en rød tråd gjennom dette her. Hvis sjefen tilsynelatende klarer å*

---

*oppnå alle sine mål, men vi gjør det dårlig, så blir vedkommende også straffet for det.*

(Leder 1)

### **Ledernivå 1 og 2**

Belønningen til de to øverste ledernivåene, konsernsjefen og konserndirektørene, utgjør en maksimal opptjening på 25 prosent av grunnlønnen. Hensikten med å gi belønningen, er å sikre en god drift som gir verdiskapning til selskapet og oppnåelse av målene i strategien. Belønningene skal også insentivere til god håndtering av risiko. For å sikre en rettferdig belønning til de ansatte, har selskapet en gjennomgående praksis der den nærmeste lederen avgjør den ansattes belønning, mens rammene settes av HR og konsernledelsen. I konsernsjefen sitt tilfelle er det styrets kompensasjonsutvalg som vurderer vedkommendes resultatoppnåelse, og styret som tar den endelige beslutningen om konsernsjefens belønning. Videre er det konsernsjefen, i samråd med styrets kompensasjonsutvalg som avgjør konserndirektørenes resultatoppnåelse og belønning:

*Som leder i Energi har du ansvar for folkene dine. Både utvikling og belønning og alt mulig. (Direktør 1)*

*Rammene settes av HR, [...] neste nivå er da at jeg blir enig, gjennom en planprosess, med hva som er hovedmålene for oss. Og det forankrer jeg med min leder. [...] Og så har jeg en dialog med de (mine ansatte) om hva som er mulig å oppnå nå, slik at vi må jo bli enig om at dette er målene dine. Og så gjør de det inn mot sine (ansatte) igjen.*

(Direktør 1)

### **Ledernivå 3 og 4**

Det tredje ledernivået i Energi er direktørene. Her inngår de to respondentene Direktør 1 og Direktør 2. I deres tilfelle blir belønningen bestemt av de respektive direktørenes nærmeste konserndirektør. Direktørene mottar, i likhet med konsernsjefen og konserndirektørene, en individuell belønning. Denne kan maksimalt være på 20 prosent av direktørenes bruttolønn.

I likhet med direktørene har lederne et maksimalt tak på belønningen på 20 prosent av bruttolønnen. Dette taket gjelder også for øvrige ansatte i Energi. Maksimalt 10 prosent av belønningen kommer fra den ansattes individuelle mål, mens de resterende 10 prosentene kommer fra en gruppebonus. Den individuelle bonusen ble innført i år, og fungerer som en ekstra bonus dersom den ansatte viser ekstraordinær innsats:

*Nå (for 2022) er det innført at alle, uansett hvilket nivå du er på i systemet, så kan du også få en individuell bonus på toppen av den kollektive bonusen. Og da er det sagt at vi kan oppnå inntil 20 prosent av bruttolønn som bonus. Men de første 10 prosent går på hele gruppen (GVP), [...] og så er det opp til leder, hvis jeg da har gjort en ekstraordinær innsats, så kan jeg få inntil 10 prosent (IVP), men det er nesten impossible. (Leder 1)*

Gruppebonusen var ny i fjor og består delvis av den individuelle innsats på avdelingsnivå, og delvis av hvordan alle i regionen presterer. Før gruppebonusen ble innført, hadde Energi en kollektiv teambonus der en samlet bonus ble fordelt på de ulike avdelingene. Nå er det heller en helhetsvurdering av om alle ansatte i regionen har oppnådd sine individuelle mål, som i så fall genererer en individuell bonus til den enkelte:

*Vi hadde noe som het TVP, altså Team Variable Pay. [...] Men i fjor ble det innført noe som heter GVP (Group Variable Pay). Nå er det ikke kun det som min avdeling leverer, nå er vi avhengig av det som alle de andre avdelingene i regionen leverer. [...] Da blir det regnet et snitt av alle de avdelingene. Mens 50 prosent av bonusen, står du for selv. Altså vi i min avdeling står for 50 prosent av bonusen, mens de andre 50 beregnes som et snitt av alle. Så den GVP-en, altså Group Variable Pay, den er nå sammensatt av det du kan greie å gjøre på egen hånd, og det som du er avhengig av at 230 mann gjør. Før var vi 24 i avdelingen som kunne styre belønningen vi fikk, men nå er vi avhengige av at 230 mann gjør det samme. (Leder 1)*

Energi sitt finansielle belønningssystem er sammenfattet i Tabell 4. Her er det tydelig hvordan alle ansatte på alle nivåer mottar årlig bonus, der den utelukkende er individuell for de tre øverste ledernivåene, mens ledere på nivå 4 og øvrige ansatte både kan oppnå en gruppebonus og en individuell bonus. Vektingen presiserer også hvordan gruppebonusen både avhenger av den ansattes innsats i avdelingen, samt den individuelle innsats i sammenheng med resten av regionen.

Ledernivå	Finansiell belønning	Individuell belønning	Vekting
L1 (Konsernsjefen)	Årlig bonus	IVP	Inntil 25% av grunnlønn
L2 (Konserndirektører)	Årlig bonus	IVP	Inntil 25% av grunnlønn
L3 (Direktører)	Årlig bonus	IVP	Inntil 20% av grunnlønn
L4 (Avdelingsledere)	Årlig bonus	GVP + IVP	Inntil 20% av grunnlønn: 10% GVP <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% region</li> <li>• 50% individuelt</li> </ul> 10% IVP
Øvrige ansatte	Årlig bonus	GVP + IVP	Inntil 20% av grunnlønn: 10% GVP <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% region</li> <li>• 50% individuelt</li> </ul> 10% IVP

Tabell 4: Belønningssystemet i Energi

### *Ikke-finansielle belønninger*

I tillegg til det finansielle belønningssystemet, har selskapet også et sterkt fokus på ikke-finansielle belønninger, der anerkjennelse, i form av priser og annen type positiv oppmerksomhet rundt gode eksempler, gis til de som utmerker seg i positiv forstand. Samtlige respondenter uttrykker viktigheten og verdien av å fremme positive arbeidsresultater og fremheve medarbeidere som bidrar ekstra, uten at det ligger penger bak. En av respondentene fremhever også etterutdanning som en viktig belønning, som er i tråd med at Energi satser på kompetanseheving og langsiktig læring:

*Alle liker anerkjennelse [...] Anerkjennelse er nok fryktelig viktig. Og antakelig viktigere enn det vi tror. Hvert fall viktigere enn jeg går og tenker på til hverdags. (Direktør 1)*

*Vi har noe som heter forbedringsprisen, og det er bare heder og ære. Det vil si at hvis du har gjort noe som er lurt, noe på en arbeidsoperasjon, eller hvis du har funnet på noe smart, så er det fritt for alle å stille kandidater til en forbedringspris, som da blir delt ut en gang i kvartalet. [...] Og da blir du presentert på info-skjermer på alle lokasjonene, og ideen din blir presentert og sendt ut i Energi-systemet. [...] Og vi har hatt HMS-priser for den som har utmerket seg innenfor HMS-biten. (Leder 1)*

### 4.2.3 Prestasjonsmål for bærekraft

Belønningssystemet til konsernsjefen består av miljømessige, økonomiske og sosiale prestasjonsmål. Ett av målene er knyttet til mangfold og inkludering av ansatte. Håndteringen av ansattes tilbakemelding fra den årlige medarbeiderundersøkelse, er også tilknyttet et eget mål. Lenger ned i organisasjonen presiseres det at man har konkrete KPI-er som går på å redusere klimagassutslipp, herunder å få ned bruken av betong og bruken av diesel, ved å elektrifisere bilparken. Belønningene i Energi er som nevnt basert på ulike nøkkelindikatorer for resultatoppnåelse (KPI-er), men ikke direkte knyttet opp mot disse KPI-ene. Belønningene er heller knyttet opp til individuelle prestasjonsmål, og dermed vil de ansatte ha ulike mål, avhengig av hvilken avdeling og hvilket nivå de tilhører. Egne målekort gir også en oversikt over hvilke mål ansatte og avdelingene omfattes av, samt hvilke mål de belønnes for.

*Det er en sammenheng mellom KPI-ene og de personlige målene du har. (Direktør 2)*

*Jeg har mål knyttet til det med bærekraftige leverandørkjeder. (Direktør 1)*

*På klima og miljø for eksempel har vi at man skal «estimere årlig klimaavtrykk for regionens operative virksomhet». Altså jeg jobber i en region, som er én av fire regioner i produksjonsavdelingen. Det blir brutt ned til at vi skal estimere klimaavtrykket, altså det vil si at vi skal gjøre alt fra å sjekke diesel-forbruk og drivstoff-forbruk, og vi skal også se hvor mye betong vi bruker. (Leder 1)*

Et nytt system for mål og utvikling ble innført i år, og inkluderer kvartalsvise medarbeidersamtaler, der målene til hver ansatt skal følges opp. Samtalene skal inkludere en vurdering av utviklingen til den enkelte medarbeider, og bidra med å øke forståelsen for hvordan ansatte skal oppnå de mer overordnede målene i organisasjonen. Slik belønningssystemet fungerer i dag, er direktørenes belønning basert på resultatoppnåelsen av de individuelle målene de har satt i sin medarbeidersamtale med nærmeste leder. Videre skal lederne på nivå 4, i dialog med sine respektive direktører, utarbeide individuelle mål som de vurderes på. Direktør 1 nevner at man i disse medarbeidersamtalene også har strukturerte oppfølginger av målene og KPI-ene, hvor man vurderer hvordan man ligger an, samt nødvendige tiltak:

*Altså jeg må jo bli enig med min leder om mine mål. Vi har da en dialog på det. Hvordan vi er mot mine. Og så har jeg en dialog med de om hva som er mulig å oppnå,*

---

*slik at vi må jo bli enige om at dette er målene dine. Og så gjør de det inn mot sine igjen. [...] Alle målene for hver enkelt ansatt skal være koblet opp til målene for avdelingen, og de målene jeg har. Og så skal det være koblet til hva de ulike delene skal oppnå. Da følger du dette opp, kvartalsvis gjennom ganske detaljerte oppfølgings skjemaer. (Direktør 1)*

FNs bærekraftsmål fra konsernnivå blir dermed brutt ned til individuelle mål for ansatte ute i avdelingene gjennom medarbeidersamtalene. Som et eksempel, for å oppnå SDG 7 – *Ren energi for alle*, har Energi satt seg et mål om å bli karbonnøytral før 2040. Dette målet må videre brytes ned til avdelingsnivå og individuelle mål:

*Vi bryter ned bærekraftsmålene inn i produksjonsdivisjonens overordnede mål, også blir det brutt ned helt til den avdelingen som jeg jobber i. (Leder 1)*

Systemet for mål og utvikling gjør det mulig for den ansatte å være delaktig i utarbeidelsen av hvilke mål vedkommende skal ha, og deretter styre oppnåelsen av de ulike målene. Leder 1 nevner i tråd med dette at det har skjedd et skifte i Energi siden h\*n startet i selskapet. Tidligere kom KPI-ene fra konsernledelsen, og det var slik man ble styrt. I dag er det imidlertid mer fokus på å inkludere alle ansatte i selskapet for å sette gode KPI-er:

*Alle ansatte er med på den prosessen for å lage og sette de konkrete målene. Man får komme med innspill, og så blir det selvfølgelig lederne som setter målene til syvende og sist. Men det er veldig stor grad av involvering. Og så skal det være mål som er realistiske og som folk kjenner seg igjen i. [...] Det har vært en reise fra jeg begynte i Energi. Da var det KPI-er som bare kom fra oven og så ble det bare sagt “sånn er det”, og så var det ikke involvering i de handlingsplanene. Så er det blitt en modning gjennom de siste 8/10 årene. Det har blitt mye større modenhet i organisasjonen for å involvere flest mulig i å sette konkrete og gode mål. (Leder 1)*

Respondentene opplever dermed frihet i avdelingene til å styre hva som blir målt og belønnet, men de styres likevel ovenfra for at det skal være i retning med strategien:

*Hvis vi legger belønning på noe som er helt stikk i strid med det som er Energi sin strategi, så er det klart at det blir skutt ned av vår direktør. Så det må ha en viss sammenheng. Men det er i stor grad avdelingen som styrer hva du blir målt på. (Leder 1)*



Beregningen av belønning for de to øverste ledernivåene baseres på den enkeltes grad av måloppnåelse. Hvert mål rangeres ut ifra tre nivåer som avgjør hvilken score den ansatte får på måloppnåelsen sin. Hvis man leverer på det første nivået, er det som forventet og man mottar følgelig ingen belønning. Leverer man derimot på definerte nivåer over forventet nivå, kan man enten få opptil 50 eller til og med 100 prosent måloppnåelse, avhengig av hvilket nivå man leverer på. I likhet med de to øverste ledernivåene, har også de lavere nivåene strekksmål som påvirker måloppnåelsen av de ulike målene. De ansatte oppnår som nevnt belønning dersom resultatet av måloppnåelsen er over forventet nivå. Bonusutbetalingen blir større, jo høyere resultatet på måloppnåelsen er. På den måten blir de ansatte styrt, men kan også til en viss grad selv styre og påvirke egen bonusutbetaling:

*Du kan gå fra 1 prosent til 2 prosent måloppnåelse. Så det blir helt klart styrt. Og det kommer noen føringer på det du skal ha fokus på i år. (Leder 1)*

Energi har dermed mange forskjellige mål knyttet opp mot belønningssystemet sitt. De skiller spesielt mellom adferdsmål og prestasjonsmål. Adferdsmålene omhandler det interne samarbeidet og inkludering, samt kultur og en trygg arbeidsplass for alle, både internt og eksternt. Ifølge en av respondentene gis det ikke belønning for å etterleve lover og regler. Her får det heller en negativ innvirkning på bonusen dersom man ikke følger reglene:

*Også har vi noe vi kaller adferdsmål. Og der har vi noe på samarbeid, men også på inclusion, altså at vi skal ta vare på de folkene vi har og inkludere alle. Så har vi HMS som går på kultur, altså at vi virkelig fokuserer på en trygg arbeidsplass for alle våre og også alle leverandørene våre. [...] Når det gjelder adferdsbiten, så blir du ikke belønnet for at du følger reglene, men hvis du ikke gjør det så får det en negativ innvirkning på bonusen din. (Direktør 1)*

Det påpekes videre at noen av prestasjonsmålene er felles. Leder 1 forteller om et felles mål som går på at hele avdelingen til sammen skal registrere 500 avvik tilknyttet HMS. I tillegg har de belønninger som tilrettelegger for bærekraftig læring på lang sikt, ved at man belønnes for å dokumentere hvordan man har gjort forskjellige ting, slik at andre kan lære av det:

*Vi 24 i avdelingen, vi skal registrere 500 avvik til sammen i 2021. Det er avvik som kan være alt fra at du ikke jobber trygt, til at det har vært hendelser og nestenulykker. Og det er direkte knyttet opp mot en bonus (for 2022). (Leder 1)*

---

*For mange av målene skal du også synliggjøre. Du skal lage en sånn “lesson learned” som du skal dele med andre. Så det er en veldig viktig driver i hele lønnsystemet, at det skal være kompetansebyggende og at du skal dele med andre hvis du gjør noe smart. [...] Et av målene vi hadde i 2021, det var at vi ledere skulle ta 40 samtaler med eksterne leverandører på sikker-jobb-dialog, og se om vi jobber trygt. Og da skulle vi registrere 40, men på 10 eller 15 av dem, der måtte vi lage en one-pager, som forklarte hvordan vi hadde gjort det, og hva som kom ut av det og ta diskusjonen, slik at andre kunne lære av det. (Leder 1)*

En utfordring med prestasjonsmålene, er å sørge for at de er rettferdige på tvers av avdelingene, slik at det ikke oppstår misunnelse der ansatte opplever at andre avdelinger har enklere mål enn dem, slik at de lettere oppnår bonus. Leder 2 opplever dette som utfordrende i vedkommendes region, da åpenheten mellom avdelingene i regionen, gjør at alle ansatte ser hvilke mål de andre har, slik at det blir lett å sammenlikne målene på tvers:

*Jeg tror det er ganske vanskelig å lage mål i organisasjonen som er rettferdige på tvers. Vi ser bare i én region, så er vi ni avdelinger som skal sette disse målene [...] og alle ansatte blir jo da opptatt av å sammenlikne, «men de har så lette mål, og vi har så vanskelige». Man vil jo alltid mene noe om vanskelighetsgraden for å oppnå målene, og da undergraver du hele poenget. Det skal motivere og det skal applaudere noe. Tenker jeg da. (Leder 2)*

Bonusmålene i Energi er aktivitetsbaserte, og har ingen tilknytning til lønnsomheten som kommer fra kraftprisen. Dette skyldes at Energi ikke kan påvirke kraftprisen, og derfor heller ikke lønnsomheten. De ansatte omfattes likevel av andre finansielle mål som påvirker belønningene, men som ikke har med bærekraft å gjøre. Et eksempel som nevnes, er at man på grunn av korona har fått et større fokus på forsyningssikkerhet og minst mulig nedetid, som går direkte på inntektssiden. Videre nevner Direktør 1 at hvis man jobber med drift, så har man en KPI knyttet til kostnader ved drift:

*Vi har noen KPI-er som går på finansielle mål, som da har noe å si for bonusen. For eksempel innenfor handelsvirksomhet, så har de finansielle mål. Men som selskap da, våre resultater er jo veldig avhengig av kraftprisen, som jo vi ikke påvirker. [...] Hvis du jobber med drift for eksempel, så har du en KPI som går på hvilke kostnader vi har på drift. (Direktør 2)*

Det påpekes av respondentene at særlig de finansielle prestasjonsmålene og KPI-ene fører til dilemmaer i selskapet. Direktør 1 forteller et eksempel om bærekraftige leverandørkjeder. Å spore opp tvangsarbeid i alle ledd i leverandørkjeden er et krevende arbeid og koster penger. H\*n nevner videre at det å være først bestandig koster penger og det fører til et dilemma, som gjør at man noen ganger må ta avveininger mellom målene. Et annet eksempel som trekkes frem av Leder 1, er sikkerhetstiltakene som kreves for å forbedre HMS. Dette koster penger og vil dermed gi et negativt utslag på resultatene. HMS er imidlertid et tema det har vært jobbet med over lang tid i Energi, og etterhvert som de har blitt bedre på området, har også kostnadene på HMS gått ned. Fra i år skal de imidlertid også bli målt på nedetid i prosjektene i Energi. Når man har som mål om å redusere nedetiden, vil det gå på bekostning av HMS, og en avveining må tas:

*Å være først koster bestandig penger, og da har du et dilemma. [...] Det er dilemmaer, og da blir det fort en avveining mellom noen av målene. (Direktør 1)*

*Nå i år så blir vi målt på nedetid, som også er bonus-knyttet. Da må vi kanskje gjøre prosjekter raskere, vi må jobbe mer på nattestid, vi må jobbe lenger skift, og vi må sette opp flere folk. KPI-ene på kost og nedetid kommer da i krasj i forhold til andre KPI-er. Så vi opplever litt sånn dobbelkommunikasjon. Det blir en utfordring for den prosjektlederen som skal ha kraftverket ute i seks måneder. [...] Det er et kjempetøft mål, for det blir en krasj med HMS. (Leder 1)*

For å forstå og håndtere de ulike dilemmaene, bruker Energi en risikobasert tilnærming, der de balanserer de ulike samfunnsbehovene og inkluderer dem i forretningsprosessene. I denne sammenheng påpeker Leder 1 at det er blitt en aksept i Energi for å prioritere bærekraft, selv om det kan gå på bekostning av de finansielle KPI-ene:

*Det har nå blitt en aksept internt i Energi, at man i en del sammenhenger skal få lov til å sette miljømålene eller bærekraftsmålene høyere, til tross for at det er en høyere kostnad. For eksempel er vi nå midt inne i en diskusjon av ombygging av en stor dam. Det kan hende at det mest rasjonelle der hadde vært å rehabilitere den betongdammen, men på grunn av klima og på grunn av at vi i Energi har sagt at vi skal bli mer karbonnøytrale, så kan det hende at en velger å bruke mer penger for å bygge en steinfyllingsdam istedenfor den betongdammen. (Leder 1)*

---

De finansielle målene er videre kvantitative i Energi. Som følge av inkluderingen av flere bærekrafts-aspekter er prestasjonsmålene imidlertid blitt mer kvalitative. Nå har man omtrent 70 prosent kvalitative og 30 prosent kvantitative mål i Energi, og det er dermed mer fokus på at man oppnår kvalitet, heller enn at man oppnår konkrete tall-mål:

*Du kan si at for noen år siden så var det kun kvantitet. Da var det veldig viktig å registrere x antall avvik på HMS, klima og CO2-utslipp. [...] Nå har vi mye mer kvalitative mål, altså forbedringer. Mye mer på kvalitet. Det er ikke så nøye om du ikke registrer de 500, men registrerer du kanskje 400 registreringer med høyere kvalitet og du kan dele det med andre, så er det viktigere enn at du når det konkrete måltallet på 500. (Leder 1)*

