

Amanda Hammer
Erik Finnes
Mantas Petruska

Hvordan gjennomfører SpareBank 1 SMN bærekraftige endringsprosesser?

How does SpareBank 1 SMN implement sustainable change processes?

Bacheloroppgave i Bachelor i Økonomi og Administrasjon

Veileder: Anne Guri Solem

Medveileder: Synnøve Hitland

April 2021

Amanda Hammer
Erik Finnes
Mantas Petruska

Hvordan gjennomfører SpareBank 1 SMN bærekraftige endringsprosesser?

How does SpareBank 1 SMN implement sustainable
change processes?

Bacheloroppgave i Bachelor i Økonomi og Administrasjon
Veileder: Anne Guri Solem
Medveileder: Synnøve Hitland
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Kjære leser,

Denne oppgaven avslutter vår treårige reise på bachelorstudiet Økonomi og Administrasjon på NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, våren 2021. Oppgavens tema er innenfor spesialiseringen Organisasjon og endring, som sammenlagt utgjør 15 studiepoeng.

I løpet av disse månedene vi har arbeidet med oppgaven har vi i Trondheim opplevd tidvis nedstenging av samfunnet som et tiltak i kampen mot koronaviruset som har herjet i over et år nå. Vi har måttet være tilpasningsdyktige da vi blant annet ikke har kunnet benyttet oss av Campus Elgeseter i hele denne perioden, men bare tidvis. Vi tar dette som et trygt tegn på at vår spesialisering i organisasjon og endring kommer til å være et viktig verktøy i årene som kommer. De erfaringene vi har opparbeidet oss de siste månedene vil nok vise seg å være viktige å ha med seg i videre studier og senere i arbeidslivet.

Denne oppgaven har gitt oss en mulighet til å få godt innblikk i SpareBank 1 SMN, og vi har i løpet av denne prosessen fått intervjuet fem fantastisk kunnskapsrike og engasjerte mennesker. De har gitt oss verdifull informasjon om hvordan de i sin arbeidshverdag har jobbet med bærekraft. Vårt arbeid med å knytte dette opp mot etablert teori har gitt oss god innsikt og dyp forståelse for både bærekraft, strategier, endringsprosesser, og resultater.

Vi ønsker først og fremst å takke de to veilederne vi har hatt i løpet av oppgavens levetid. Vår første veileder Synnøve Hitland har vært til svært stor hjelp og kommet med mange gode råd i startfasen av oppgaven vår. Dette var i løpet av en periode hvor vi faktisk kunne møtes fysisk på Campus Elgeseter, som vi benyttet sjansen til på møtene med Synnøve som utviste høy grad av fleksibilitet og tilgjengelighet for oss. Vår andre veileder, Anne Guri Solem tok over som veileder fra 01. mars og har gitt oss mange gode innspill som har vært verdifulle for oss i det avsluttende løpet på oppgaven. Grunnet smittevern på dette tidspunktet så vi oss nødt til å ha videosamtaler, noe som fungerte vel så godt som alternativet. Vi ønsker også å rette en takk til alle respondentene fra SpareBank 1 SMN som har tatt seg tid til å stille opp på intervjuer i en travel hverdag.

God lesing!

Sammendrag

Bærekraftig utvikling er et samfunns mål kommet for å bli. Det har vært stort fokus på bærekraft for nasjoner og for enkeltindivider, ved plastreduksjon og klimaavtaler. FN har vært førende for denne prosessen. Nå har det grønne skiftet også kommet til bank og finanssektoren. FN og EU satser for fullt på sine initiativer om ansvarlig bankdrift og bærekraftig finans. Dette vil få ringvirkninger både i sektoren, og for alle andre deler av samfunnet. Da er det viktig at norske banker også henger med og bidrar i utviklingen.