Direktør 1 nevner at man på HMS har greid å sette kvantitative måle, og at disse kvantitative målene gir en tydelig positiv effekt på prestasjonene. H\*n legger vekt på at kvantitative mål gir en bedre retning og gjør det enklere for ansatte å justere innsatsen sin, men at det er få aktiviteter i Energi der du kan sette gode konkrete mål. Direktør 2 påpeker at h\*n for det meste har kvalitative mål, ettersom vedkommende jobber tettere på konsernledelsen enn hva de andre intervjuobjektene gjør:

*Ideelt sett så ville du hvert fall hatt såpass konkrete mål som både ga en veldig god retning for arbeidet, og som også gjorde at den enkelte kunne justere innsatsen sin. (Direktør 1)*

*Jeg har jo en jobb som ikke er tall-styrt egentlig. Så mine mål er veldig kvalitative. Unntatt HMS-målene da. Det er faktisk det eneste kvantitative målet jeg har. (Direktør 2)*

De to lederne opplever imidlertid at man har klart å sette konkrete mål i avdelingene lenger ned i selskapet, selv om disse i stor grad er kvalitative. Lederne mener at dette delvis skyldes innføringen av det nye systemet knyttet til mål og utvikling, der den ansatte kan ha oppklarende samtaler med sin nærmeste leder. De vektlegger imidlertid at dette ikke nødvendigvis er tilfellet på alle nivåer i organisasjonen, men at det lengst ute i verdikjeden, der de jobber, er enklere å lage konkrete mål. Det påpekes i tillegg at selv om bærekraftsmålene på overordnet nivå ofte er langsiktige, så brytes disse ned til konkrete mål for det enkelte året. På den måten brytes målene ned til noe man personlig kan forholde seg til:

*Målsamtalene blir mye viktigere enn de har vært før. [...] Foreløpig så er nok kanskje de fleste målene, på mitt nivå og på regionsnivå, knyttet opp mot litt mer enkle mål, som du kan ha et forhold til. [..]Vi er helt ytterst i verdikjeden, vi er de som gjør jobben, de som styrer kraftverket, de som gjennomfører, rehabiliterer og driver vedlikehold. Og da må du kanskje ha bonusmål som ikke er så strategiske, som folk kan forholde seg til. (Leder 1)*

*Det brytes ned. Hvis man har en langsiktig utviklingsplan, så brytes det ned i mål, med mål for det enkelte året. (Direktør 1)*

Leder 2 påpeker imidlertid at det utfordrende å fastsette gode konkrete mål for sine ansatte når det kommer til bærekraft, sammenlignet med andre temaer:

*Jeg synes bærekraft har vært mer krevende å jobbe med for å lage konkrete mål, det må jeg si. (Leder 2)*

Siden Energi sitt styringssystem for bærekraft omfatter mange kvalitative mål, vil det bli mer subjektive vurderinger av om ansatte har oppnådd målene eller ikke, og om den ansatte dermed skal få bonus. Dette gjelder spesielt for de individuelle prestasjonsmålene og adferdsmålene. Samtlige respondenter uttrykker at det er vanskelig å ta disse subjektive vurderingene, og at det kan oppstå misunnelse mellom ansatte og avdelinger. De kvartalsvise medarbeidersamtalene blir viktige i denne prosessen, da den ansatte får muligheten til oppfølging med sin leder om hvordan vedkommende ligger an. Dette skaper en felles oppfatning av utviklingen:

*Det blir en utfordring tror jeg, for den lederen som skal sette de målene subjektivt og si at «nei du har ikke levert og du har ikke levert». Det er det som er diskusjonen internt, «blir det misunnelse her?». Det blir jo fort sånn at noen får mer og noen får mindre, og det er vanskelig å holde skjult. Du er inne i et minefelt som ikke bare er positivt, og i et team så er det alltid noen som er taleføre, som er sterke og som leverer høyt. Og så er det noen som er mainstream, som gjør en god jobb, men ikke er så god på å markedsføre seg selv eller internt. De blir da kanskje ikke sett så mye, så det blir veldig opp til leder å se den enkelte i hver avdeling. (Leder 1)*

Ved behov kan det også gjøres endringer i prestasjonsmålene underveis. I tillegg er belønningssystemets utforming for ledernivå 4 og øvrige ansatte, som nevnt, blitt endret i år

---

ved at man i tillegg til GVP kan få en individuell bonus på toppen. Dette gjør belønningssystemet dynamisk, noe som er helt nødvendig ifølge flere av intervjuobjektene:

*Målene justerer vi gjennom året. [...] Verden er ikke lenger sånn at vi kan sette mål på et annet tidspunkt og så venter du ett år og så ser du hva som skjedde. Så vi har diskusjoner hele veien og justerer. [...] Systemet må være fleksibelt og de ansatte må ha en forståelse også der, for at ting endrer seg underveis. (Direktør 1)*

### 4.3 Belønningssystemets påvirkning på ansattes adferd

Det siste forskningsspørsmålet som skal besvares er: *Hvordan påvirker belønningssystemet ansattes adferd, med hensyn til bærekraft?* Ettersom belønningssystemet til Energi omfatter alle ansatte på alle nivåer, er det naturlig at systemet påvirker de ansattes adferd på ulike måter. For å få en dypere forståelse av hvordan det bærekraftige belønningssystemet påvirker respondentenes adferd, har vi spurt respondentene om hvordan bærekraftsfokuset påvirker deres jobbhverdag, da dette er viktig bakgrunnsinformasjon for å siden kunne besvare hvordan de ansatte motiveres. Her har vi både sett på indre og ytre motivasjon til å oppnå de bærekraftige prestasjonsmålene, samt sett etter ulike holdninger og hvordan respondentene påvirkes av belønningene knyttet til målene.

Funnene indikerer at ulike sider ved bærekraft preger de ansattes jobbhverdag i stor grad. Respondentene opplever at bærekraftsfokuset påvirker dem både internt, der de må forholde seg til en rekke bærekraftige prestasjonsmål, og eksternt ved at presset og forventningene fra omgivelsene øker. Det daglige fokuset på bærekraft gjør at respondentene opplever en sterk motivasjon for å bidra til at selskapet presterer godt og stadig forbedrer sitt grønne og rene produkt. Samtidig fremkommer det at belønningssystemet, dets utforming, og vektingen av de ulike målene er viktige verktøy for å opprettholde ansattes fokus på bærekraft. Det fremheves også at den ikke-finansielle delen av belønningssystemet, med anerkjennelse og videreutdanning er viktig for å påvirke ansattes adferd. Respondentene mener derfor at det helhetlige belønningssystemet totalt sett er viktig for at de skal motiveres til å prioritere bærekraft i jobbhverdagen.

### 4.3.1 En jobbhverdag preget av bærekraft

Det er ingen tvil om at selskapets grønne visjon påvirker respondentene i stor grad. Samtlige uttrykker at fokuset på bærekraft spiller en viktig rolle i jobbhverdagen, der de må forholde seg til gitte KPI-er og prestasjonsmål, være delaktig i utarbeidelsen av målene, og sørge for å opprettholde selskapets gode grønne rykte. Derfor oppleves bærekraftsarbeidet som komplisert for noen av respondentene, der utfordringene ligger i hvordan man rent praktisk skal få det til:

*Bærekraft er jo kanskje en av de mest kompliserte oppgavene jeg har. [...] Det jeg bruker tid på, det er å bli enig om noen gode mål og hvordan vi skal utvikle avdelingen, slik at vi når disse overordnede målene. (Direktør 1)*

*Jeg må forholde meg til dette hver eneste dag. Vi må forholde oss til bærekraftsmålene. (Leder 1)*

*Det påvirker mye nå egentlig. Den forventningen, omdømmemessig. Verden følger med på en helt annen måte nå. Det blir veldig synlig hva som foregår, vi har ikke noen plass å gjemme oss. Og det er jo bra. Så ting er veldig transparent, du får umiddelbar reaksjon på det. [...] Men jeg synes vi har mye å ta tak i, i forhold til å være i front på leverandørutvikling. (Leder 2)*

### 4.3.2 Motivasjon for bærekraft

Særlig lederne mener at de finansielle belønningene har en positiv påvirkning på motivasjonen, for å prioritere bærekraft:

*Personlig blir jeg motivert av at jeg får ekstra kroner i lommeboken min og på kontoen min. For meg er det en personlig driver. Jeg tror personlig ikke jeg hadde vært så motivert hvis det ikke hadde vært for den belønningen. Og jeg tror det gjelder for veldig mange. [...] Jeg tror ikke folk hadde strukket seg så mye ekstra hvis det ikke hadde vært et belønningssystem. (Leder 1)*

*Så er det jo klart at belønningene påvirker til en viss grad de også. [...] Der du får belønning, så hjelper det. (Leder 2)*

Leder 1 presiserer videre at måten belønningssystemet er utformet på, med individuelle prestasjonsmål, bidrar til økt motivasjon:

---

*Altså jeg er tilhenger av individuelt nivå. Personlig så blir jeg trigget av det. Jeg blir motivert av at jeg har såpass tøffe individuelle mål og kan bli belønnet av det. Det er et indre driv for meg at jeg kan være min egen lykkes smed. (Leder 1)*

Det fremkommer likevel at samtlige respondenter er stolte av jobben sin, der de generelt uttrykker en indre motivasjon for å bidra til at Energi fortsetter å levere grønn energi til samfunnet. Respondentene opplever også at ansatte i deres avdelinger har en indre motivasjon tilknyttet bærekraft, der Direktør 1 blant annet påpeker at bonusen ikke er det viktigste for de ansatte i vedkommendes avdeling:

*For meg er det viktig at jeg jobber i et selskap som bidrar til at man gjør noe godt. [...] Jeg ville nok hatt problemer hvis jeg ble satt i en jobb som ikke bidro til bærekraft. (Direktør 2)*

*Jeg er veldig stolt over å jobbe i Energi i forhold til at vi produserer ren energi. Det produktet vi leverer, [...] det er etter min mening grønt, og det er klimavennlig. Og det synes jeg er en kjempemotivasjon. [...] Folk er stolte av å jobbe i Energi, som en grønn bedrift. Det er motivasjonen. (Leder 1)*

*Jeg tror ikke det er mange i min avdeling som jobber overtid for å få bonusen, jeg tror ikke det. Det er på grunn av at de har en arbeidsetikk og en personlig driv i å utføre en god jobb og bidra til noe positivt. Så det er en større motivasjon der, den følelsen av å kunne bidra på det faglige. (Direktør 1)*

Til tross for den indre motivasjonen blant de ansatte, fremkommer det at to de direktørene i større grad er indre motivert enn de to lederne, når det kommer til betydningen av belønningssystemet. For dem er det viktigere å fastsette gode, overordnede mål som kan bidra til selskapets utvikling, istedenfor å motta høyest mulig bonus:

*Det er ikke sånn at jeg tenker veldig nøye gjennom hvilke bonusmål jeg har. [...] Det er jo klart at belønningene påvirker til en viss grad, men det er mest det indre. [...] Det var derfor jeg begynte å jobbe i Energi egentlig, når jeg begynte å jobbe for nesten 10 år siden, at jeg ville jobbe med noen ting som jeg mener gjør verden litt bedre. (Direktør 2)*

*Jeg er ikke motivert av sånt, nei den bonusen, den blir det den blir på slutten av året. Jeg bruker ikke én kalori på å tenke på den underveis. Men det jeg bruker tid på, det*



*er å bli enig om noen gode mål, altså hvordan skal vi utvikle avdelingen, slik at vi når disse overordnede målene. Det bruker jeg mye tid på. Så selve fastsettelsen av målene, hva vi skal prioritere, hva vi skal fokusere på, og hvordan vi skal følge det opp, det er viktig for meg. (Direktør 1)*

Respondentene mener videre at den indre motivasjonen for bærekraft særlig er til stede blant de unge medarbeiderne i Energi, der Leder 1 tror at selskapets belønningssystem vil avta med årene. Mens blant de eldre medarbeiderne oppleves det at de i større grad må motiveres av belønningene, til tross for at også de ser verdien av bærekraft:

*Hos unge ledere ser vi at det er et paradigmeskifte. De har en helt annen indre motivasjon for dette med klima, så jeg tror etter hvert som vi får byttet ut mye av arbeidsflokken, så vil vi sikkert bevege oss mye mer i retning av å ha folk med ekte brennende engasjement for klima. Mens gamlingene vi er litt mer sånn at vi må ha denne belønningen. [...] Og sånn som Direktør 2, som er yngre, de tenker helt annerledes enn det vi gjør. Dere har en annen opplæring også. Bare ta den masteren her, det ville jo vært utenkelig for 10 år siden. Så det skjer jo noe i samfunnet som gjør at det er et helt annet fokus. (Leder 1)*

*Jeg tror ikke belønningssystemet i Energi kommer til å vare inn i evigheten. [...] Og det er diskutert internt, høyt oppe i systemet om man skal fortsette med den type belønningssystem. (Leder 1)*

### **4.3.3 Påvirke ansattes adferd**

Funnene viser at Energi sitt finansielle belønningssystem påvirker adferden til de ansatte, slik at de motiveres til å jobbe med bærekraft. Samtidig mener Direktør 1 at belønningssystemet også har noen negative sider, ved at det eksempelvis er vanskelig å ta hensyn til de ansattes personlige forventninger om hva de får utbetalt i bonus. Dette fører til skuffelser ettersom Direktør 1 mener at flere ansatte i Energi betrakter bonusen som en del av sin faste lønn:

*Det kjedelige med målene, er på slutten av året. Å avgjøre hva folk skal få i lønningssposen sin. Jeg tror noen blir motivert av det, men jeg tror det er nesten like mange som blir litt skuffet. [...] Dette går jo litt på forventninger. Det er noen som ser på dette som en del av fastlønsordningen. Og har du fått 50, 60, 70 prosent av bonus hvert år, så venner du deg til det. Og da å få beskjed om at «nei da, vi går ned til 30*

---

*prosent». Det oppleves som mer negativt tror jeg, enn at du går motsatt vei. For går du motsatt vei så har du fortjent det. Går det andre veien så er det på en måte litt ufortjent. (Direktør 1)*

På den andre siden mener Leder 1 at ansatte i vedkommendes avdeling verdsetter bonusen og at den bidrar til bedre samhold, der vedkommende ser en enorm innsats hos samtlige i avdelingen. I motsetning til Direktør 1, påpeker Leder 1 at innsatsen trolig hadde blitt svekket dersom det ikke hadde vært for bonusen:

*Jeg synes det er en positiv effekt (med bonus), jeg vil gi det lille ekstra. Og du ser hvordan folk stiller opp. Blir det en feil, så stiller folk opp på kveldstid, på nattestid, folk har et eierskap til det. Og hvis du ikke hadde blitt belønnet, så er det ikke sikkert at det eierskapet hadde vært der. Så det er helt klart en positiv effekt. (Leder 1)*

For at ansatte likevel skal kunne påvirke egen bonus i størst mulig grad, og selv prioritere hvilke mål de skal oppnå, er det satt ulike vekter (prosentsetter) på prestasjonsmålene. På den måten vektet målene ut ifra hvor viktige de er:

*Jeg har mange (prestasjonsmål) på listen, men de vi vokter, det er de som er prioriterte og mest viktige. Og da gjerne også som regel mest krevende. (Leder 2)*

En viktig del av vektingen i belønningssystemet handler også om å få en god balanse mellom prestasjonsmålene på det miljømessige, økonomiske og sosiale bærekraftsperspektivet. Målene som går direkte på bærekraft vil derfor få en høyere belønningsprosent i 2022, nettopp for å styre ansattes oppmerksomhet mot å opprettholde denne balansen. Leder 1 påpeker hvordan det finansielle belønningssystemet og størrelsen på bonusen styrer denne balansen, da ansatte helt klart jobber for å oppnå den mulige bonusen for de ulike prestasjonsmålene. Direktør 1 og Leder 2 er enige i at belønningene vil gi økt fokus på bærekraft. Det er imidlertid uenighet mellom Leder 1 og Leder 2, om utbetalingene er store eller små:

*Hvis du har lagt til et bærekraftsmål, et klimamål, et HMS-mål eller social responsibility, så legger du for det første en bonus på det. [...] For det andre så kan du gå fra 1 prosent til 2 prosent måloppnåelse. [...] For 2022, så får nok noen av de (målene) som går rett på bærekraft, en høyere belønningsprosent. Det er jo sånn du kan styre. Som leder kan du styre hva folk skal ha fokus på. Det blir sånn strategisk, være litt lur og si at «ok, hvis vi kan få inntil 20 prosent av bruttolønn i belønning, og*

*5 prosent går rett på bærekraftsmål, på klimamål, CO2-avtrykk eller på HMS, ja vel, da er fokuset mitt automatisk dreid inn». For det er jo egentlig store utbetalinger vi snakker om. (Leder 1)*

*Hovedfordelen sånn som jeg ser det, er at du får økt fokus på disse målene. Og egentlig ikke bare målene, men på prioriteringene dine. (Direktør 1)*

*Det får en annen oppmerksomhet, og så liker man å si: «Nei, jeg bryr meg ikke om de ekstra kronene». Det er jo snakk om veldig lite for den enkelte. Det er jo ikke snakk om store beløp. (Leder 2)*

Selv om respondentene ser verdien av finansielle belønninger og til dels mener det er nødvendig med bonusen, er de også samstemte i at motivasjonen og adferden påvirkes vel så mye av de ikke-finansielle belønningene:

*Alle liker anerkjennelse. Åpenbart. Det liker jeg. (Direktør 1)*

*Det er for mange veldig viktig. Det er ikke en selvfølge at du får disse dyre kursene eller får gå på utdanning. [...] Og så tror jeg at award-biten, det å skinne, det å få positiv oppmerksomhet, tror jeg har stor verdi. Men de to sammen (finansielle og ikke-finansielle belønninger), jeg tror de må gå litt parallelt for å få opp fokuset. (Leder 2)*

*Jeg tror det med forbedringspris, altså at du får heder og ære, at du blir vist frem, at du får lov til å bli synliggjort, jeg tror det i mange tilfeller kan ha en like stor effekt (som finansielle belønninger). Fordi at det ikke er penger bak det, men at du blir satt opp på en skjerm så det blir vist i hele Energi at «i dag gjorde Leder 1 noe kjempesmart». Det er jo klart at det er en motivasjonsfaktor. Så det må ikke nødvendigvis bare være mot et veldig konkret belønningssystem, men andre mekanismer som du kan fylle på med. Og det med en god balanse. (Leder 1)*

---

## 5. Analyse

I det følgende kapittelet vil de empiriske funnene fra empirien (kapittel 4) diskuteres i lys av tidligere litteratur og forskning (kapittel 2). Diskusjonen tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene, der formålet er at analysen skal danne grunnlaget for å kunne besvare casestudiens problemstilling i konklusjonen (kapittel 6). Kapittelet struktureres etter forskningsspørsmålene, der det første diskuteres under 5.1 – Bærekraftig styring, det andre diskuteres under 5.2 – Bærekraftige belønningssystemer, og det siste forskningsspørsmålet diskuteres under 5.3 – Belønningssystemets påvirkning på ansattes adferd.

### 5.1 Bærekraftig styring

Det første forskningsspørsmålet er som følger: «*Hvordan styres bærekraft i selskapet?*». I tråd med studien til Gulbrandsen et al. (2015) har Energi i stor grad klart å integrere alle aspekter av bærekraft i hele styringssystemet, etter at FNs bærekraftsmål ble inkludert i styringen. En årsak til dette kan være at de rapporterer på strategien for hvordan de respektive målene skal oppnås, i tillegg til muligheter og utfordringer. På bakgrunn av dette, vil det følgende delkapittelet ta for seg styringspakken til Malmi og Brown (2008) for en strukturert diskusjon av hvordan Energi styrer bærekraft i de tre første delene av styringspakken: *kulturell styring*, *planlegging* og *administrativ styring*. *Belønning og kompensasjon*, samt *kybernetisk styring* vil diskuteres videre i delkapittel 5.2.

#### 5.1.1 Kulturell styring

Vi finner at bærekraft er sterkt integrert i kulturen til Energi, der bærekraft er en naturlig del av bedriftsspråket. Hvorvidt det brukes symboler og klaner i Energi, for å bygge en kultur for bærekraft, er imidlertid uklart. Verdistyring brukes derimot i stor grad. I tråd med Malmi og Brown (2008) sin teori om verdistyring, kan verdiene påvirke adferden gjennom tre nivåer. Funnene belyser at nyansatte i Energi i stor grad ønsker å jobbe med utbygging av fornybar energi, som er i tråd med det første nivået, om at man kan rekruttere personer med de samme verdiene som organisasjonen. Gjennom de siste årene har det i tillegg blitt ansatt mange unge mennesker, som i større grad har bærekraft i sine personlige verdier. Slik ser vi at Energi har

hatt fokus på å ansette mennesker som i større grad har personlige verdier som matcher selskapets verdier, når det kommer til bærekraft.