Denne oppgaven tar for seg tematikken rundt hvordan organisasjoner i finans og banksektoren tar for seg endringsprosesser knyttet til det grønne skiftet. Denne oppgaven har blitt skrevet ved hjelp av deltakere fra SpareBank 1 SMN. Oppgaven er et casestudie, hvor et utvalg av respondenter fra SpareBank 1 SMN har bidratt til å belyse problemstillingen.

Problemstillingen i oppgaven er:

“Hvordan gjennomfører SpareBank 1 SMN bærekraftige endringsprosesser?”

Den metodiske tilnærmingen i denne oppgaven er basert på å være en kvalitativ studie. Det er gjennomført dybdeintervjuer med et utvalg som er valgt på bakgrunn av snøballmetoden og kompetanse på emnet. Alle i utvalget er respondenter med førstehåndskompetanse da de er ansatte i SpareBank 1 SMN. Det er ikke en oppgave som er ment til å generalisere bærekraftige endringsprosesser, men heller gi en dypere beskrivelse av hva som har forekommet i dette tilfellet.

Funn i studiet tyder på at SpareBank 1 SMN har brukt en hybrid endringsstrategi. SpareBank 1 SMN har hatt fokus på at de ansatte gjennomfører endringene i sine spesifikke arbeidsområder, mens ledelsen har gjennomført endringer i rapportering, systematisering og struktur av virksomheten. Banken har et verdigrunnlag som påser at bærekraft er integrert i hele forretningen, der definisjonen av bærekraft kommer fra FN og EU sine retningslinjer. Funn i studiet tyder på at denne prosessen ikke har skapt endringskynisme hos de ansatte. Banken har også gode resultater hittil i denne prosessen, både ut i fra et klima-, sosialt og økonomisk perspektiv.

Abstract

Sustainable development is a societal goal that has come to stay. There has been a major focus on sustainability for both nations and individuals, through measures for plastic reduction and climate deals. The UN has been a guiding force in this process. The green shift has now reached the bank and financing sector. The UN and EU are going all in on their initiatives on responsible banking and sustainable finance. This will create repercussions in both the abovementioned section and society in general. Knowing this it is important that Norwegian banks keep up with and contribute to the developing process.

This thesis discusses the thematic of how organisations in the bank and financing sector enforce the change processes related to the green shift. This thesis has been written with the help of employees of SpareBank 1 SMN. The thesis is a case study; a selection of respondents from SpareBank 1 SMN have contributed to enlighten the research question. The research question for our thesis is:

“How does SpareBank 1 SMN implement sustainable change processes?”

The methodical approach to the thesis is that of qualitative research. We have completed in-depth interviews with a selection based on the snowball method and other relevant knowledge. Every individual in our selection are respondents with first-hand knowledge on the subject at hand, seeing as they are all employed at SpareBank 1 SMN. It is important to stress that the thesis should not be used as a mean to generalise theory on sustainable change processes, but rather give the reader a deeper insight on the sustainable change processes in this particular case.

Findings in the study indicate that SpareBank 1 SMN have used a hybrid change strategy. During the change process, SpareBank 1 SMN focused on having the employees carry out changes in their specific work areas, while the leadership have focused on implementing changes in reporting, systematization and structure of the business. The bank has a set of values that ensures that sustainability is integrated throughout the whole business, and the definition of sustainability is based on UN and EU’s guidelines. Our study indicates that the change process has not created change cynicism among the employees. SpareBank 1 SMN has also achieved positive results during this process seen from a climate, social and economic perspective.