Energi har i tillegg hatt mer fokus på å få ansatte til å endre verdiene sine til mer bærekraftige verdier. Dette skjer formelt ved at bærekraft kommuniseres til de ansatte gjennom Energi sine interne kanaler, som bærekraftsportalen, i tråd med Simons (1995) sin definisjon av verdistyring. Kommunikasjonen har særlig tatt seg opp etter at konsernledelsen fikk kritikk for å ikke være tydelige nok, når det kommer til bærekraft. Bærekraft kommuniseres også mer uformelt gjennom møter, hvor funnene viser at konsernsjefen starter de fleste presentasjonene med fokus på klima og har gjort dette i mange år. Sett opp mot funnene til Epstein og Buhovac (2010), som finner at uformell styring er viktigere enn hva ledere og forskere tidligere har trodd, er det positivt at Energi fremhever bærekraft uformelt. Den uformelle styringen viser seg å være et godt virkemiddel for å støtte implementeringen av bærekraft i organisasjoner, da den er nødvendig for å opprettholde den formelle styringen. Den formelle styringen i Energi, vil også kunne bidra med å styrke etableringen av den uformelle kommunikasjonen i møter (Crutzen et al., 2017). Bærekraftsavdelingen i Energi holder i tillegg egne seminarer og kurs om bærekraft.

Hvorvidt Energi har ansatte med personlige verdier som ikke matcher Energi sine verdier, men likevel opptrer i tråd med verdiene til selskapet, er uklart ut ifra intervjuene. En av respondentene mener imidlertid at arbeidsflokken etter hvert vil bli byttet ut med folk som har et brennende engasjement for klima, men at de eldre i større grad trenger belønninger. Dette kan tolkes som at de eldre har andre verdier enn selskapet når det kommer til bærekraft. Likevel opptrer de i tråd med verdiene på grunn av andre styringsmekanismer. Slik får man de ansatte til å ha en adferd som matcher verdiene selv om denne adferden ikke er i tråd med de personlige verdiene til de eldre ansatte (Malmi & Brown, 2008). Vi finner også at positiv oppmerksomhet rundt gode eksempler bygger kulturen for bærekraft i Energi. Dette er også en mer uformell form for styring, hvor lederne på lavere nivåer i organisasjonen trekker frem gode eksempler fra avdelingen. På den måten vil eksempler på god adferd fremmes, slik at andre ansatte kan opptre deretter, for å få den samme anerkjennelsen på et senere tidspunkt, selv om dette ikke er i tråd med verdiene deres (Malmi & Brown, 2008).

---

I sammenheng med at Energi holder seminarer og kurs om bærekraft, mener Malmi og Brown (2008) at opplæring kan inkluderes i den kulturelle styringen. Dette skyldes at opplæring kan være en måte å styre organisasjonskulturen på, selv om det også kan handle om å lære opp ansatte til å følge prosedyrer og regler. I så tilfelle vil opplæringen heller inngå i den administrative styringen. I Energi bruker man i stor grad opplæring som en måte å implementere bærekraft i organisasjonskulturen på, da man bygger opp kompetansen ut ifra visjonen og ambisjonene.

### **5.1.2 Planlegging**

Ifølge Burchman (2018) er det viktig at man klarer å påvirke ledelsen til å tenke strategisk om bærekraft, for at bedriften skal klare å ta en bærekraftig retning. I Energi har planleggingen av de mest vesentlige temaene innenfor bærekraft vært et samarbeid mellom strategiavdelingen og bærekraftsavdelingen. Selskapet har i tillegg kjørt strategi-programmer. Slik har man fått til strategisk planlegging på lang sikt for bærekraft i Energi, i tråd med Malmi & Brown (2008).

Planleggingen skal ifølge Malmi og Brown (2008) etablere målsettinger. Ifølge en av respondentene diskuteres målene grundig i forbindelse med planleggingen, slik at planleggingen og målene er konsistent med hverandre. FNs bærekraftsmål er en stor del av den langsiktige planleggingen i Energi. Basert på disse målene, og andre mål som er satt på konsernnivå, blir overordnede mål valgt ut til de spesifikke forretningsområdene, basert på hva aktivitetene i den spesifikke avdelingen påvirker mest. Respondentene beskriver at disse overordnede målene blir plugget ut i styringssystemet, helt frem til handlingsplanene til hver enkelt avdeling. Slik klarer man å koordinere aktiviteter på tvers av avdelingene, samt skape målkongruens mellom ansattes målsettinger og selskapets overordnede mål, i tråd med teorien til Malmi og Brown (2008). Ut ifra dette, ser det overordnet ut som at Energi har strategisk langsiktig planlegging, men at denne planleggingen blir til mer kortsiktige handlingsplaner i avdelingene.

### 5.1.3 Administrativ styring

Malmi og Brown (2008) inkluderer organisasjonsstrukturen som en del av den administrative styringen, da de mener dette er noe lederne kan endre, i motsetning til noe som er pålagt dem. I studien til Epstein og Buhovac (2010) viser det seg at de ledende selskapene innenfor bærekraft har implementert spesifikke strategier for bærekraft, samt tilpassede organisasjonsstrukturer. Dette taler for at organisasjonsstrukturen er viktig for å implementere bærekraftstrategien i organisasjonen. I forbindelse med dette, nevnes det av respondentene at målene ble bestemt ovenfra tidligere, men at man nå har klart å tilpasse organisasjonsstrukturen til bærekraftstrategien.

Energi har en hierarkisk organisasjonsstruktur med en bærekraftsavdeling høyt oppe i organisasjonen. Ifølge Epstein og Buhovac (2010) har bærekraftsavdelinger en viktig rolle i forbindelse med å lære opp forretningsområdene om hvorfor bedriften bør engasjere seg i bærekraft. I tråd med dette, uttrykker respondentene viktigheten av at det kommuniseres hvorfor de skal arbeide med bærekraft, for at de skal ta det til seg. Bærekraftsavdelingen i Energi arrangerer jevnlig kurs om bærekraft. Epstein og Buhovac (2010) finner videre at det er mindre konflikter mellom ledernivåene i de suksessfulle bedriftene, når det kommer til å balansere miljømessige, sosiale og finansielle prestasjoner. Dette skyldes at konfliktene blir løst høyere oppe i organisasjonen, slik at de ansatte vet at de vil få støtte for beslutningen sin, da beslutningen om hva som skal prioriteres allerede er tatt (Epstein & Buhovac, 2010). På den måten har den hierarkiske strukturen i Energi trolig bidratt til å gjøre det enklere for de ansatte på lavere nivåer å ta avveininger mellom de ulike prioriteringene. Funnene til Epstein og Buhovac (2010) styrkes også av respondentene, når de forteller at prioriterte aksjoner kommer ovenfra og er et samarbeid mellom strategiavdelingen og bærekraftsavdelingen.

I Energi er det avdelingslederens ansvar å føre strategien videre inn i de ulike avdelingene. En av lederne i Energi opplever imidlertid at dette er vanskelig, noe som taler imot at organisasjonsstrukturen er godt tilpasset bærekraftstrategien (Epstein & Buhovac, 2010). Det er imidlertid nærliggende å tro at det nye systemet for mål og utvikling vil bidra med å bedre kommunikasjonen i organisasjonsstrukturen. Avdelingslederne har medarbeidersamtaler med sine respektive ledere, før de igjen har individuelle samtaler med sine egne ansatte lenger ned

---

i organisasjonen. På den måten er det mulig å implementere mer konkrete mål lenger ned i organisasjonen, som fortsatt er i samsvar med den overordnede strategien med hjelp av styringsstrukturen.

Interne regler og rutiner er også en del av den administrative styringen i styringspakken til Malmi og Brown (2008). Studien til Crutzen et al. (2017), finner at samtlige av bedriftene har bærekraftsrelaterte policyer og prosedyrer på plass, men at disse varierer. Alle har imidlertid leveregler for bærekraft, noe Energi også har. I motsetning til Crutzen et al. (2017) sine resultater, er det ingen funn fra denne studien om hvorvidt Energi omfattes av standarder som ISO 14001 eller SA 8000. Ifølge Crutzen et al. (2017) kan dette være et tegn på grønnvasking. Vi finner derimot at arbeidet til Energi blir veiledet av andre internasjonale rammeverk og retningslinjer, som FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter, samt EU-direktivene for europeiske aktiviteter. Ved å følge slike retningslinjer, kan ledelsen i Energi kontrollere adferden til de ansatte (Malmi & Brown, 2008).

## 5.2 Bærekraftige belønningssystemer

Det andre forskningsspørsmålet er som følger: «*Hvordan er selskapets belønningssystem utformet?*». Selve utformingen av Energi sitt belønningssystem ble gjennomgått i delkapittel 4.2.2 og er oppsummert i Tabell 4. Bragelien (2016, s. 455) og Lothe et al. (1999) argumenterer for at belønningssystemet bør skreddersys med hensyn til selskapets styringsutfordringer, prestasjonsmålesystem og omgivelser. I lys av Malmi og Brown (2008) sin teori om virksomhetsstyring, vil vi derfor først diskutere hvordan belønningssystemet bør henge sammen med resten av styringen. Videre vil vi diskutere bærekraftige belønninger i form av at bærekraft er en styringsutfordring for dagens selskaper, i tillegg til hvilke type prestasjonsmål bærekraftige belønninger bør kobles opp mot i henhold til teorien. Deretter vil det diskuteres hvordan de ulike miljømessige, økonomiske og sosiale prestasjonsmålene bør balanseres for å få til et godt bærekraftig belønningssystem i lys av Beck-Krala og Klimkiewicz (2017) sin modell. O'Connor et al. (2021) sine fire dimensjoner vil videre benyttes som et rammeverk for hvordan belønningssystemer bør designes for å oppnå selskapets bærekraftsmål. Avslutningsvis vil vi diskutere hvordan omgivelsene påvirker belønningssystemet for bærekraft.



### 5.2.1 Belønningssystemet som en del av styringssystemet

I dette delkapittelet belyses belønningssystemets samspill med resten av styringssystemet. Her vil samspillet mellom *planleggingen, den kybernetiske styringen og belønningssystemet* først diskuteres. I denne sammenhengen vil planleggingen og den kybernetiske styringen ses i lys av autoritære mekanismer. I tillegg vil vi diskutere disse mekanismenes samspill med de sosiale mekanismene, som kan ses i lys av den kulturelle styringen.

Basert på den strategiske planleggingen på konsernnivå og handlingsplanene i avdelingene, styres de ansatte etter konkrete KPI-er. Basert på KPI-ene utvikles konkrete prestasjonsmål, som videre kobles opp mot belønninger. Dette samsvarer med Malmi og Brown (2008) sin antagelse om at planleggingen, den kybernetiske styringen og belønninger er tett sammenkoblet. Likevel presiseres det i intervjuene at KPI-ene ikke er direkte tilkoblet belønningene, noe som taler imot antakelsen til Malmi og Brown (2008). Dette kan skyldes at belønningene skal presisere retningen for hva selskapet skal prioritere, og at alle KPI-er ikke prioriteres samtidig. Det påpekes imidlertid at prestasjonsmålene, som de ansatte belønnes for, er tett sammenkoblet med KPI-ene. Ettersom de individuelle prestasjonsmålene, som er koblet til belønninger kan anses som en del av den kybernetiske styringen, kan det argumenteres for at planleggingen, den kybernetiske styringen og belønningene likevel er tett sammenkoblet i Energi, i tråd med teorien til Malmi og Brown (2008) og funnene til Hartikainen et al. (2021).

Ettersom bærekraft har blitt en viktig prioritet i Energi, bør prestasjonene for bærekraft måles, og belønningene bør være et direkte resultat av prestasjonen tilknyttet bærekraft (Mikkelsen, 2014, s. 227; Bragelien, 2016, s. 437). Slik man se en sammenheng mellom den kybernetiske styringen og belønningssystemet som et samspill mellom autoritære mekanismer og belønningssystemer (Bragelien, 2016, s. 436). Dette skyldes at prestasjonsmålene og KPI-ene sees på som instruksjoner fra ledelsen om hva som bør prioriteres. Et samspill innebærer at belønningssystemene også kan påvirke de autoritære mekanismene (Bragelien, 2016, s. 436). I den forbindelse påpeker en av respondentene, at hvis man hadde fått inn bærekraft på en god måte i belønningssystemet, så hadde man fått opp farten i resten av styringssystemet.

Ifølge Crutzen et al. (2017), kan formell styring styrke etableringen av uformelle styringsmekanismer. Dermed kan de autoritære mekanismene, i form av prestasjonsmål og KPI-er, samt belønningssystemene, styrke de sosiale mekanismene, som kulturen og verdiene. I denne sammenhengen nevner en av respondentene, at den årlige gruppebonusen

---

påvirker kulturen positivt, ved at ansatte motiveres til å hjelpe kollegaer til å levere godt, for å oppnå bonus. Gruppebonusen har dermed en innvirkning på ansattes normer og verdier, i tråd med det som Bragelien og Kvaløy (2014, s. 336) mener er formålet med kollektive bonusordninger. På den andre siden påpekes det også at Energi har jobbet godt for å få bærekraft inn i kulturen, og at dette er viktig før man tar bærekraft inn i resten av styringen og måler og belønner det. Slik kan man se at de sosiale mekanismene også påvirker de andre mekanismene i styringssystemet (Bragelien, 2016, s. 436). I forbindelse med de sosiale mekanismene, er det enighet i Energi om at kulturen er det viktigste, og viktigere enn belønningssystemet. Dette er i tråd med Crutzen et al. (2017), som mener at den formelle styringen må bli støttet av den uformelle styringen.

Ettersom de finansielle belønningene ser ut til å ha et fint samspill med resten av styringsmekanismene, kan det se ut til at belønningene fungerer som et godt supplement til andre former for styring av bærekraft i Energi (Bragelien, 2003). I tråd med dette påpeker respondentene viktigheten av å knytte bærekraft opp mot belønningene, da det fremheves at de ansatte er vant til å ha et belønningssystem. Dette styrkes av at Crutzen et al. (2017) inkluderer belønninger i sin definisjon av et fullstendig bærekraftig styringssystem.

Det er enighet blant respondentene om at styringssystemet muliggjør styring av bærekraft i Energi, og at dette delvis skyldes belønningssystemet som er knyttet opp mot bærekraft, men også at de sosiale og autoritære mekanismene er knyttet opp mot bærekraft. Dette belyses ved at Energi både har uformell styring for bærekraft, i forhold til hvordan de kommuniserer bærekraft ut i bedriften, samt formell styring, i form av mål, interne kanaler og leveregler som inkluderer bærekraft. Disse er til for å oppnå konsistens med bærekraftstrategien, som håndterer relasjonen mellom miljø, økonomi og samfunn. Dette ved at Energi har spesifisert at miljøet ligger i formålet deres, mens økonomi og miljø sammen hører til i kjernevirksomheten. I tillegg er alle aspekter inkludert i måten de arbeider på. Dermed har Energi klart å implementere bærekraftige styringssystemer i tråd med Crutzen et al. (2017) og Gulbrandsen et al. (2015). Etter teorien til Chenhall (2003) kan man dermed si at de ulike styringsmekanismene er designet samlet, og at dette systemet kan kalles et virksomhetsstyringssystem for bærekraft.

## 5.2.2 Bærekraftige belønninger og prestasjonsmål

I dette delkapittelet vil vi diskutere bærekraftige belønninger og bærekraftige prestasjonsmål. Dermed dekkes resten av styringspakken til Malmi og Brown (2008) i denne delen.

### *Bærekraftige belønninger*

Ifølge Bonner og Sprinkle (2002) kan belønninger føre til bedre prestasjoner ved å blant annet påvirke innsatsens retning. I den forbindelse er det nærliggende å tenke at bærekraftige belønninger skal føre selskapet i en mer bærekraftig retning. Bærekraftige belønninger bør, i henhold til Hartikainen et al. (2021) sin definisjon, være knyttet til oppnåelsen av enten langsiktige miljømessige eller sosiale mål, i tillegg til finansielle mål. Ambisjonen til Energi tar hensyn til dette, ved at selskapet bidrar til en bærekraftig fremtid gjennom å levere fornybar energi til næringsliv, virksomheter, lokalsamfunn og hjem. Ambisjonen taler dermed for at Energi forholder seg til bærekraftig utvikling gjennom systemtilnærmingen (Barbier & Burgess, 2017). Ved å levere fornybar energi, går ikke dagens energibruk utover energibruken på lang sikt. Det er også nærliggende å tenke at ressursbruken vil gi en økonomisk utvikling i dag, som ikke går på bekostning av fremtidig økonomisk utvikling. Dette skyldes at Energi sin bruk av de fornybare energikildene sol- og vindkraft, er ressurser som også vil generere inntekt i fremtiden, da de ikke kan brukes opp. At selskapet i tillegg tar hensyn til lokalsamfunn og hjem rundt om i verden, taler videre for at sosial bærekraft er en viktig prioritet for selskapet (NHO, 2020).

En mulig forklaring på at selskapet nå tar hensyn til de tre aspektene av bærekraftig utvikling, kan ses i sammenheng med at de nylig har knyttet bærekraftsarbeidet opp mot FNs bærekraftsmål. I tråd med modellen til Barbier og Burgess (2017) i Figur 1, har Energi utvalgte bærekraftsmål innenfor de tre aspektene. Dette tilsier at dersom belønningene skal motivere ansatte til å jobbe mot bærekraftsmålene, bør belønningene knyttes opp mot disse målene. Det at Energi har valgt ut bærekraftsmål som baserer seg på systemtilnærmingen, viser at de har til hensikt å fokusere på alle de tre aspektene ved bærekraft. Likevel tilsier det ikke nødvendigvis at de har belønninger tilknyttet prestasjonsmålene innenfor alle aspektene til enhver tid.

Bærekraftige styringssystemer er til for å sikre at adferden til de ansatte er konsistent med bærekraftstrategien (Crutzen et al., 2017). Dette innebærer at belønningssystemet som styringssystem bør være konsistent med ambisjonen og bærekraftsmålene til selskapet. I tråd

---

med dette finner vi at KPI-ene til Energi samsvarer med strategien deres, og at prestasjonsmålene som er knyttet opp mot belønningene, i stor grad baseres på KPI-ene. Funnene viser også at prestasjonsmålene, som er tilknyttet ansattes belønninger, er basert på de overordnede bærekraftsmålene. Dette taler for at Energi har knyttet belønningene opp mot mål som er i samsvar med strategien, og som inkluderer de tre aspektene av bærekraft. Energi har dermed bærekraftige belønninger i tråd med definisjonen til Hartikainen et al. (2021).

### ***Bærekraftige prestasjonsmål***

Ifølge Malmi og Brown (2008) inngår prestasjonsmålene i selskapets kybernetiske styring. Energi har både implementert finansielle måltall i styringen, men også ikke-finansielle måltall, som delvis omfatter målene tilknyttet bærekraft. Dermed kan man si at Energi har en kybernetisk styring for bærekraft som omfatter en hybrid-løsning av både finansielle og ikke-finansielle målinger (Malmi & Brown, 2008). I tråd med teorien til Green og Welsh (1988), brukes det nye systemet for mål og utvikling i Energi som en styringssløyfe. Dette skjer ved at man fastsetter individuelle forhåndsdefinerte mål, hvor oppnåelsen av målene følges opp kvartalsvis gjennom medarbeidersamtalene. Videre er det nærliggende å tro at de ansatte justerer adferden sin basert på informasjonen fra samtalene. På den måten bidrar oppfølgingen til at man oppnår kongruens, mellom selskapets bærekrafts og ansattes adferd.

### **Vesentlighet**

Ifølge Dutta og Lawson (2009) bør måltallene basere seg på de mest vesentlige problemene til bedriften. For Energi sin del, gjelder dette de bærekraftige temaene *helse og sikkerhet, menneskerettigheter, klima, forretningsetikk og etterlevelse* samt *ansvarlige leverandørkjeder*. Dermed bør måltallene deres være relatert til disse temaene. I Energi oppfyller de dette, ved at alle KPI-ene og måltallene er basert på den overordnede visjonen til selskapet. Basert på avdelingenes aktiviteter, er temaene for de ulike KPI-ene tilpasset den enkelte avdeling. Dermed er ikke alle temaene vesentlig for alle avdelingene. Dette belyses av respondentene, der den ene fra innkjøpsavdelingen har mange mål tilknyttet bærekraftige leverandørkjeder, mens respondenten fra produksjonsavdelingen har mange mål tilknyttet klima.

Videre påpekes det at Energi vurderer hvor de påvirker mest, når de bestemmer hvilke temaer som er mest vesentlig for de ulike avdelingene. Dette taler for at selskapet vurderer vesentlighet i form av hvordan aktivitetene deres påvirker miljø, økonomi og samfunn, og at de dermed ikke baserer vesentlighetsanalysen på dobbel vesentlighet. Bærekraftsrapporten til Energi er imidlertid basert på prinsippene til GRI, noe som taler for at de likevel benytter

dobbel vesentlighet, der de både ser på temaene som påvirker verdiskapningen på sikt, samt på de temaene som påvirker miljø og samfunn (European Commission, 2019). I tråd med Kolk og Perego (2014) tar man dermed hensyn til alle viktige interessenter i utarbeidelsen av belønningssystemet, noe som er viktig for å oppnå bærekraftig utvikling (Berrone & Gomez-Mejia, 2009). Dette belyser at de har et interessentperspektiv, der de ikke utelukkende jobber for å maksimere aksjonærenes profitt (Hill & Jones, 1992). Selskapet gjennomfører derfor interessentanalyser og er i daglig dialog med interessentene for å dele informasjon og løse utfordringer som treffer de ulike partene.

### **Ikke-finansielle måltall**

Ifølge McElroy og van Engelen (2011) er det nødvendig med ikke-finansielle prestasjonsindikatorer for å få til meningsfull styring av bærekraft. Årsaken kan knyttes til at ikke-finansielle måltall kan benyttes for å overvinne begrensningene til finansielle mål, som at det eksempelvis kun belønnes kortsiktig (Malmi & Brown, 2008; Ittner & Larcker, 1998). Dersom man har finansielle måltall tilknyttet lønnsomhet, uten å inkludere bærekraft, vil måltallene tilrettelegge for prioriteringer som ikke omfatter bærekraft. Energi har imidlertid implementert måltall tilknyttet bærekraft. Samtidig belønnes ikke oppnåelsen av mål tilknyttet lønnsomhet, da selskapet ikke kan påvirke kraftprisen, som i stor grad styrer lønnsomheten. Dette taler for at Energi har muligheten til å lykkes på lang sikt (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 35), og at de vil se positive økonomiske resultater, ifølge Ittner (2008).

I tråd med teorien til Bonner og Sprinkle (2002), belønnes også de ansatte for oppnåelsen av mål som påvirker læringen og den langsiktige strategiutviklingen. Respondentene forteller at anerkjennelse, gjennom fremhevelse av gode eksempler, er en belønning Energi praktiserer for å heve kompetansen til medarbeiderne innenfor bærekraft. Man har også knyttet belønninger opp mot mål som omhandler å fremme kompetanse på bærekraft. Dette fremheves ved at ansatte belønnes for å dokumentere gode eksempler, slik at andre kan lære av det gode eksempelet for fremtiden. Denne belønningen vil dermed kunne forbedre prestasjonene på sikt.

Det er imidlertid få selskaper som klarer å realisere ikke-finansielle prestasjonsmål (Ittner & Larcker, 2003). Flere av respondentene nevner i denne forbindelse at det er utfordrende å lage gode konkrete mål tilknyttet bærekraft, og at koblingen mellom belønningene og de bærekraftige prestasjonsmålene derfor er noe mangelfull. Årsaken til dette kan ifølge Bragelien (2011), være at det er vanskelig å analysere og agere på ikke-finansielle måltall,

---

hvis man ikke har klare ideer om hvor organisasjonen skal, hvilke aktiviteter som skal til for å realisere strategien, og hvordan innføringen og utformingen av målesystemet vil påvirke ansattes aktiviteter i praksis. På den andre siden er det faktorer som taler for at Energi oppfyller disse kravene. Eksempelvis som at belønningssystemet er basert på de konkrete KPI-ene og prestasjonsmålene fra den overordnet strategien på konsernnivå, og at medarbeidersamtalene gjør det enklere å forstå hva som skal til for å realisere målene. Dette gjør det lettere å sette konkrete måltall i riktig retning på de lavere nivåene i organisasjonen, slik at de ikke-finansielle måltallene faktisk kan realiseres.

Det er som nevnt nytt av året at alle ansatte i Energi, uansett nivå, kan motta en individuell årlig bonus dersom lederen mener at vedkommende har gjort en ekstraordinær innsats, og oppfylt sine forhåndsbestemte mål. Individuelle prestasjonsmål krever ofte at man vurderer oppnåelsen subjektivt (Murphy, 1998). Ifølge Bragelien (2011) vil bruken av slike vurderinger øke kravet til informasjon og kompetanse blant de som skal ta vurderingen. Baker et al. (1994) mener videre at vurderingen bør tas av de som er i den beste posisjonen til å observere den ansattes adferd. Derfor er det positivt at det i Energi er den nærmeste lederen som tar de subjektive vurderingene av de ansattes prestasjoner. En mulig ulempe med de subjektive vurderingene, er at den ansatte kan oppleve usikkerhet rundt hvordan vedkommende skal opptre for å prestere best mulig, noe som kan bidra til en lavere insentiveffekt hos den ansatte (Kuvaas, 2019). Ettersom denne delen av bonusen er helt ny for lederne på nivå 4 og øvrige ansatte, kan det også være utfordrende for dem å vite hvilken innsats som kreves for å oppnå den individuelle bonusen. Leder 1 påpeker også at det er utfordringer knyttet til å ta disse subjektive vurderingene til hver enkelt ansatt. Det er i stor grad opp til lederen å se den enkelte i hver avdeling. Dette kan være enkelt med de ansatte som er flinke til å vise seg frem og den jobben de gjør, men utfordrende blant de ansatte som gjerne er dyktige, men ikke markedsfører seg like tydelig. Det kan dermed tenkes at den nyinnsatte individuelle belønningen i større grad vil føre til misunnelse, slik Leder 1 antyder.

### **Medarbeidersamtaler**

Det nye systemet for mål og utvikling har vist seg å være et godt verktøy for å håndtere utfordringene tilknyttet ikke-finansielle prestasjonsmål og subjektive vurderinger. Gjennom medarbeidersamtalene får ansatte selv bidra til utformingen av belønningssystemet og sette gode, konkrete mål. Dette er viktig for å kunne se en sammenheng mellom egen innsats og forventet belønning (Bragelien, 2005), særlig når ikke-finansielle måltall er inkludert i belønningssystemet, da disse kan være utfordrende å analysere og agere på (Bragelien, 2011).

Dette kan også være grunnen til at Energi har gått fra en ordning der målene kom direkte fra konsernledelsen, til at ansatte nå er delaktige i utarbeidelsen av målene. Nå som bærekraft i større grad er inkludert i styringen, der det også er naturlig å inkludere ikke-finansielle måltall, har ledelsen trolig innsett fordelene med å inkludere ansatte i utarbeidelsen av de ikke-finansielle måltallene, i tråd med Bragelien (2005). Videre er det nærliggende å tenke at medarbeidersamtalene fører til at ledere og ansatte på alle nivåer får en bedre forståelse av den overordnede strategien, ved at samtalene mellom hvert nivå gjør at strategien formidles godt gjennom hele organisasjonsstrukturen. Da er det også nærliggende å tro at systemet for mål og utvikling vil kunne hjelpe bedriften med å realisere de ikke-finansielle prestasjonsmålene.

Funnene viser dermed at Energi har mange ulike måltall tilknyttet belønningene, der både finansielle og ikke-finansielle måltall inngår. Samtidig er det også felles mål for hele regioner, avdelinger, samt individuelle mål. Videre er noen mål tilknyttet gruppebonus, mens andre mål gir individuell bonus. Ifølge teorien, kan et slikt komplisert belønningssystem med for mange bærekraftige prestasjonsmål gjøre det vanskelig å se sammenhengen mellom innsatsen og belønningene (Bragelien, 2005; Burchman, 2018). Likevel finner vi ingen indikasjoner på at de ansatte opplever belønningssystemet som komplisert. Også her kan medarbeidersamtalene være en medvirkende årsak til at ansatte klarer å se sammenhengen mellom innsatsen og belønningene. Dette er i tråd med teorien til Baker (1992), som mener at sammenhengen kommer tydeligere frem dersom de ansatte er informert om hvordan adferd og innsats påvirker utfallet, og dersom prestasjonsmålene reflekterer bedriftens strategiske mål korrekt. Det kan likevel anses som en utfordring i seg selv med felles mål for regionene, da dette kan føre til gratispassasjerproblemer (Bragelien, 2012), eller som Leder 2 påpeker, at det lett blir misunnelse mellom avdelingene, dersom noen opplever at enkelte avdelinger har lettere mål enn de andre.

### **Bærekraftsrapportering**

Ifølge Crutzen et al. (2017) tilhører bærekraftsrapportering den kybernetiske styringen. I tråd med studien til Adams og Nichols (2006) er det nærliggende å tro at bærekraftsrapporteringen er en årsak til at konsernledelsens engasjement for bærekraft er blitt integrert i beslutningstakingen, og at lederne har lært mer om hva bærekraft innebærer. En viktig årsak til at mange bedrifter mangler en kobling mellom belønninger og bærekraft, er ifølge Hartikainen et al. (2021), at det er manglende åpenhet i rapporteringen av bærekraft. Energi viser imidlertid en tydelig åpenhet og kobling mellom belønningene og bærekraft, ved at de inkluderer bærekraftsrapporten i årsrapporten, i tillegg til at de inkluderer en egen

---

klimarapport. De har også utarbeidet et bærekraftsregnskap, som gjør det lettere å systematisk måle, kategorisere og rapportere både kostnader og fordeler av tiltakene (Dutta & Lawson, 2009).

Energi viser også en tydelig kobling mellom belønninger og bærekraft ved at de rapporterer etter GRI-standarden, da denne krever at man rapporterer informasjon om hvordan bærekraftige og finansielle aspekter er relatert til ledelsens belønningssystem (Hartikainen et al., 2021). I årsrapporten rapporteres det om bonus til konsernledelsen, samt hvilke mål konsernsjefen omfattes av. Her inkluderes blant annet mål innenfor hvert av bærekraftsaspektene, noe som indikerer at Energi rapporterer på koblingen mellom belønninger til ledelsen og bærekraft. Dette styrker det faktum at Energi er transparent i rapporteringen sin, noe en av respondentene eksplisitt uttrykker. Samlet sett taler dette for at Energi har en god kobling mellom bærekraft og belønninger, som kommer av god og åpen rapportering (Hartikainen et al., 2021).

### **5.2.3 Balanse i belønningssystemet**

Ifølge modellen (Figur 3) til Beck-Krala og Klimkiewicz (2017), skal et bærekraftig belønningssystem bestå av både finansielle og bærekraftige bonusmål, der de bærekraftige målene består av både sosiale og miljømessige mål.

De finansielle målene tilknyttet Energi sitt belønningssystem, er helt uavhengig av kraftprisen, da verken selskapet eller de ansatte kan påvirke prisen. Dette er positivt ifølge Mikkelsen (2014, s. 231), som argumenterer for at man ikke skal holde den ansatte ansvarlig for forhold utenfor den ansattes kontroll. Det er også i tråd med en av Nordhaug (2002, s. 228) sine betingelser om at prestasjonen den ansatte belønnes for, må påvirkes av den ansatte selv og ikke andre faktorer. Innføringen av det bærekraftige belønningssystemet, kan også ses i sammenheng med teorien til Crutzen (2017). De argumenterer for at belønninger er den minst brukte styringsmekanismen for bærekraft, ettersom ledelsen ikke nødvendigvis er interessert i å oppnå de bærekraftige prestasjonsmålene, dersom de går på bekostning av de finansielle målene. Men ettersom Energi ikke kan påvirke kraftprisen, og da heller ikke lønnsomheten i like stor grad, vil ledelsen trolig ikke ha noen innvendinger mot å oppnå de bærekraftige prestasjonsmålene, slik at belønningssystemet likevel er et godt verktøy for bærekraft.

De miljømessige målene skal, ifølge Beck-Krala og Klimkiewicz (2017), bidra til å redusere selskapets og ansattes påvirkning på miljøet. Også her samsvarer Energi med modellen, da de



har flere mål direkte tilknyttet miljøet, eksempelvis CO<sub>2</sub>-utslipp. Som et kraftselskap vil de alltid påvirke miljøet, både i positiv og negativ forstand, der de negative eksternalitetene må håndteres for å minimere eventuelle skader (Jørgensen og Pedersen, 2018, s. 28). Det taler derfor positivt for selskapet at Leder 1 stadig opplever ekstra innsats fra de ansatte, der de prioriterer miljømessige mål tilknyttet å løse ulike problemer uansett når de oppstår. Dette kan også tale for at ansatte i større grad opplever det som positivt å prestere hardere dersom behovet er til stede. I så fall er Nordhaug (2002, s. 228) sin betingelse oppfylt, om at ansatte må betrakte de positive konsekvensene av høyere prestasjon, som større enn de negative.

Energi oppfyller også kravet til Beck-Krala og Klimkiewicz (2017) om å inkludere sosiale mål i belønningssystemet. De mener at sosiale mål skal øke fokuset på å bygge relasjoner med ansatte, der ansattes behov vektlegges. Dette fremkommer blant annet gjennom konsernsjefens sosiale mål, der den årlige medarbeiderundersøkelsen spiller en stor rolle. For de ansatte er det svært positivt at konsernsjefen har en konkret belønning tilknyttet det sosiale målet om å ivareta ansattes behov, da sannsynligheten er større for at målet prioriteres (Bragelien, 2016, s. 441-442). De sosiale målene har imidlertid ikke alltid vært prioritert i selskapet. Det nevnes at Energi har hatt et sterkt fokus på både klima og HMS over lang tid. Ifølge Barbier og Burgess (2017) sin inndeling av FNs bærekraftsmål (Figur 1), går HMS under det økonomiske systemet. Dette viser at selskapet har hatt større fokus på det miljømessige og økonomiske perspektivet, slik at de ikke har hatt balanse i det bærekraftige belønningssystemet. Giddings et al. (2002) mener det er kritikkverdig at den miljømessige og økonomiske siden av systemtilnærmingen får for stor vekt i de fleste tilfeller. En naturlig forklaring på denne ubalansen kan være utfordringen med å finne gode, kvantitative mål i det sosiale systemet (Norman & MacDonald, 2004). Dette bekreftes av funnene, da Energi har klart å få gode kvantitative mål knyttet til det finansielle systemet og HMS, men eksempelvis har slitt med å etablere gode mål for sosial dumping.

Sett opp mot Hartikainen et al. (2021) sin definisjon på bærekraftige belønninger, har Energi likevel oppfylt kravet, da definisjonen presiserer at bærekraftige belønninger er knyttet opp mot enten miljømessige eller sosiale mål, sammen med finansielle mål. Ifølge Barbier og Burgess (2017) derimot, tar ikke Energi hensyn til kostnaden som oppstår ved at de utelukker mål i det sosiale systemet. Det presiseres imidlertid at selv om Energi ikke har mange konkrete kvantitative mål tilknyttet det sosiale systemet, så har fokuset med å utvikle slike kvalitative mål økt de siste årene. Energi har derfor fått mål tilknyttet sosial dumping, økt likestilling mellom kjønn og korrupsjon. Ved at selskapet dermed oppfyller Beck-Krala og Klimkiewicz

---

(2017) sitt krav til et bærekraftig belønningssystem, mener Jørgensen og Pedersen (2018, s. 35) at sannsynligheten øker for at selskapet lykkes på både kort og lang sikt.

Det må imidlertid påpekes at balansen i det bærekraftige belønningssystemet, kan skape dilemmaer og avveininger der den optimale beslutningstakingen kan bli tvetydig (Dutta & Lawson, 2008). I Energi har man eksempelvis belønninger tilknyttet både HMS og nedetid på kraftverkene. Leder 1 beskriver dette som en utfordring for prosjektlederne, siden målet om kortere nedetid vil kunne gå ut over ansattes helse og sikkerhet. Det kan også oppstå avveininger mellom finansielle og bærekraftige mål, ved at oppnåelsen av de bærekraftige målene kan gi dårligere lønnsomhet på kort sikt, men likevel bedre lønnsomhet på lang sikt (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 35). I tråd med studien til Burchman (2018), opplever respondentene slike avveininger, siden bærekraftige tiltak kan føre til økte kostnader.

Dette er også i tråd med Barbier og Burgess (2017) som presiserer at noen av bærekraftsmålene vil kunne gå på bekostning av andre. Et konkret eksempel beskrives av respondentene, der det er et dilemma mellom å enten bygge en steinfyllingsdam, som vil koste, eller å rehabilitere en betongdam. I tilfellet der betongdammen prioriteres, går SDG 8 – *Anstendig arbeid og økonomisk vekst* på bekostning av SDG 13 – *Stoppe klimaendringene*. Da prioriteres oppnåelsen av økonomisk vekst fremfor det karbonnøytrale alternativet med steinfylling. En av respondentene nevner imidlertid at det er blitt en aksept i Energi om å prioritere miljømålene fremfor økonomiske mål, der steinfyllingsdammen og SDG 13 prioriteres fremfor betongdammen og SDG 8. I henhold til Burchman (2018), taler dette for at styret og ledelsen har klart å implementere gode bærekraftige prestasjonsmål. Samtidig kan det tenkes at det har blitt en økt aksept om å prioritere de bærekraftige målene, som følge av innføringen av de bærekraftige belønningene (Berrone & Gomez-Mejia, 2009). Den hierarkiske strukturen i Energi er også nevnt som en bidragende årsak til aksepten (Epstein og Buhovac, 2010). En annen årsak kan være at ledelsen ser at arbeidet med bærekraft vil gi lønnsomhet på lenger sikt, fordi at det vil forbedre omdømmet deres, i tråd med Eccles et al. (2014). Det kan også tenkes at Energi ønsker å være først, for å kunne tjene mer enn konkurrentene på den bærekraftige satsingen (Kiron et al., 2012), noe Direktør 2 bekrefter at de gjør.

### *Fire vesentlige dimensjoner*

Ifølge O'Connor et al. (2021) bør man ta hensyn til fire dimensjoner når bærekraftige prestasjonsmål skal inkluderes i belønningssystemet. Da vil det bli lettere å håndtere

utfordringene knyttet til å implementere de miljømessige og sosiale målene (O'Connor et al., 2021; Dutta & Lawson, 2009).

I Energi sitt vedkommende har de fått et økt fokus på de interne målene ved å i større grad prioritere kvalitet fremfor kvantitet. Et konkret eksempel er at Energi skal bli karbonnøytrale innen 2040, som er et eksternt produksjonsmål. For å oppnå dette, har Energi satt interne mål om å investere mer i grønn teknologi, som å elektrifisere bilparken innen 2025. Det er også konkrete bonusmål for å velge miljøvennlige alternativer fremfor løsninger med høyt CO<sub>2</sub>-utslipp. Når det kommer til den andre dimensjonen, med individuelle prestasjonsmål for bærekraft, blir disse detaljert beskrevet og fulgt opp i systemet for mål og utvikling. Hver ansatt har dermed god oversikt over individuelle prestasjonsmål og vet hva som kreves av dem. For å lettere kunne håndtere de individuelle målene, har selskapet også utarbeidet målekort som gir ansatte en oversikt over prestasjonsmålene til avdelingen de tilhører og regionen. På den måten kan de ansatte lettere holde oversikt over prestasjonsmålene som er avgjørende for å oppnå gruppebonusen.

Det er imidlertid ingen balanse i den tredje dimensjonen, ettersom Energi kun benytter seg av årlig bonus og ingen langtidsinsentivordninger. Selv ikke miljømål er tilknyttet langsiktig bonus, slik O'Connor et al. (2021) anbefaler. Sett i sammenheng med at bærekraftsmål i større grad kan tenkes å være utarbeidet for et langsiktig formål, men årlig bonus er avhengig av kortsiktige prestasjoner (Finkelstein & Hambrick, 1989), taler det for at man burde knytte langsiktige belønninger til bærekraftsmålene. I tråd med Pepper et al. (2013) sin argumentasjon, vil særlig langtidsinsentivordninger være godt egnet for at ledelsens og interessentenes interesser skal sammenfalle. En langtidsinsentivordning kunne påvirket lederne i Energi til å oppnå de langsiktige bærekraftsmålene, da en slik ordning vil få lederne til å tenke langsiktig utover den kortsiktige bunnlinjen (Bragelien, 2016, s. 451; Corporate Citizenship, 2020). I Energi sitt tilfelle har de imidlertid flere langsiktige mål tilknyttet bærekraft, som brytes ned i årlige mål. Det er disse årlige målene som gir grunnlaget for den årlige bonusen, noe Hartikainen et al. (2021) mener er en effektiv måte å oppnå bærekraftsmålene på. De langsiktige bærekraftsmålene tilsier likevel at Energi kunne gjort det lurt i å knytte belønningene opp mot aksjeopsjoner, da aksjene kan gi god avkastning på sikt i tråd med oppnåelsen av de langsiktige bærekraftsmålene. Samtidig kan det være bedre å utarbeide konkrete kortsiktige mål, fremfor langsiktige vage mål, sett i sammenheng med at det kan være utfordrende i seg selv å knytte miljømessige og sosiale mål opp mot det bærekraftige belønningssystemet (O'Connor et al., 2021).

---

Når det kommer til den siste dimensjonen, har Energi god praksis med strekksmål, der ansatte kun belønnes dersom prestasjonsnivået er over forventet nivå, og får høyere belønning jo bedre prestasjonen er. Dette er i tråd med en av Nordhaug (2002, s. 228) sine betingelser om hvordan bonus fremmer effektivitet, der ansatte må vurdere det som positivt å ha muligheten til å påvirke sin egen lønn. Samtidig benytter selskapet underliggende mål, i form av adferdsmål, som dekker omtrent 30 prosent av målene. I tråd med O'Connor et al. (2021) deles det ikke ut bonus dersom adferdsmål ikke oppfylles tilstrekkelig, da oppnåelsen er forventet.

## 5.2.4 Omgivelsenes påvirkning

Bærekraftsarbeidet i Energi er i stor grad drevet av dialogen med interessenter, kunders preferanser, lovverk og eiers forventninger. Vi ser dermed at Energi opplever et press fra omgivelsene, for å arbeide med bærekraft. Ifølge Jørgensen og Pedersen (2018, s. 35) må selskapene ta hensyn til miljøet og det sosiale i omgivelsene, da de er direkte avhengig av naturressursene og interessentene som er tilgjengelig i omgivelsene. I tråd med dette, viser funnene våre at Energi i stor grad arbeider med bærekraft fordi de anser det som viktig. Dette viser at bærekraftsarbeidet deres er drevet av bærekraftsproblemet (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 36). Derfor vil det også være vesentlig å skreddersy belønningssystemet til omgivelsene (Lothe et al., 1999). I tråd med dette kan man argumentere for at belønningssystemet til Energi i stor grad er tilpasset selskapets omgivelser, ved at de har konkrete bonusmål som tar hensyn til miljøet og de sosiale aspektene i omgivelsene.

På grunn av den digitale utviklingen vil man, ifølge Kuh et al. (2020) oppleve et økende press fra interessentene. Derfor er Energi sin dialog med interessentene en viktig del av deres arbeid med bærekraft. Digitaliseringen muliggjør også utviklingen av bærekraftige løsninger, noe som kan tenkes å øke presset fra kunder om å levere mer miljøvennlig energi (Schwab, 2016; Beck-Krala & Klimkiewicz, 2017). På den måten bidrar digitaliseringen til endringer i omgivelsene. Funnene fra studien viser også at Energi sitt arbeid er veldig transparent for omgivelsene, der de får umiddelbare reaksjoner på arbeidet sitt. Ifølge Kuh et al. (2020) skyldes dette også i stor grad den digitale revolusjonen, som har ført til at interessentene har plattformer der de kan dele informasjon og uttrykke sine meninger. Ifølge Brown og Dacin (1997) vil kundenes negative assosiasjoner til selskapers samfunnsansvar ha en skadelig effekt på den totale produktevalueringen. At disse kundene nå kan dele informasjon i større grad enn tidligere, skaper dermed et større press. Lover og reguleringer innenfor bærekraft og

bærekraftsrapportering er også i stadig utvikling (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 37), noe som også påvirker og endrer omgivelsene til Energi. Dette innebærer at selskapet bør ha et dynamisk perspektiv på hva som er vesentlig, samt ha fleksible prestasjonsmål for å imøtekomme endringene i omgivelsene (Kuh et al., 2020). Respondentene bekrefter at selskapet har fleksible prestasjonsmål som justeres gjennom året.

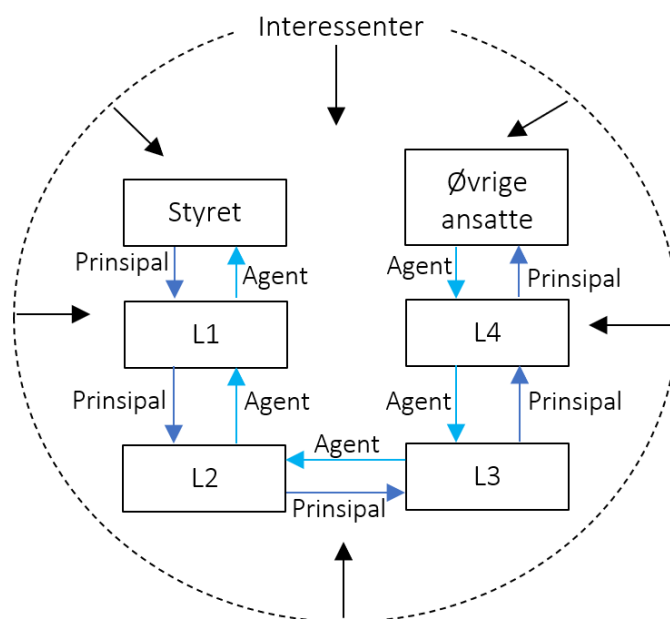
Det å tilpasse belønningssystemet til prestasjonsmålene, kan trolig være utfordrende dersom målene endres underveis, uten at belønningene justeres (Lothe et al., 1999; Bragelien, 2011). Her kan vektingen av målene i belønningssystemet være til hjelp, da ledere på en enkel måte kan vise hvilke mål som skal prioriteres til enhver tid (Dutta & Lawson, 2009). Bragelien (2011; 2016, s. 456) argumenterer også for at tett kontakt med de ansatte som skal motta belønningene, må være til stede for å kunne justere målsettingene underveis. Energi sitt system for mål og utvikling muliggjør slik kontakt. Medarbeiderundersøkelsen har også indirekte bidratt til å gjøre belønningssystemet mer dynamisk, i form av at ansatte får komme med konkrete tilbakemeldinger til toppledelsen, om hvordan Energi kan bedre seg internt. Funnene våre viser at tilbakemeldingene har ført til bedre intern kommunikasjon om selskapets mål og strategi, samt hvordan de henger sammen. På den måten har det blitt lettere for ansatte å forstå målene, som gjør at de kan påvirke dem ved å gi tilbakemelding til toppledelsen. Belønningssystemet er også tilpasset omgivelsene til selskapet i form av at man gjør eksterne sammenligninger for å sikre at nivået på bonusen er riktig i forhold til andre norske selskaper, slik Kolk og Perego (2014) anbefaler.

### 5.3 Belønningssystemets påvirkning på ansattes adferd

Det tredje forskningsspørsmålet er som følger: «*Hvordan påvirker belønningssystemet ansattes adferd, med hensyn til bærekraft?*». Her vil presentasjonen av Energi sitt belønningssystem, som beskrevet under 4.2.2 – Ulike former for belønninger i Energi, danne bakteppet for diskusjonen. Delkapittelet starter med prinsippal-agentteorien, der alle interessentene bør tas i betraktning, samt hvordan aldersforskjeller kan føre til ulike prinsippal-agentproblemer. Videre kommer vi inn på det finansielle belønningssystemet, der direkte og indirekte motivasjonseffekter påvirker ansatte i ulik grad. I tillegg vil vi belyse viktigheten av ikke-finansielle belønningssystemer. Delkapittelet avsluttes med hvordan forvaltningsteorien potensielt kan forklare forholdet mellom mer indre motiverte ansatte og interessentene.

### 5.3.1 Prinsipal-agentproblemet

Sett i lys av at Energi benytter seg av et belønningssystem, som i tillegg inkluderer bærekraftige aspekter, er det nærliggende å tenke at det foreligger et prinsipal-agentproblem (Connelly et al., 2011). Flere av respondentene forteller at de trenger belønningssystemet for å motiveres til å jobbe med bærekraft, noe som indikerer at bærekraft ikke hadde blitt prioritert, dersom belønningssystemet kun hadde belønnet finansielle prestasjoner. Dersom belønningssystemet ikke hadde inkludert bærekraft, ville det kun håndtert prinsipal-agentproblemet mellom aksjonærene som prinsipaler og ansatte som agenter (Jensen og Meckling, 1976). Ifølge Hill og Jones (1992), bør derimot alle interessentene betraktes som prinsipaler. I tråd med dette, er selskapets dialog med alle interessenter en viktig egenskap med bærekraftsarbeidet i Energi. Ved å inkludere bærekraft i belønningssystemet, tar man også hensyn til andre interessenter. I den forbindelse viser funnene at det foreligger et prinsipal-agentforhold mellom interessentene og selskapet, og samtidig interne prinsipal-agentforhold mellom hvert ledd i virksomheten, som vist i Figur 7.



Figur 7: Prinsipal-agentforhold i Energi

Interessentene kan anses som den overordnede prinsipalen overfor selskapet og styret. Videre fungerer styret som prinsipal overfor ledernivå 1, slik at ledernivå 1 er agenter for styret. Samtidig er ledernivå 1 prinsipal for ledernivå 2, som igjen er prinsipal for ledernivå 3. Slik går det videre nedover i organisasjonsstrukturen helt ned til øvrige ansatte, som er agenter for

ledernivå 4. Samtidig må det presiseres at ansatte også regnes som interessenter, selv om de i tillegg inngår som agenter overfor sin nærmeste leder.

Det forutsettes her at prinsipalene på alle nivåer har sammenfallende interesser med interessentene, der de vil strebe etter å overbevise sine agenter til å handle i samsvar med interessentene, som igjen vil gjøre det samme overfor sine agenter. Med de ulike nivåene internt i selskapet, er det likevel ikke gitt at eksempelvis L3 får L4 til å handle i samsvar med interessentene. I så tilfelle, er det et prinsipal-agentproblem på dette nivået (Bragelien, 2016, s. 438). Likevel vil L4 kunne få sine agenter til å handle i samsvar med egne interesser, som avviker fra interessentene. Dette belyser med andre ord viktigheten av å ha et gjennomgående belønningssystem på alle nivåer, der de viktigste målene har høyest vekting, slik at sannsynligheten øker for at agentene på alle nivåer motiveres til å handle i samsvar med interessentene.

I tilknytning til prinsipal-agentteorien, mener Strøm (2016, s. 397) at belønningssystemet må kunne insentivere ansatte til frivillig deltakelse og frivillig innsats. Både Leder 1 og Direktør 2 uttrykker at de er stolte over å jobbe i et selskap med et gjennomgående grønt fokus, som jobber for bærekraftig utvikling. Disse holdningene kan ses i sammenheng med frivillig deltakelse, uten at de ansatte nødvendigvis trenger belønning for en slik holdning. På den andre siden uttrykker Leder 1 at vedkommende likevel trenger belønningene for å jobbe med bærekraft, som videre antyder at Leder 1 trenger en kontrakt som tilrettelegger for frivillig deltakelse og innsats (Bragelien, 2016, s. 439-440).

I den forbindelse viser funnene et tydelig skille i motivasjonen mellom direktørene og lederne. Ulikheten kan forklares med hensyn til prinsipal-agentteorien, der direktørenes belønningssystem skal insentivere dem til å ta beslutninger i tråd med konsernledelsens og interessentenes interesser (Strøm, 2016, s. 397). Etersom direktørene jobber tettere på konsernledelsen, med en klarere kobling til selskapets overordnede fokusområder, er det naturlig at de er mer indre motiverte for å oppnå selskapets strategiske bærekraftsmål, enn hva de to lederne er. Leder 1 nevner eksempelvis at direktørene har mer strategiske mål, der Direktør 1 utarbeider bærekraftige prestasjonsmål, slik at avdelingen kan utvikle seg i riktig retning. Samtidig mener Leder 1 at man på lavere nivåer ikke kan ha like strategiske mål, men heller trenger enkle og konkrete mål, for å styrke motivasjonen tilstrekkelig (Kuvaas, 2019). Dette kan trolig forklare hvorfor lederne i større grad er avhengig av ytre motivasjon, enn direktørene.

---

Motivasjonen tilknyttet bærekraftsarbeidet, kan også ses i sammenheng med aldersforskjellen til de ansatte. Det fortelles om en tydelig trend i selskapet der de eldre er mer avhengig av direkte insentiveffekter fra belønningene, for å motiveres til å jobbe med bærekraft. Dette kan tyde på et prinsippal-agent problem mellom de eldre ansatte i selskapet og deres respektive ledere, der eldre medarbeiderne i større grad trenger et belønningssystem, som tilrettelegger for frivillig innsats (Bragelien, 2016, s. 439-440). Dersom de opplever at kontrakten ikke er tilstrekkelig, er det nærliggende å tro at moralsk risiko vil forekomme, der enkelte eldre medarbeidere ikke handler i tråd med interessentenes interesser, dersom bærekraft ikke er av like stor betydning for dem (Bregne, 2004). Eksempelvis kan det tenkes at dersom eldre ansatte i prosjektavdelingen ikke hadde blitt belønnet for HMS, som prioriteres høyt i Energi, kunne redusert nedetid blitt prioritert fremfor HMS, da dette ville kuttet kostnadene på kort sikt. Et tiltak for å redusere moralsk risiko, kan knyttes til Energi sin praktisering av one-pagere, der ansatte skal dokumentere hva de gjør, slik at andre kan lære av dem. På den måten kan ledelsen heller fokusere på å fremheve gode eksempler og skryte av de ansatte, slik at andre motiveres til å opptre i tråd med det anerkjente eksempelet. Ettersom Energi uansett belønner ansatte for å dokumentere slike eksempler, både finansielt og ikke-finansielt, indikerer det at belønningssystemet bør være til stede.

Energi sin rekruttering av unge, indre motiverte medarbeidere, kan indikere at selskapet ikke har problemer med ugunstig utvalg når det kommer til bærekraft (Bregne, 2004). Dette belyses der Direktør 1 opplever at stadig flere nyansatte uttrykker et ønske om å bidra til utviklingen av fornybar energi. Dette trenger ikke å bety at de nyansatte er indre motivert. I tråd med litteraturen til Bregne (2004), kan det heller bety at de holder tilbake informasjon og kun uttrykker det for å få jobben. Dette taler igjen for at belønningssystemet bør beholdes, til tross for utskiftningen av ansatte, der flere unge kommer inn, da det også her kan forekomme prinsippal-agentproblemer.

### **5.3.2 Finansielt belønningssystem**

Den finansielle delen av belønningssystemet, som genererer den årlige bonusen, påvirker de ansattes ytre motivasjon og adferd (Silverman, 2004). Dette kan oppnås gjennom direkte insentiveffekter, der ansattes stillingsnivå og alder påvirker motivasjonen tilknyttet mottakelsen av belønninger. Samtidig kan ansattes adferd påvirkes gjennom indirekte motivasjonseffekter, blant annet gjennom bruken av gruppebonus (Bragelien, 2016, s. 445).



### *Direkte motivasjonseffekt*

Det fremkommer tydelig at de to lederne opplever en ytre motivasjon som følge av den årlige bonusen. Dette indikerer at belønningssystemet til Energi bidrar til en direkte insentiveffekt (Bragelien, 2016, s. 445), som motiverer de ansatte til å prioritere bærekraft. Dette taler igjen for et underliggende prinsipal-agentproblem for enkelte ansatte, der belønningssystemet brukes for å insentivere ansatte til å velge de beslutningene som er i interessentenes interesse (Strøm, 2016, s. 397). Leder 2 bekrefter prinsipal-agentproblemet, da vedkommende tror at mange ansatte ikke hadde vært like motivert til å jobbe med bærekraft, hvis det ikke hadde vært for belønningene. Derfor er det heller ikke overraskende at Leder 1 opplever de individuelle målene, tilknyttet belønningssystemet, som svært motiverende, da den direkte insentiveffekten er størst når belønningen er individuell (Bragelien, 2016, s. 445).

Ettersom Direktør 1 kun omfattes av individuelle belønninger, sammenlignet med lederne, skulle man dermed forvente å se en sterkere direkte motivasjonseffekt hos Direktør 1. En mulig forklaring på den svake motivasjonseffekten, kan i tråd med Kuvaas (2019) ses i sammenheng med at Direktør 1 sitt ansvarsområde inkluderer mer komplekse og strategiske oppgaver, sammenliknet med Leder 1 og 2, som jobber ytterst i verdikjeden, med mer rutinemessige oppgaver. Det er nærliggende å tenke at det er enklere å lage objektive måltall for mer rutinemessige oppgaver, mens mer komplekse oppgaver krever mer subjektive vurderinger fra nærmeste leder. Det er derfor ikke rart at vi finner en svakere direkte effekt hos Direktør 1, ettersom vedkommende kan oppleve større usikkerhet knyttet til hvordan bonusen oppnås, enn hva lederne gjør, som omfattes av mer konkrete måltall (Kuvaas, 2019). Den svake insentiveffekten hos Direktør 1 kan også skyldes at vedkommende i større grad er indre motivert for bærekraft, i tråd med Crutzen et al. (2016) sine funn om at ansatte kan ha indre motivasjon for å bidra til selskapets bærekraftsprestasjoner. Dermed kan den årlige bonusen svekke direktørens indre motivasjon for bærekraft, gjennom en "crowding out" effekt (Lepper et al., 1973; Gneezy et al., 2011). Opplevelsen av denne effekten kan skyldes at ansatte i direktørens avdeling blir skuffet dersom de ikke får forventet bonus, noe som er i tråd med funnene til Gneezy og Rustichini (2000, s. 802), der ansattes indre motivasjon svekkes hvis de ikke får høy nok bonus. Det er også nærliggende å tenke at denne effekten blir større, dersom de ansatte fikk høyere bonus året før.

Det er imidlertid bare Direktør 1 som gir uttrykk for at den årlige bonusen svekker den indre motivasjonen, og at belønningssystemet ofte gir en mer negativ effekt. De to respondentene

---

som opplever en ytre motivasjon av belønningssystemet, opplever i tillegg en indre motivasjon for å bidra til et bedre samfunn. At den indre motivasjonen her ser ut til å styrkes, selv ved finansielle belønninger, kan bety at belønningssystemet oppleves som støttende, ifølge Frey og Jegen (2001). At Direktør 1 ikke opplever dette, indikerer at belønningssystemet oppleves som støttende for lederne, men ikke for Direktør 1. Måten belønningssystemet oppleves som støttende på, er at det gir en eierskapsfølelse til arbeidet. Det er imidlertid ikke gitt at et støttende belønningssystem styrker den indre motivasjonen, men at lederne heller i større grad er ytre motiverte av natur, enn hva direktørene er, og at de har et annet syn på belønningssystemet, da de ikke har det samme strategiske fokuset som direktørene.

Sammenliknet med et individuelt belønningssystem, vil et kollektivt system kunne redusere måleproblemene tilknyttet bruken av belønninger (Bragelien, 2016, s.444-445). Ettersom Energi har gått vekk ifra et kollektivt belønningssystem, kan det tyde på at selskapet ikke opplever noen måleproblemer av betydning. Dette kan ses i sammenheng med det nye systemet for mål og utvikling. Ved at de jevnlig medarbeidersamtalene gir tett oppfølging av de ansatte, øker sannsynligheten for at målene er enklere å forstå, slik at måleproblemer ikke blir et problem (Bragelien, 2005). Samtalene bidrar også til at den ansatte lettere kan påvirke sin egen lønn, ved at de gir rom for at den ansatte kan påvirke hvilke prestasjonsmål vedkommende vurderes og belønnes etter, samt at begge parter for muligheten til å justere målsettinger underveis. Nordhaug (2002, s. 228) sin betingelse om at bonus fremmer effektivitet dersom den ansatte kan påvirke egen lønn, blir dermed ivaretatt i Energi sitt belønningssystem. I tillegg vil den tette kontakten mellom den ansatte som mottar belønningen og lederen som gir belønning, styrke insentiveffekten (Bragelien, 2016, s. 456; Bragelien, 2011)

Ettersom ansatte i Energi i liten grad belønnes basert på lønnsomhet, da de ikke kan påvirke kraftprisen, vil de ha mindre problemer knyttet til eventuelle negative vridningseffekter (Bragelien, 2005). Hadde det imidlertid vært mulig for Energi å påvirke prisen, og de hadde belønnet lønnsomhet med for stor vekt, ville de trolig sett en positiv lønnsomhet på kort sikt. Investeringer i bærekraftige tiltak vil imidlertid kunne gi dårligere lønnsomhet på kort sikt, men bedre lønnsomhet på lang sikt. Det er derfor positivt at ansatte i Energi ikke belønnes for lønnsomheten tilknyttet kraftprisen, da dette kunne ført til en negativ vridningseffekt, der oppnåelsen av gode finansielle resultater kunne gått på bekostning av de bærekraftige aktivitetene som påvirker lønnsomheten på sikt (Gneezy et al., 2011; Bragelien, 2005).

Det er nærliggende å tro at man også unngår negative vridningseffekter i Energi, ved at selskapet baserer belønningene på subjektive vurderinger, i tillegg til objektive måltall (Bragelien, 2016; Bragelien, 2011). Dette skyldes at de subjektive vurderingene kan begrense betydningen av de objektive måltallenes vridningseffekt (Bregne, 2004), slik at de ansatte også motiveres til å prioritere de viktigste bærekraftsmålene som ikke er knyttet til objektive måltall. Samtidig vil kombinasjonen gjøre at ansattes usikkerhet knyttet til de subjektive vurderingene reduseres, da oppnåelsen av de objektive måltallene kan antas å være mer forutsigbare (Kuvaas, 2019).

Nordhaug (2002, s. 228) sin siste betingelse, for at årlig bonus skal fremme effektiviteten i selskapet, er at ansatte må være sikre på at egen prestasjon fører til bedre lønn. Det er derfor nærliggende å tenke at ansatte må oppleve bedre lønn som følge av bærekraftige beslutninger, sammenliknet med andre beslutninger, for at bonusen skal bidra til bærekraftig adferd. For å oppnå dette, finner vi at vektingen av de viktigste prestasjonsmålene er en sentral egenskap ved belønningssystemet. Leder 1 nevner også at målene tilknyttet bærekraft trolig vil få en høyere belønningsprosent i 2022. På den måten vil ansatte forstå at bærekraftige beslutninger vil føre til høyere lønn, i tråd med betingelsen til Nordhaug (2002, s. 228). At betingelsen er oppfylt, styrkes ved at Leder 1 opplever bonusen som en stor utbetaling. Ved å vekte de viktigste målene, kommuniserer ledelsen til medarbeiderne at bærekraft skal prioriteres i tiden fremover. Vektingen av målene bidrar dermed til å sette riktig retning på ansattes innsats, i tråd med teorien til Bonner og Sprinkle (2002), og Dutta og Lawson (2009).

### *Indirekte motivasjonseffekt*

Når det gjelder den indirekte motivasjonseffekten, vektlegger Leder 1 at gruppebonusen styrker effekten blant de ansatte i vedkommendes region. Dette er et interessant funn, siden arbeidet til avdelingene i stor grad er individuelt. Ifølge Bragelien (2012) skulle dette tilsi at gruppebonusen gir negative effekter. Dette bekreftes imidlertid av Leder 2, som mener at misunnelse mellom avdelingene fort kan oppstå. På den andre siden, påpeker Leder 1 at gruppebonusen legger opp til at de ansatte må hjelpe og motivere hverandre på tvers av avdelingene, for å oppnå høyest mulig bonus. Dermed er det nærliggende å tro, at selv om avdelingene jobber individuelt, vil gruppebonusen motivere til et annet samarbeid på tvers av avdelingene enn tidligere. Funnene tyder dermed på at samholdet i regionen vil styrkes gjennom gruppebonusen.

---

Sett opp mot litteraturen, kan det argumenteres for at gruppebonusen i Energi fremmer noen fordeler fra både individuelle og kollektive belønningssystemer. For det første unngår Energi det klassiske gratispassasjer-problemet fra kollektiv bonus (Bragelien, 2012). Dette henger sammen med at bonusen vil fremme en sterkere indirekte motivasjonseffekt når belønningen gis på individuelt nivå (Bragelien, 2016, s. 445), da den ansatte ikke vil motta noen belønning dersom vedkommende yter lav innsats. Samtidig kan ikke gratispassasjerer-problemet utelukkes helt, ettersom flere avdelinger tilknyttet samme region har en del felles mål (Bragelien, 2012). Et eksempel er i avdelingen til Leder 1, der de ansatte har et felles mål om å registrere 500 avvik. Ved at målet er felles, kan det tenkes at enkelte ansatte ikke bruker tid på å registrere noen avvik, da de forventer at alle andre gjør det. Likevel vil alle ansatte i avdelingen motta bonus dersom målet er nådd. På den andre siden vil bevisstheten om gratispassasjer-problemet kunne øke den indirekte motivasjonseffekten ved at sosiale mekanismer, som gruppepress, vil kunne bidra til at alle i avdelingen legger ned ekstra god innsats. Gruppepresset oppstår ettersom de ansatte vet at lav innsats vil gå utover de andres belønning (Bragelien & Kvaløy, 2014, s. 335), samtidig som de andres innsats vil gå utover egen belønning. Ifølge respondentene fører denne bevisstheten til at man motiverer sine medarbeidere til å yte godt.

Funnene våre viser at de to direktørene i større grad er indre motivert for bærekraft enn de to lederne. Dette er i tråd med Berrone og Gomez-Mejia (2009) som mener at bærekraftige tiltak kommer som følge av indre motivasjon. Her er det nærliggende å tro at det heller er de sosiale mekanismene som er viktige, ved at de bærekraftige normene og verdiene har blitt utviklet, og at fokuset heller er rettet mot å bygge opp Energi sin bedriftskultur i en bærekraftig retning (Bragelien, 2016, s. 436). Selv om direktørene uttrykker en indre motivasjon for bærekraft, kan det også tenkes at belønningene har bidratt til å påvirke normene og verdiene for bærekraft, slik at adferden deres heller er påvirket gjennom en indirekte motivasjonseffekt (Bragelien, 2016, s. 445). Dermed kan det tenkes at direktørene heller er ytre motivert gjennom indirekte motivasjonseffekter, grunnet samspillet mellom belønningene og de sosiale mekanismene. Dette er i tråd med utsagnet til Leder 2 om at bærekraft kommer raskere inn under huden på ansatte, dersom det inkluderes i belønningssystemet. Det er imidlertid mindre sannsynlig at samspillet mellom belønningsmekanismene og de sosiale mekanismene er til stede hos direktørene, da de ikke omfattes av gruppebonusen som genererer den indirekte motivasjonseffekten.

Videre er det et interessant funn, at Leder 2 er uenig med Leder 1, om størrelsen på bonusen, til tross for at begge opplever at belønningene gir økt fokus. Dette kan tilsi at betingelsen til Nordhaug (2002, s.228), om at ansatte må være sikre på at egen prestasjon fører til bedre lønn, ikke er oppfylt for Leder 2. Det er imidlertid nærliggende å tenke at belønningssystemet har påvirket adferden til vedkommende, gjennom indirekte motivasjonseffekter, ved å påvirke verdiene tilknyttet bærekraft, slik at størrelsen på bonusen ikke er av like stor betydning (Bragelien, 2016, s. 445).

### **5.3.3 Ikke-finansielt belønningssystem**

Ikke-finansielle belønninger gir sterke signaler om hva som ønskes av de ansatte, og kan styrke ansattes motivasjon (Armstrong og Murlis, 2007). Studiens funn indikerer at særlig anerkjennelse, trolig er langt viktigere enn hva man tenker over når det kommer til bærekraft, i tråd med funnene til Cramer og Rose (1993). Gjennom forbedringsprisen og HMS-prisen anerkjennes ansatte som har gitt en ekstra innsats i å finne gode innovative løsninger, eller som utmerker seg innenfor HMS. Utdelingen av prisene gir en bekreftelse til de ansatte om at arbeidet er i riktig retning i forhold til hva ledelsen ønsker, samt at den gir signaler om hvilken adferd som er ønskelig (Bonner & Sprinkle, 2002; Bregn, 2004). Funnene indikerer at dette er motiverende for de ansatte, da de trolig vil fortsette å opptre i tråd med denne adferden. Selv for ansatte som ikke mottar pris i en periode, vil de kunne se hvilken adferd som er ønsket fra ledelsen, da prisen indikerer hvordan andre bør opptre for å motta anerkjennelse ved en annen anledning. Funnene viser i tillegg at mer uformelle former for anerkjennelse, vil fungere på samme måte (Silverman, 2004). Leder 1 poengterer i den forbindelse at det er et viktig lederprinsipp å se sine ansatte og få dem frem i lyset.

Et annet viktig fokusområde for Energi, er å bidra til kompetanseheving og langsiktig læring. Sett i lys av Bonner og Sprinkle (2002) sine funn, kan utdanning anses som en belønning som påvirker ansattes innsats på lengre sikt, der ansatte tilegner seg ny kunnskap, eksempelvis tilknyttet bærekraft, som kan komme selskapet til gode i form av økt verdiskapning. Utdanning kan dermed betraktes som en belønning som styrker læringskulturen i selskapet, da det verdsettes og anerkjennes at ansatte lærer av hverandre og forbedrer seg. Der er derfor svært positivt at Energi tilbyr videreutdanning til sine ansatte, og heller ikke overraskende at Direktør 2 fremhever videreutdanning som en verdifull belønning. Likevel fremkommer utdanning som en mer sjelden belønning i Energi, da Leder 2 mener det ikke er noen selvfølge at man får videreutdanning, til tross for at respondentene mener at selskapet satser på

---

kompetanseheving. Sett i sammenheng med at videreutdanningen er en belønning som både kommer den ansatte og selskapet som helhet til gode, kan det tenkes at man i større grad burde belønnet sine ansatte gjennom videreutdanninger. Dette vil trolig bidra til å sikre en god drift med verdiskapning på sikt, som er ett av formålene med Energi sitt belønningssystem.

Slik sett er både anerkjennelse, med utdeling av priser, og videreutdanning viktige elementer i det ikke-finansielle belønningssystemet til Energi, da de helt klart påvirker ansattes motivasjon og adferd i retning av å oppnå selskapets bærekraftsmål. Dette henger godt sammen med funnene til Chiang og Birtch (2012) om at ikke-finansielle belønninger påvirker motivasjonen på en annen måte, enn hva finansielle belønninger gjør. Samtidig er det bemerkelsesverdig at Leder 2 opplever at bruken av både finansielle og ikke-finansielle belønninger må være til stede parallelt for å få opp fokuset. Dette er i tråd med Bragelien (2018) sin mening, om at kombinasjonen av finansielle og ikke-finansielle belønninger vil kunne styrke ansattes indre motivasjon. Det er derfor ikke unormalt at respondentene fra Energi mener at de både ser gleden og motivasjon av den årlige bonusen, samtidig som de opplever en indre motivasjon knyttet til å prioritere bærekraft i deres jobbhverdag. Dette belyser videre viktigheten av å skreddersy belønningssystemet (Bragelien, 2016, s. 455), slik at de finansielle belønningene passer til de ansatte og oppleves som støttende, samtidig som bruken av ikke-finansielle belønninger prioriteres.

### 5.3.4 Forvaltningsteori

Studiens funn indikerer at en indre motivasjon for bærekraft fremkommer mer blant de yngre medarbeiderne. Det kan derfor se ut til at det ikke er noe prinsipal-agentproblem av stor betydning mellom de unge medarbeiderne og deres respektive prinsipaler. Dette kan trolig forklares med at de yngre medarbeiderne har mer sammenfallende interesser med interessentene, der de har valgt Energi som arbeidsgiver på grunn av deres grønne profil, slik Direktør 2 fremhever. Dersom dette er tilfellet, vil det heller ikke være noen grunnleggende interessekonflikter, slik at frivillig deltakelse og frivillig innsats naturlig vil være til stede (Bragelien, 2016, s. 438; Strøm, 2016, s. 397).

I lys av dette, kan det stilles spørsmål ved det finansielle belønningssystemets overlevelse i fremtiden. Det er nærliggende å tenke at forvaltningsteori (*Stewardship theory*), bedre kan forklare forholdet mellom de unge medarbeiderne og selskapet. Denne teorien kjennetegnes ved at ansatte ikke motiveres av personlige mål, men heller er forvaltere av målene til

prinsipalen, og dermed opptrer i samsvar med selskapets mål (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Ifølge Davis et al. (1997) vil indre motiverte mennesker i større grad opptre som forvaltere, i motsetning til de som motiveres av ytre faktorer. I tråd med studiens funn, indikerer dette at de unge ansatte i større grad er forvaltere av de bærekraftige målene, mens de eldre heller er agenter som må belønnes på grunn av deres ytre motivasjon. Davis et al. (1997) påpeker i tillegg at man med større sannsynlighet blir forvaltere, dersom man identifiserer seg med verdiene til organisasjonen, og derav forplikter seg til disse verdiene. Det stemmer derfor godt overens, at de yngre ansatte har de samme verdiene som selskapet, med hensyn til bærekraft.

Basert på forvaltningsteorien er det dermed nærliggende å tenke at belønningssystemet vil være unødvendig etter hvert som den eldre generasjonen skiftes ut i selskapet. Det er imidlertid ikke gitt at alle unge mennesker vil ha sammenfallende verdier med selskapet, eller være indre motivert for å oppnå selskapets bærekraftsmål. I den forbindelse nevner Davis et al. (1997) at kulturen vil kunne påvirke om det eksisterer et agent- eller forvaltningsforhold. De mener, at dersom selskapet har en kollektivistisk kultur, der man gjerne unngår konflikter og fremmer samarbeid, så vil man i større grad få et prinsipal-forvalter forhold til sine ansatte. Basert på studiens funn, om at gruppebonusen i Energi styrker samarbeidet og kulturen for bærekraft, kan det dermed tenkes at et økt fokus på gruppebonusen, fremfor å fjerne det finansielle belønningssystemet, vil være en bedre løsning. Davis et al. (1997) påpeker også at ikke-finansielle belønninger, da særlig muligheter til utvikling, er viktig i forvaltningsteorien. Det skyldes at de som motiveres av indre faktorer, som ikke-finansielle belønninger, har større sannsynlighet for å bli forvaltere enn agenter, sammenlignet med de som motiveres av ytre faktorer, som pengebonus. Dersom det er slik, at stadig flere ansatte vil være indre motiverte i fremtiden kan det dermed tenkes at den ikke-finansielle belønningen læring og utvikling, blir særlig viktig i fremtiden. Siden læring og utvikling også kan ha en positiv effekt på hvor attraktiv jobben er for ansatte (Schlechter og Bussin, 2015), kan Energi, ved å tilby dette, også i større grad klare å tiltrekke seg de personene, som med større sannsynlighet blir forvaltere.

---

## 6. Konklusjon

Bærekraft er en sentral del av strategien og målene for flere av dagens virksomheter. Derfor har formålet med studien vært å utforske hvordan man kan styre ansattes adferd mot selskapets bærekraftsmål, ved hjelp av belønninger som styringsverktøy. For å belyse denne styringen, ble følgende problemstilling formulert: «*Hvordan kan belønningssystemer styre ansattes oppmerksomhet til å oppnå selskapets bærekraftsmål?*».

Tidligere studier har også sett på sammenhengen mellom belønninger og bærekraft. Disse studiene utgjør dermed en viktig del av forskningsgrunnlaget vårt, som har gitt oss muligheten til å identifisere hvilke karakteristikk et belønningssystem bør ha, for å motivere til bærekraftige beslutninger. Gjennom casestudien har vi samlet inn data fra et kraftselskap, som bruker belønningssystemer for å fremme bærekraft, og som i tillegg har kommet langt i sitt bærekraftsarbeid. Studien har dermed gitt dypere innsikt i hvordan belønningssystemet kan brukes for å motivere til bærekraftig adferd. For å besvare problemstillingen har vi analysert teori fra tidligere forskning opp mot empirien fra casestudien. De tre ulike forskningsspørsmålene har videre gjort det mulig å gi et helhetlig svar på problemstillingen.

Det første forskningsspørsmålet som ble stilt, var: «*Hvordan styres bærekraft i selskapet?*». Energi har integrert bærekraft i alle prosesser, noe som setter retningen for arbeidet. I tråd med lover, forventninger og nye utfordringer, blir det bærekraftige arbeidet kontinuerlig oppdatert. I styringspakken til Malmi og Brown (2008), finner vi at den kulturelle styringen er den viktigste styringsmekanismen for å implementere bærekraftstrategien i selskapets daglige handlinger. Energi har implementert bærekraft i verdiene sine og er bevisst på egen verdistyring, noe som anses som vesentlig. Dette belyses gjennom det økte fokuset på å ansette folk som anser bærekraft som meningsfullt. Samtidig har selskapet klart å påvirke ansattes verdier både formelt gjennom interne kanaler, samt uformelt ved at konsernledelsen viser et brennende engasjement for bærekraft. Likevel indikerer funnene at også planlegging er viktig for å styre bærekraft. Energi har både implementert bærekraft i den strategiske og den kortsiktige planleggingen, der det også er en sammenheng mellom kortsiktig og langsiktig bærekraft. Sammenhengen belyses gjennom de utvalgte FNs bærekraftsmål, som blir oversatt til overordnede mål for hver avdeling, basert på aktivitetene i de ulike avdelingene. Målene blir deretter omgjort til konkrete handlingsplaner, som blir til konkrete mål for hver ansatt. Den administrative styringen legger også til rette for det bærekraftige arbeidet i Energi. Med den hierarkiske organisasjonsstrukturen, der bærekraftsavdelingen er høyt oppe i



organisasjonen, blir det enklere for ansatte å ta avveininger mellom de ulike prioriteringene. Strukturen bidrar også til bærekraftsarbeidet, ved at lederne i hver avdeling har ansvaret for å dele strategisk informasjon inn til avdelingen. Slik får alle nivåer i Energi ansvaret for å kommunisere bærekraftstrategien videre ned i organisasjonen, som totalt sett bidrar til en god styring av bærekraft.

Det andre forskningsspørsmålet som ble stilt, var: «*Hvordan er selskapets belønningssystem utformet?*». Alle ansatte i Energi mottar en årlig bonus i form av individuell belønning. Bonusen utdeles på individuelt nivå for de tre øverste ledernivåene, mens lederne på nivå 4 og øvrige ansatte i tillegg kan oppnå gruppebonus. Funnene viser at gruppebonusen styrker kulturen i selskapet. I tråd med styringspakken til Malmi og Brown (2008), samspiller også belønningssystemet godt med virksomhetens øvrige styringsmekanismer, ved at planleggingen setter føringen for hvilke prestasjonsmål som skal kobles opp mot belønningene. For at belønningssystemet skal være bærekraftig, kreves det at belønningene knyttes opp mot både miljømessige, sosiale og finansielle mål, slik at det blir balanse i belønningssystemet. Det påpekes, som nevnt, at belønningssystemet ikke er den viktigste styringsmekanismen for å fremme bærekraft, men at styringssystemet som en helhet hadde blitt dårligere uten belønningssystemet, da det skaper et viktig press.

Funnene viser at alle viktige interessenter er tatt i betraktning ved utarbeidelsen av belønningssystemet. Dette fremkommer ved at man overordnet har valgt ut de mest vesentlige bærekraftstemaene relatert til interessentene. Disse temaene blir videre fordelt til de ulike avdelingene, i form av konkrete KPI-er, basert på hvilke temaer aktivitetene i avdelingene påvirker mest. Videre belønnes oppnåelsen av de individuelle målene, som samsvarer med avdelingens KPI-er. De ansatte belønnes dermed både for finansielle mål, samt ikke-finansielle mål tilknyttet bærekraft. Dette kan føre til avveininger mellom målene. Siden prestasjonsmålene for bærekraft i stor grad er kvalitative, må lederne gjøre subjektive vurderinger av måloppnåelsen til de ansatte, noe som kan være utfordrende og føre til misunnelse. Disse utfordringene kan løses gjennom et nylig implementert system for mål og utvikling. Systemet gir en systematisk oversikt over individuelle og felles mål. Det inkluderer også kvartalsvise medarbeidersamtaler, som gir ansatte en forståelse for hva som er viktig å prioritere når avveininger må tas. Samtalene belyser også hvordan ansatte bør endre adferden sin, for at arbeidet skal være i samsvar med strategien og de langsiktige bærekraftsmålene. I tillegg bidrar samtalene til at lederne lettere kan ta de subjektive vurderingene, da kommunikasjonen med de ansatte er tett. Funnene bekrefter også at belønningssystemet bør

---

være dynamisk, som følge av at verden stadig er i endring. I tillegg viser funnene at ikke-finansielle belønninger, som anerkjennelse og etterutdanning, er viktig for å oppnå et bærekraftig belønningssystem.

Til slutt stilte vi forskningsspørsmålet: «*Hvordan påvirker belønningssystemet ansattes adferd, med hensyn til bærekraft?*». De empiriske funnene indikerer at de fleste er stolte over å jobbe i en bedrift som leverer grønn energi til samfunnet, der viktigheten i arbeidet fremmer en indre motivasjon. Samtidig er det flere ansatte som opplever at belønningssystemet i seg selv motiverer dem ekstra når det kommer til bærekraft, og at virksomheten ikke hadde blitt mer bærekraftig uten belønningssystemet. Her finner vi at aldersforskjellen blant de ansatte henger sammen med ulik type motivasjon, der unge ansatte i større grad er indre motivert, mens de eldre i større grad må motiveres av en pengebelønning for å prioritere bærekraft. Derfor påpeker en av respondentene at det er lite sannsynlig at belønningssystemet tilknyttet bærekraft vil vare inn i evigheten.

Funnene indikerer også, at måten belønningssystemet er utformet på, med individuelle mål og gruppebonus motiverer ansatte på lavere nivåer til å jobbe med bærekraft. På de høyere nivåene påpekes det derimot at belønningssystemet ikke er like viktig. En årsak til dette kan være utfordringen med å etablere konkrete måltall der arbeidet er mindre tallstyrt. Belønningssystemet skaper imidlertid et viktig press, der vekten av målene er et viktig verktøy for å styre ansattes oppmerksomhet mot de viktigste temaene tilknyttet bærekraft. Samtidig fremheves også de ikke-finansielle belønningene som viktig, for å påvirke ansattes adferd.

For å svare på den overordnede problemstillingen, benyttes innsikten fra de tre forskningsspørsmålene. Den viktigste innsikten er at belønningssystemer kan fremme bærekraft i selskaper og dermed styre ansattes oppmerksomhet til å oppnå selskapets bærekraftsmål. Belønningssystemet vil kunne styre ansattes oppmerksomhet, ved at det påvirker den ytre motivasjonen til å jobbe med bærekraft. Styringen kan komme både gjennom direkte og indirekte motivasjonseffekter, men for å lykkes må enkelte forutsetninger ligge til rette. Bærekraft bør være implementert i hele virksomhetsstyringssystemet, og belønningssystemet bør henge sammen med resten av mekanismene i systemet. Prestasjonsmålene ses i denne sammenheng som en del av belønningssystemet. Belønningene bør videre være tilknyttet miljømessige, økonomiske og sosiale mål, i tillegg til finansielle mål for å regnes som bærekraftig. Dermed bør både finansielle og ikke-finansielle måltall knyttes

opp mot belønningene for å oppnå en meningsfull styring av bærekraft. I denne sammenhengen bør man både ha subjektive vurderinger av individuelle prestasjoner, i tillegg til objektive måltall, ettersom subjektive vurderinger kan bidra til at man prioriterer de viktigste målene. For å styre ansattes oppmerksomhet mot de viktigste prestasjonsmålene, bør disse målene ha høyest vektning. Da skaper man en sterkere insentiveffekt for å oppnå de viktigste målene.

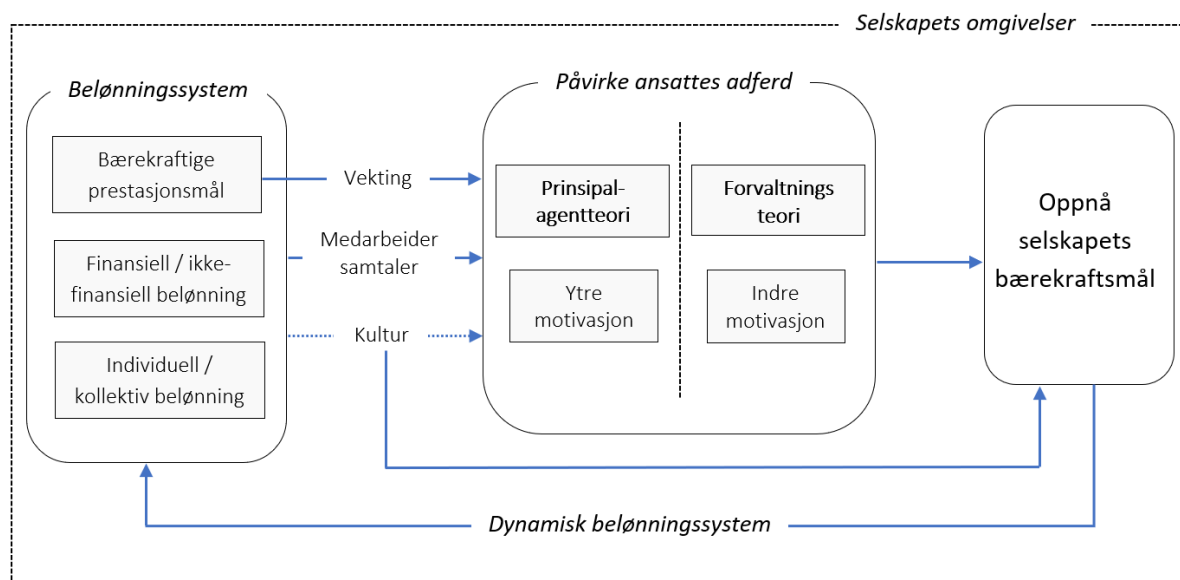
Regelmessige medarbeidersamtaler er også et viktig verktøy for å etablere et vellykket samspill mellom styringsmekanismene. Funnene belyser at slike samtaler vil bidra til at ansatte lettere ser sammenhengen mellom egen innsats og oppnådd belønning. En annen viktig faktor, er at bedrifter bør rapportere på bærekraft fra et dobbelt vesentlighetsperspektiv, for å etablere en kobling mellom belønninger og bærekraft. Dobbelt vesentlighet bidrar også til at bedriftene tar hensyn til de viktigste interessentene, som er viktig for å oppnå bærekraftig utvikling gjennom belønningssystemet.

Det påpekes imidlertid at mange ansatte er indre motivert for å jobbe med bærekraft. Dette kan føre til at belønningene svekker den indre motivasjonen til ansatte. I denne sammenheng finner vi at antallet indre motiverte ansatte sannsynligvis vil øke i tiden fremover. Dette skyldes den kommende utskiftningen i arbeidsstaben, der flere unge ansatte, med en indre motivasjon for bærekraft, vil ta over for de eldre som ikke har den samme indre motivasjonen. Når flere ansatte har personlige verdier som samsvarer med organisasjonens verdier, vil prinsippal-agentproblemet tilknyttet bærekraft gradvis forsvinne. Da vil heller forvaltningsteorien kunne forklare ansattes motivasjon for å ivareta selskapets interesser når det kommer til bærekraft. Dette taler for at belønningssystemet trolig ikke vil være like viktig i fremtiden, da indre motiverte ansatte i større grad vil overta.

Vi finner likevel at en gruppebonus vil kunne styrke samarbeidet og kulturen for bærekraft i selskaper, gjennom indirekte motivasjonseffekter. I tillegg vil ansatte som motiveres av ikke-finansielle belønninger, særlig læring og utvikling, ha en større sannsynlighet for å bli forvaltere av verdiene til selskapet. Ettersom kulturen er den viktigste styringsmekanismen for bærekraft, vil dermed finansielle belønninger i form av gruppebonus, samt ikke-finansielle belønninger, trolig være viktige mekanismer for å påvirke ansatte til å oppnå selskapers bærekraftsmål også i fremtiden.

## 6.1 Revidert forskningsmodell

Med bakgrunn i studiens hovedfunn, diskusjonen rundt funnene, samt den overordnede konklusjonen, har vi utviklet en revidert modell som erstatter den opprinnelige forskningsmodellen som ble introdusert i kapittel 2.4 (Figur 5). Den reviderte modellen er illustrert i Figur 8:



Figur 8: Revidert forskningsmodell

Forskningsmodellens oppbygning er basert på diskusjonen i kapittel 5. Belønningssystemet inkluderer nå bærekraftige prestasjonsmål, da funnene tilsier at utformingen av et bærekraftig belønningssystem i stor grad avhenger av at belønningene er koblet til prestasjonsmål som omhandler bærekraftige temaer. Et viktig funn er at måten belønningssystemet styrer ansattes oppmerksomhet på, er å vekte de prestasjonsmålene som skal prioriteres, der de viktigste prestasjonsmålene vektet høyest. Funnene og modellen belyser videre at regelmessige medarbeidersamtaler er det viktigste verktøyet for at belønningssystemet skal påvirke ansattes adferd, ettersom ansatte da i større grad vil se sammenhengen mellom egen innsats og prestasjonene. Funnene viser også at kulturen i selskapet er vesentlig for å påvirke ansattes oppmerksomhet. Belønningssystemet kan gjennom indirekte motivasjonseffekter påvirke normer og verdier tilknyttet bærekraft, slik at kulturen for å prioritere bærekraft styrkes, noe som påvirker ansattes adferd. Samtidig viser funnene at kulturen i seg selv kan bidra til at selskapet oppnår sine bærekraftsmål.

Sammenlignet med den tidligere forskningsmodellen i Figur 5, hvor prinsipal-agentproblemet er en underliggende årsak til at man trenger et belønningssystem, viser funnene at prinsipal-agent teorien heller skal ses i sammenheng med ansattes adferd, sammen med forvaltningsteorien. Dette skyldes at de empiriske funnene belyser at mennesker er forskjellige, der noen ansatte er indre motivert for bærekraft, og dermed i større grad jobber for å ivareta selskapets interesser, mens andre er utelukkende motivert av penger. Belønninger vil dermed kunne styrke ansattes ytre motivasjon gjennom direkte motivasjonseffekter, men også gjennom indirekte motivasjonseffekter. Samtidig vil belønningssystemet kunne påvirke adferden til ansatte som er indre motivert, gjennom normene og verdiene, men særlig gjennom bruken av ikke-finansielle belønninger.

Avslutningsvis viser koblingen fra bærekraftsmål tilbake til belønningssystemet at belønningssystemet må være dynamisk. Dette henger sammen med at bærekraft er et relativt nytt tema, der omgivelsene stadig er i endring. Det kan dreie seg om nye lover og reguleringer, nye teknologiske løsninger, som gjør bærekraftsarbeidet enklere, samt endringer i interessentenes preferanser. På grunn av disse endringene i omgivelsene spesifiserer den nye forskningsmodellen at man må ta hensyn til selskapets omgivelser for å få til god styring av bærekraft gjennom belønningssystemer.

## 6.2 Bidrag til forskning

Denne studien bidrar empirisk og teoretisk ved å studere hvordan et selskap belønner for å styre ansattes oppmerksomhet mot bærekraft. Det er generelt lite forskning på temaet, og de studiene som eksisterer er i stor grad kvantitative med et bredt datagrunnlag. Ved å bruke en kvalitativ studie for å studere én bedrift, kan vi i denne studien gå i dybden på belønningssystemet i case-bedriften, for å lære mer om hvordan belønningssystemet bør utformes for å styre ansattes oppmerksomhet mot bærekraft.

Studien bidrar også empirisk og teoretisk til Arena et al. (2015) sin studie. I deres studie tar de utgangspunkt i miljøperspektivet, og studerer hvordan belønningene kan kobles opp mot miljømessige prestasjonsmål for å motivere ansatte til en mer miljøvennlig adferd. De etterlyser imidlertid studier som tar hensyn til de andre perspektivene. I vår studie tar vi hensyn til systemtilnærmingen for bærekraftig utvikling, og studerer dermed hvordan selskaper skal knytte belønninger opp mot det sosiale og det økonomiske systemet, i tillegg til det miljømessige. Funnene belyser at det er vanskeligere å finne gode måltall for det sosiale

---

aspektet, mens det er desto enklere i det økonomiske perspektivet, da det er mindre krevende å finne gode kvantitative måltall her. Når det ikke er mulig å lage konkrete måltall, kan man imidlertid knytte belønningene opp mot individuelle prestasjonsmål. Her bør leder ta subjektive vurderinger av måloppnåelsen til den ansatte, samt gjennomføre regelmessige medarbeidersamtaler. Slike medarbeidersamtaler er viktige, for å sørge for at målene som belønnes er i samsvar med bærekraftstrategien til selskapet. Etersom implementeringen av flere ulike mål vil gjøre beslutningsprosessen mer tvetydig, er det hensiktsmessig at ledelsen vektet de ulike målene, for å vise hvilke mål som prioriteres til enhver tid. I den forbindelse er det viktig at det bærekraftige belønningssystemet er dynamisk, slik at målene enkelt kan justeres underveis. Dette er vesentlig dersom det oppstår endringer, noe som er sannsynlig i en dynamisk verden der omgivelsene stadig er i endring.

### 6.3 Begrensninger

Til tross for studiens styrker, der forskningsstrategien har gitt oss en god dybdeforståelse av hvordan belønningssystemet påvirker adferd tilknyttet bærekraft, har den også noen svakheter og begrensninger som kan gi implikasjoner for forskningen.

Av begrensninger som må fremheves, er det flere som kan knyttes til metoden. Den første begrensningen, er knyttet til at vi kun har intervjuet ansatte fra én bedrift. Studien har dermed ikke fått sammenliknet bedrifter fra ulike bransjer, noe som kunne vært relevant for å se etter vesentlige forskjeller (Saunders et al., 2016, s. 400). Studien kan dermed ikke generaliseres til andre bedrifter utenom kraftselskaper. For det andre, var det utfordrende å finne et stort nok utvalg, slik at vi benyttet oss av «snowball sampling» som utvalgsteknikk. Denne metoden kan øke sannsynligheten for skjevheter, ettersom kontakten vår kan ha spurt andre i selskapet, som er lik vedkommende selv (Saunders et al., 2016, s. 303; Lee, 2000). Et slikt homogent utvalg kan ha påvirket kredibiliteten til studien. Videre kan årsaken til det begrensede utvalget ha vært at få var villige til å bruke tid på å delta. På den måten kan det ha oppstått deltaker-skjevhet, som kan ha påvirket hvem som ble intervjuet. Skjevhetene kan imidlertid ha blitt redusert ved det faktum at vi intervjuet respondenter fra flere ulike avdelinger og ledernivåer.

Med hensyn til selve intervjuet, er det også begrensninger som bør belyses. At deltakerne selv har valgt å delta, basert på invitasjonen fra kontakten vår, kan gi implikasjoner for ansattes egen motivasjon til å stille opp i studien. Noen kan ha vært motivert for å delta, mens andre kan ha følt seg sosialt presset til å delta, avhengig av relasjonen intervjuobjektene har til vår

kontakt. Motivasjonen kan ha vært avgjørende for svarene i studien og villigheten deres til å reflektere.

## 6.4 Videre forskning

I takt med det økte fokuset på bærekraft, samt at bærekraftige belønningssystemer i liten grad er blitt forsket på, vil vi her presentere fire forslag til videre forskning.

For det første finner vi at Energi bruker belønningssystemer for å fremme bærekraft, da de hadde belønningssystemer fra før av. Med hensyn til tidligere litteratur er det nødvendig å implementere bærekraft i hele styringssystemet for å få til god styring for bærekraft. Dette innebærer, at dersom man alt bruker belønningssystemer, bør man implementere bærekraft her, noe funnene også viser. Her vil det i videre forskning være interessant å utføre en komparativ studie mellom to bedrifter som allerede har belønningssystemer, og som begge har implementert bærekraft i styringssystemet, men der kun én av bedriftene har implementert belønninger for bærekraft. Slik vil man kunne sammenligne ansattes oppmerksomhet for bærekraft, avhengig av om bærekraft er implementert i belønningssystemet eller ikke.

I tillegg finner studien at belønningssystemets påvirkning, med hensyn til bærekraft vil avhenge av hvorvidt de ansatte som belønnes, er indre eller ytre motivert. I denne sammenhengen finner vi en aldersforskjell, der unge ansatte er mer indre motiverte for bærekraft enn hva de eldre er. Det er derfor nærliggende å tenke at ytre belønninger vil ha en «crowding-out»-effekt på de unges indre motivasjon for bærekraft, dersom belønningssystemet ikke får god nok støtte fra ikke-finansielle belønninger. Det hadde vært interessant å forske videre på denne aldersforskjellen, for å se om belønningssystemet vil ha ulik påvirkning på yngre ansattes adferd, enn de eldre, med hensyn til bærekraft. Her kunne man utført en komparativ studie mellom to utvalg i en bedrift, hvor det ene utvalget er basert på unge ansatte, mens det andre utvalget på eldre ansatte.

Vår case-bedrift er et norsk kraftselskap. At vårt utvalg kun er basert på én bransje og ett land kan som nevnt ha gitt oss et lite generaliserende resultat. Ifølge studien til Maas og Rosendaal (2016) er Norge et av de landene hvor bedrifter i mindre grad implementerer bærekraftige prestasjonsmål i belønningssystemet. Derfor ville det vært interessant å studere selskaper i andre land, hvor fenomenet er mer utbredt, for å få en bredere innsikt i hvordan man på best mulig måte kan lykkes med dette. Maas og Rosendaal (2016) finner også at selskaper i

kraftbransjen, som regnes som en mindre bærekraftig bransje, i større grad har implementert bærekraft i belønningssystemet. Derfor hadde det også vært interessant å studere andre selskaper, i bærekraftige bransjer, og se om det er noen forskjell på måten slike bedrifter knytter belønninger opp mot prestasjonsmål for bærekraft.

Til slutt ville det med utgangspunkt i den reviderte forskningsmodellen, vært interessant å forske videre på om forvaltningsteorien er et godt utgangspunkt for å studere belønninger for bærekraft. Slik vil man finne ut av om det finnes andre måter å belønne ansatte på, hvis man antar at det ikke finnes et prinsippal-agent problem.



## Litteraturliste

### Artikler

- Arena, M., Conte, A., & Melacini, M. (2015).** Linking environmental accounting to reward systems: the case of the Environmental Profit and Loss Account. *Journal of Cleaner Production*, 108, (2015), 625-636. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.068>
- Baker, G.P. (1992).** Incentive Contracts and Performance Measurement. *Journal of Political Economy*, 100(3), 598- 614. <https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1086/261831>
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K.J. (1994).** Subjective Performamnce Measures in Optimal Incentive Contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1125-1156. <https://doi.org/10.2307/2118358>
- Barbier, E. B., & Burgess, J. C. (2017).** The Sustainable Development Goals and the system approach to sustainability. *Economics*, 11(28). <https://doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2017-28>
- Beck-Krala, E., & Klimkiewicz, K. (2017).** Reward Programs Supporting Environmental Organizational Policy. *Green Human Resource Management*, 6(119), 41-54. Hentet fra <https://yadda.icm.edu.pl>
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. (2009).** The Pros and cons of rewarding social responsibility at the top. *Human Resource Management*, 48(6), 959-971. <https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1002/hrm.20324>
- Bonner, S.E., & Sprinkle, G.B. (2002).** The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting Organizations and Society* 27 (4/5), 303–345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Bragelien, I. (2003).** Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma*, 2. <https://old.magma.no>
- Bragelien, I. (2005).** 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi og finans*, 2(2), 25 – 35. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2005-02-05>

- 
- Bragelien, I. (2011).** Belønninger som styringsverktøy – når bør toppledelsen holde fingrene av fatet?. *Magma*, 14(5), 31-43. Hentet fra <https://openaccess.nhh.no/>
- Bragelien, I. (2012).** Individuelle eller kollektive belønninger? – Teori, empiri og norske bankeksampler. *Praktisk økonomi og finans*, 28(4), 39-52.  
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2012-04-05>
- Bragelien, I. (2018, 1. juni).** Bonus og belønninger virker. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no>
- Bregn, K. (2004).** Principal-agent teori, med særligt henblik på lønsystemer, research papers no. 13/04 from the Department of Social Sciences. Roskilde University, Denmark.  
Hentet fra <https://rucforsk.ruc.dk>
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997).** The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.  
<https://doi.org/10.1177/002224299706100106>
- Burchman, S. (2018, 12. september).** Sustainable Business Practices, How to Tie Executive Compensation to Sustainability. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2018/11/how-to-tie-executive-compensation-to-sustainability>
- Chenhall, R.H. (2003).** Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28(2/3), 127-168.  
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chiang, F.F.T., & Birtch, T.A. (2012).** The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570.  
<https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
- Connelly, B.L., Ketchen, D.J., & Slater, S.F. (2011).** Toward a ‘theoretical toolbox’ for sustainability research in marketing. *Academy of Marketing Science* 39(1), 86–100.  
<https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1007/s11747-010-0199-0>

- 
- Corporate Citizenship. (2020, 28. Mai).** *Incentivising sustainability: can you force your CEO to care about ESG?*. Hentet 04.02.2022 fra <https://corporate-citizenship.com>
- Cramer, J.M., & Roes, B. (1993).** Total employee involvement: Measures for success. *Environmental Quality Management*, 3(1), 39-52.  
<https://doi.org/10.1002/tqem.3310030105>
- Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017).** Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143 (1), 1291-1301.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.135>
- Davis, J. H., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997).** Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.  
<https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.5465/AMR.1997.9707180258>
- Deckop, J.R., Merriman, K.K., & Gupta, S. (2006).** The Effects of CEO Pay Structure on Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 32(3), 329–342.  
<https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1177/0149206305280113>
- Dutta, S.K., & Lawson, R.A. (2008).** Broadening Value Chain Analysis for Environmental Factors. *Cost Management*, 22(2), 5 – 14. Hentet fra <https://www.proquest.com>
- Dutta, S.K., & Lawson, R.A. (2009).** Aligning performance evaluation and reward systems with corporate sustainability. *Cost Management*, 23(6), 15 – 23. Hentet fra <https://www.proquest.com>
- Eccles, R.G., Ioannou, I., & Serafeim G. (2014).** The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2010).** Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 39(4), 306-315.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.003>
- Euractiv. (2022, 26. Januar).** Executive pay must be linked to sustainability objectives. Hentet 03.02.2022 fra <https://www.euractiv.com>

- 
- European Commission. (2019).** *Guidelines on reporting climate-related information.*  
Hentet 30.05.2022 fra <https://ec.europa.eu>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1989).** Chief executive compensation: a study of the intersection of markets and political processes. *Strategic Management Journal*, 10(2), 121–134. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100203>
- Flamholtz, E., Das, T., & Tsui, A. (1985).** Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society* 10(1), 35–50.  
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- FN-sambandet. (2020).** Norge. Hentet fra <https://www.fn.no/Land/norge>
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001).** Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.  
<https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1111/1467-6419.00150>
- Gibbons, R. (2005).** Incentives Between Firms (and Within). *Management Science*, 51(1), 2-17. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0229>
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002).** Environment, Economy and Society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187-196. <https://doi.org/10.1002/sd.199>
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000).** Pay Enough or Don't Pay at All. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791-810. <https://doi.org/10.1162/003355300554917>
- Gneezy, U., Meier, S., & Rey-Biel, P. (2011).** When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior. *Journal of Economic Perspectives*, 25(4), s. 191-210.  
<https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1257/jep.25.4.191>
- Gond, J-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012).** Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Green, S.G., & Welsh, M.A. (1988).** Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13(2), 287–301.  
<https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.5465/AMR.1988.4306891>

- GRI (2013).** *G4 Sustainability Reporting Guidelines – Reporting Principles and Standard Disclosures*. Global Reporting Initiative. Hentet 01.03.2022 fra <https://respect.international>
- GRI. (2021).** *The double-materiality concept: Application and issues*. Global Reporting Initiative. Hentet 05.04.2022 fra <https://www.globalreporting.org>
- Gulbrandsen, E. A., Jørgensen, S., Kaarbøe, K., & Pedersen, L. J. T. (2015).** Developing Management Control Systems for Sustainable Business Models. *Beta: Scandinavian Journal of Business Research*, 29(1), 10-25.  
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2015-01-03>
- Hartikainen, H., Järvenpää, M., & Rautiainen, A. (2021).** Sustainability in executive remuneration – A missing link towards more sustainable firms?. *Journal of Cleaner Production*, 324, 129224. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129224>.
- Hill, C.W.L., & Jones, T.M. (1992).** Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131 – 154.  
<https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- Ittner, C. D. (2008).** Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of evidence. *Accounting and Business Research*, 38(3), 261-272. Hentet fra <https://www.proquest.com/>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003).** Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95. Hentet fra <https://hbr.org>
- Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (1998).** Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10, 205–239. Hentet fra <https://www.proquest.com>
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976).** Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305 – 360.  
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

- 
- Johanson, D., & Madsen, D. Ø. (2013).** Økonomisk styring i Norge-en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma*, 16(6), 18-30. Hentet fra <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/193269>
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., & von Streng Velken, I. (2012).** Sustainability nears a tipping point. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 69-74. Hentet fra <https://www.proquest.com>
- Kolk, A. & Perego, P. (2014).** Sustainable Bonuses: Sign of Corporate Responsibility or Window Dressing? *Journal of Business Ethics*, 119(1), 1-15. <https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1007/s10551-012-1614-x>
- Kuh, T., Shepley, A., Bala, G., & Flowers, M. (2020).** Dynamic Materiality: Measuring What Matters. *SSRN*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3521035>
- Kuvaas, B. (2019).** Individuell prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner. *Magma*, 22(2), 40-45. <http://hdl.handle.net/11250/2610508>
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973).** Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the "Overjustification" Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129-137. <https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1037/h0035519>
- Lothe, S., Myrtveit, I., & Trapani, T.I. (1999).** Compensation systems for improving environmental performance. *Business Strategy & the Environment* 8(6), 313–321. Hentet fra <https://www-proquest-com>
- Maas, K., & Rosendaal, S. (2016).** Sustainability Targets in Executive Remuneration: Targets, Time Frame, Country and Sector Specification. *Business Strategy & the Environment*, 25(6), 390 – 401. <https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1002/bse.1880>
- Malmi, T., & Brown, D.B. (2008).** Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19(4), 287 – 300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- NHO. (2020, 06. Januar).** Bærekraftig utvikling blir viktigere for eiere, investorer og långivere. Hentet 09. 03. 2022 fra <https://www.nho.no>

**Norman, W., & MacDonald, C. (2004).** Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”.

*Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.

<https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.5840/beq200414211>

**O’Connor, P., Harris, L., & Gosling, T. (2021, 29. Juni).** Linking executive pay to ESG

goals. Hentet 08.02.2021 fra <https://www.pwc.com>

**Pepper, A., Gore, J., & Crossman, A. (2012).** Are long-term incentive plans an effective

and efficient way of motivating senior executives?. *Human Resource Management*

*journal*, 23(1), 36-51. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00188.x>

**Regjeringen.no. (2021, 30. 12. september).** FNs bærekraftsmål. Hentet 26.01.2022 fra

<https://www.regjeringen.no>

**Schlechter, A., & Bussin, M. (2015).** Attractiveness of non-financial rewards for

prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 37(3), 274–295.

<https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0077>

**Schwab, K. (2016, 14. Januar).** *The fourth industrial revolution*. Hentet 29.01.2022 fra

<https://www.weforum.org>

**Silverman, M. (2004).** Non-Financial Recognition: The Most Effective of Rewards.

Brighton: Institute for Employment Studies. Hentet fra

<https://www.employment-studies.co.uk>

**UN. (1987, 4. August).** *Our common future: Report of the World Commission on*

*Environment and Development*. Hentet 04.03.2022 fra

<https://digitallibrary.un.org/record/139811#record-files-collapse-header>

## Bøker

**Andersen, S. (2013).** *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utg.).

Bergen: Fagbokforlaget.

**Armstrong, M., & Murlis, H. (2007).** *Reward Management: A Handbook of Remuneration*

*Strategy and Practice* (5. Utg). London: Kogan Page.

- 
- Bragelien, I. (2016).** Insentiver. I K.G. Hoff, K & I. Bragelien (Red.), *Strategisk økonomistyring* (2. utg.) (s. 433-456). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bragelien, I., & Kvaløy, O. (2014).** Lønn og belønning. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM: 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.) (s. 328-355). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Brinkmann, S., (Red.) & Tanggaard, L. (Red.). (2012).** *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Norge: Gyldendal Akademisk.
- Flyvberg, B. (2011).** Case Study. I N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Red.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4. Utg.) (s. 301 – 316). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Jacobsen, D.I. (2005).** *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2018).** *RESTART sustainable business model innovation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Krumsvik, R.J. (2014).** *Forskningsdesign og kvalitativ metode: Ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lee, R.M. (2000).** *Doing Research on Sensitive Topics*. London: Sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985).** *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McElroy, M.W., & van Engelen, J.M.L. (2011).** *Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-Financial Performance* (1. Utg.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203121818>
- Merriam, S. B. (1998).** *Qualitative research and case study applications in education*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mikkelsen, A. (2014).** Prestasjonsmåling. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM: 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. Utg.) (s. 227 – 250). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.



- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldaña, J. (2014).** *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3. Utg.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Murphy, K. J. (1998).** Executive compensation. I O. Ashenfelter & D. Card (Red.), *Handbook of Labor Economics 3* (s. 2463 – 2485). Amsterdam: Elsevier.
- Nordhaug, O. (2002).** *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser. Måltrettet personal- og kompetanseledelse* (3. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Patton, M.Q. (2002).** *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3. Utg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016).** *Research methods for business students* (Utg. 7). Edinburg: Pearson Education
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019).** *Research methods for business students* (Utg. 8). Edinburg: Pearson Education.
- Simons, R. (1995).** *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Strøm, R. Ø. (2016).** Verdibasert prestasjonsmåling. I K.G. Hoff & I. Bragelien (Red.), *Strategisk økonomistyring* (2. utg.) (s. 391-423). Oslo: Universitetsforlaget.
- Yin, R.K. (2014).** *Case Study Research: Design and Method* (5. Utg.). Los Angeles, Calif: Sage Publications.

---

## Vedlegg

### Vedlegg A – Informasjonsskriv

Dette er en anonymisert utgave av informasjonsskrivet.

#### Vil du delta i forskningsprosjektet

##### «Kan belønningssystemet fremme bærekraftige beslutninger?»

Dette er et spørsmål til deg og ditt selskap om å delta i et forskningsprosjekt der formålet er å undersøke hvordan selskaper kan bruke belønningssystemer til å fremme bærekraft.

I denne mailen gir vi mer informasjon om prosjektets formål, samt hva deltakelse vil innebære for deg og selskapet.

#### Formål

Prosjektet er en masteroppgave som skal utføres av to masterstudenter fra NHH gjennom det nåværende semesteret. Masterstudentene følger løpet Master i Økonomi og Administrasjon med hovedprofiler i Strategi og Ledelse og Økonomisk Styring. Formålet er å skrive en kvalitativ case-studie om belønningssystemer knyttet til bærekraft, der vi ønsker å se på virkningen av belønninger opp mot økt bærekraftig måloppnåelse. Problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål er som følger:

*“Hvordan kan belønningssystemer styre ansattes oppmerksomhet til å oppnå selskapets bærekraftsmål?”*

- 1. Hvordan styres bærekraft i selskapet?*
- 2. Hvordan er selskapets belønningssystem utformet?*
- 3. Hvordan påvirker belønningssystemet ansattes adferd, med hensyn til bærekraft?*

For å besvare forskningsspørsmålet ønsker vi å gjennomføre en case-studie der utvalget er et selskap med et tydelig bærekraftsfokus som benytter belønningssystemer for å insentivere ansatte til å oppnå selskapets bærekraftsmål. De utvalgte fra selskapet vil intervjues i henhold til en intervjuguide utarbeidet av masterstudentene. Her vil de få spørsmål fra kategoriene

bærekraft og belønningssystemer. Konkrete spørsmål som kan forventes er 1) *hvordan definerer selskapet bærekraft?* 2) *hva gjør selskapet for å øke kompetansen på bærekraft?* 3) *har dere belønninger for kortsiktige bærekraftsmål?* og 4) *hvordan brukes belønninger som et styringsverktøy for å oppnå bærekraftsmål?*

Gjennom spørsmålene i intervjuguiden ønsker vi å se hvor høyt selskapet prioriterer bærekraft, samt hvordan det jobbes med bærekraft i selskapet. Vi ønsker også å se på hvilke KPI-er og prestasjonsmål som er blitt satt for å måle prestasjonene mot bærekraftsmålene, samt hvilke belønninger som brukes som virkemiddel for å styre ansattes oppmerksomhet og interesse mot disse målene. Vi vil også se på om disse styringsmekanismene samsvarer med selskapets overordnede strategi.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet. Veileder for prosjektet er Daniel Johanson ved institutt for Regnskap, Revisjon og Rettsvitenskap.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Selskapet er valgt ut basert på deres bærekraftsprofil og fokus på bærekraft. Vi ønsker å gjennomføre intervjuer på fire personer som er ansatt i ulike stillinger, som kan gi oppgaven den nødvendige innsikten. I den forbindelse ønsker vi gjerne å samarbeide med deg og ditt selskap.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Datainnsamlingen vil skje i form av intervjuer og dokumenter. Vi ønsker å intervju fire personer med ulike stillinger fra bedriften, der du stiller til ett intervju. Hvert intervju vil kunne ta opp mot én time å gjennomføre.

Du og selskapet velger selv om dere vil gjennomføre intervjuene digitalt (over Teams) eller fysisk. Svarene fra intervjuene vil tas opp på lydopptak for å kunne transkribere data korrekt i etterkant. Både intervjuobjektene og selskapet vil holdes anonymt gjennom hele oppgaven.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle personopplysninger vil da bli slettet umiddelbart. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom du ikke vil delta,

---

eller senere velger å trekke deg. For å trekke tilbake samtykket kan du ta kontakt via mail eller telefon til prosjektets ansvarlige.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til innsamlede data er:

- Norges Handelshøyskole, ved masterstudentene som utfører prosjektet:  
Kristine Nenseter og Jessica Svarvén
- Norges Handelshøyskole, ved veileder: Daniel Johanson

For å sikre anonymitet og konfidensialitet av alle personopplysninger, vil vi erstatte navn og kontaktopplysninger med koder, slik at enkeltpersoner ikke kan gjenkjennes. Navn og kontaktinformasjon vil bli registrert på en atskilt navneliste fra øvrige data. Vi vil i tillegg lagre datamaterialene på Norges Handelshøyskoles servere.

Intervjuobjektets stilling og alder vil være inkludert i oppgaven for å kunne drøfte ulike oppfatninger i forskjellige stillinger og for ulike aldersgrupper.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Alle personopplysninger og lydopptak vil slettes når prosjektet avsluttes 01.06.2022.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- Å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien eller deltakelsen, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Handelshøyskole ved masterstudent  
Kristine Nenseter:  
Jessica Svarvén:
- Norges Handelshøyskole ved veileder og førsteamanuensis  
Daniel Johanson:
- Vårt personvernombud: NHHs personvernombud [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenesten på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no))

Med vennlig hilsen

Daniel Johanson  
(Veileder)

Kristine Nenseter  
(Masterstudent)

Jessica Svarvén  
(Masterstudent)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet “belønningssystemer og bærekraftsmål”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At intervjuet blir tatt opp på lydopptak for å sikre korrekt bruk av data
- At opplysninger om min stillingstittel og alder publiseres, men at selskapet holdes anonymt for å redusere fare for gjenkjennelse

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg B – Intervjuguide

Spørsmål:	Oppfølgingsspørsmål:
<b>Innledende spørsmål</b>	
1. Hva er din stillingsstittel?	
2. Kan du beskrive ditt ansvarsområde?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilket forretningsområde jobber du innenfor?</li> <li>• Har du noe som helst med utformingen av belønninger å gjøre?</li> <li>• Eller mottar du kun belønninger selv?</li> </ul>
3. Hvor gammel er du?	
<b>Styring av bærekraft</b> «Hvordan styres bærekraft i selskapet?»	
4. Hvordan definerer selskapet bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan opplever du at selskapet balanserer de tre perspektivene (sosial, miljø og økonomisk)?</li> <li>• Har dere mer fokus på ett av aspektene?</li> <li>• Har dere mest fokus på bærekraft på kort eller lang sikt?</li> </ul>
5. Kan du fortelle om hvordan bedriften forholder seg til bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har dere en egen bærekraftsavdeling?</li> <li>• Hvordan kommuniseres bærekraft i virksomheten?</li> </ul>
6. Knyttes belønninger opp mot det finansielle resultatet eller andre kortsiktige finansielle mål?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eksempel: Kostnadsbesparelser</li> </ul>
7. Er alle interessenter tatt med i betraktningen ved utarbeidelsen av målene mot bærekraft?	
8. Samsvarer KPI-ene for bærekraft med selskapets strategier, mål og kultur?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du gi eksempler?</li> <li>• Vi vet at dere har implementert bærekraft i den overordnede strategien. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kan du fortelle mer om dette?</li> </ul> </li> <li>• Opplever du at bærekraftsmålene kommer tydelig frem gjennom strategien?</li> </ul>
9. Opplever du at oppnåelsen av de bærekraftige målene knyttet til belønninger, kan gå på bekostning av andre generelle mål med belønning?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Går det på bekostning av de finansielle prestasjonene?</li> <li>• Går noen av belønningene mot hverandre slik at du må ta avveininger og velge mellom dem?</li> </ul>

10. Hvilke av FNs bærekraftsmål har dere mest fokus på? Og hvorfor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lett å måle?</li> <li>• Er det her dere kan bidra med mest?</li> <li>• Er det mest vesentlig for selskapet?</li> </ul>
<b>Belønningssystemets utforming</b> <i>«Hvordan er selskapets belønningssystem utformet?»</i>	
11. Hvilket belønningssystem benytter selskapet i dag for å oppnå bærekraftsmål?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektive og/eller individuelle belønninger? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jobber dere individuelt eller teambasert i hverdagen?</li> <li>○ Belønnes dere bare per avdeling eller også for prosjekter?</li> </ul> </li> <li>• Årlig bonus eller langtidsinsentivprogrammer?</li> </ul>
12. Hvilke former for ikke-finansielle belønninger har dere?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan motiverer dette deg?</li> <li>• Hvordan opplever du den belønningen du får?</li> <li>• Hvilke ikke-finansielle belønninger motiveres du mest av?</li> </ul>
13. Hvordan utarbeides belønningssystemet i selskapet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem utarbeider belønningssystemet? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Styret og kompensasjonsutvalget?</i></li> <li>○ Får ansatte delta rundt hvilke belønninger som gis og hvordan de måles?</li> </ul> </li> </ul>
14. Er subjektive vurderinger inkludert i belønningssystemet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem tar subjektive vurderinger av om bonus skal utbetales?</li> <li>• Nærmeste leder?</li> </ul>
15. Justeres belønningssystemet etter hvert som man oppnår/ikke oppnår bærekraftsmålene?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan evaluerer dere dette?</li> </ul>
16. Kan du si noe om hvilke KPI-er og prestasjonsmål selskapet har satt for å rette oppmerksomheten mot bærekraft? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altså KPI-er med belønning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan måler dere at de oppnås? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Og er det mulig?</li> </ul> </li> <li>• Har dere også ikke-finansielle mål for bærekraft? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eks. antall skader/dødsfall i fjor</li> <li>○ Er disse enkle å forstå?</li> </ul> </li> <li>• Vurderes dere basert på kun objektive måltall, eller også basert på subjektive vurderinger?</li> <li>• Er belønningene knyttet til flere aktiviteter eller kun ett?</li> </ul>
17. Kan du forklare hvorfor dere har belønninger knyttet opp mot bærekraftige mål?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eks. for å beholde eller tiltrekke ansatte?</li> <li>• Eks. for å ta bærekraftige beslutninger?</li> <li>• Hadde du heller sett at dere ikke ble belønnet for bærekraft?</li> </ul>
18. For de langsiktige bærekraftsmålene som dere belønnes for, er de delt opp i kortsiktige delmål?	

19. Benchmarker selskapet seg med lignende bedrifter i samme bransje, når det kommer til belønningssystemet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eller sammenliknes belønningssystemet internt mellom avdelinger?</li> </ul>
20. Hvilke fordeler/ulempeser du med dagens belønningssystem?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiveres du av dine belønninger?</li> <li>• Er du fornøyd med ordningen?</li> </ul>
21. Hvordan brukes belønninger som et styringsverktøy for å oppnå bærekraftsmål?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplever du at belønningene kun motiverer på kort sikt?</li> <li>• Opplever du at belønningene tilrettelegger for læring og utvikling på lang sikt?</li> </ul>
22. Styres dere mot bærekraftsmålene på andre måter enn via belønningssystemet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Via verdiene og visjonen til selskapet?</li> <li>• Via instruksjoner fra toppledelsen?</li> <li>• Har du konkrete innspill på hvilke metoder som kan motivere mest for å oppnå selskapets bærekraftsmål?</li> <li>• Er det evt. andre metoder du mener ville fungert godt?</li> </ul>
23. Hvilke utfordringer har dere opplevd knyttet til bruken/implementeringen av bærekraftige belønningssystemer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du gi eksempler på konkrete utfordringer?</li> </ul>
<p><b>Belønningssystemets påvirkning</b>  «Hvordan påvirker belønningssystemet ansattes adferd, med hensyn til bærekraft?»</p>	
24. Hva er din personlige motivasjon for å oppnå selskapets bærekraftsmål?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor viktig synes du bærekraft er?</li> <li>• Er det belønningen i seg selv som motiverer deg?</li> <li>• Hadde din faste lønn vært nok for å motivere deg til å oppnå prestasjonsmålene for bærekraft?</li> </ul>
25. Hvordan påvirker bærekraftsfokuset din jobbhverdag?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eks. Nye rutiner?</li> <li>• Eks. Mer tvetydighet i beslutningstakingen?</li> </ul>
26. Opplever du at dine medarbeidere i din avdeling er mest indre eller ytre motivert for å oppnå målene for bærekraft?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis du gir belønning til andre, føler du de er mest opptatt av finansiell eller ikke-finansiell belønning?</li> </ul>
27. Hva opplever du at selskapet gjør for å øke kompetansen på bærekraft?	
28. Opplever du at KPI-ene for bærekraft er tydelige og enkle å forstå?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det tydelig hva som ønskes av deg ut ifra belønningene du får?</li> <li>• Kan du selv påvirke måloppnåelsen, slik at du oppnår belønning?</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Er det utenfor din kontroll om målet oppnås eller ikke?</li> <li>• Opplever du at målene måler det de skal måle?</li> </ul>
29. Opplever du at det <i>kun</i> er de enkle og konkrete målene, som er knyttet opp mot belønningssystemet?	
30. Føler du at dine arbeidsbetingelser, samt belønningsstrukturen motiverer deg til å jobbe med bærekraft?	
<b>Avsluttende spørsmål</b>	
Er det noe du ønsker å legge til?	
Har du noen spørsmål til oss?	
Kan vi kontakte deg på et senere tidspunkt dersom vi skulle ha spørsmål i forbindelse med intervjuet?	
Ønsker du å få tilsendt transkripsjonen?	

## Vedlegg C – Dokumentmateriale

	<b>Navn</b>	<b>Dokumenttype</b>
1	Årsrapport 2021 for Energi	Offentlig dokument
2	Informasjon om bærekraft fra Energi sin hjemmeside (2022)	Offentlig dokument
3	Oversikt over prestasjonsmål, vektig og belønning	Internt dokument