Table of Contents

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
1. Innledning	6
1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Introduksjon av problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.3 Struktur og avgrensning	8
1.4 Begrepsforklaring	8
2. Presentasjon av SpareBank 1 SMN og bransjen	10
2.1 Om SpareBank 1 SMN	10
2.2.1 Bærekraftig Finans	11
2.2.2 Ansvarlig bankdrift	12
3. Teori	14
3.1 Bærekraft	14
3.1.1 Samfunnsansvar	14
3.2. Endringsstrategi	16
3.2.1 Lederstil O	16
3.2.2 Implementering av O	17
3.2.3 Lederstil E	18
3.2.4 Implementering E	18
3.3 Endringskynisme	20
3.4 Resultater	23
4. Metode og forskningsdesign	25
4.1 Problemstillingen	25
4.1.1 Forskningsspørsmål	26
4.2 Valg av undersøkelsesdesign	27
4.3 Valg av metode	28
4.3.1 Fordeler og ulemper med kvalitativ metode	28
4.4 Innsamling av data	29
4.5 Strukturering av intervjuguide	31
4.6 Utvalgsprosessen	32
4.7 Analyse av datamateriale	34
4.8 Kvalitetssikring	35

4.8.1 Reliabilitet	35
4.8.2 Validitet	37
4.8.3 Forskerens etiske og juridiske ansvar	38
5. Presentasjon av data	40
5.1 Bakgrunn	40
5.2 Bærekraft i SpareBank 1 SMN	40
5.3 Endringsstrategi i SpareBank 1 SMN	44
5.4 Endringskynisme i SpareBank 1 SMN	47
5.5 Resultater i SpareBank 1 SMN	52
6. Analyse med delkonklusjoner	56
6.1 Analyse av forskningsspørsmål 1	56
6.2 Analyse av forskningsspørsmål 2	58
6.3 Analyse av forskningsspørsmål 3	61
6.4 Analyse av forskningsspørsmål 4	64
7. Konklusjon	68
7.2 Tiltak	69
7.3 Videre forskning	70
7.4 Kritikk til oppgaven	71
8. Litteraturliste	73
9. Vedlegg	76
9.1 Vedlegg nr.1: Intervjuguide Ekspert	76
9.2 Vedlegg nr.2: Intervjuguide 2	77

1. Innledning

1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven

Bærekraft er et tema i stor fremvekst. I denne oppgaven vil vi definere bærekraft etter Brundtland kommisjonen sin definisjon: “utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov” (FNs verdenskomisjon for bærekraftig utvikling, 1987). I en dagsaktuell forståelse har bærekraft sitt grunnlag i FN sine 17 bærekraftsmål, som er verdens felles arbeidsplan for å jobbe mot de største globale utfordringene frem mot 2030. Dette er en videreutvikling av FN sine tusenårsmål (2000-2015), men med endringer for å involvere og forbedre verden for alle (FN, 2021). Norge som nasjon er en del av FN, og derfor forplikter landet og deres innbyggere seg til å jobbe mot FNs bærekraftsmål. Dette har skapt en enorm prosess hvor alle sektorer og bransjer gjennomfører en grønn omstilling for å forbedre seg og begynne å jobbe for å nå bærekraftsmålene.

Når vi begynte på denne oppgaven, var vi usikre på hvilken bedrift vi skulle ta for oss. Det kom frem gjennom diskusjon innad i gruppa at bærekraft og den bærekraftige utviklingen er en interesse vi har felles. Vi synes alle at det er spennende å se på hvordan ulike bedrifter tilpasser seg det grønne skiftet, og bestemte oss derfor for å velge en bedrift som tar sikte på å gjøre nettopp det. SpareBank 1-alliansen havnet på topp fem på listen over selskaper som blir betraktet som mest bærekraftige i 2020, rangert av forbrukerne. I sin egen kategori “bank” kom de på andreplass, rett bak Eika Gruppen (Nilsen, 2020). Vi syntes det var imponerende av SpareBank 1, og vi hadde ganske god kjennskap til selskapets avdeling i Trondheim fra før. Slik endte vi opp med å velge SpareBank 1 SMN. Vi ønsket derfor å skrive en oppgave om hvordan et stort midnorsk konsern gjennomfører prosesser for å forhindre de store problemene verden står ovenfor. Vi har valgt å se på hvordan prosessene rundt det å satse på bærekraft har påvirket SpareBank 1 SMN og deres ansatte.

Når det kommer til denne oppgaven sin aktualisering av bærekraftsmålene, så kommer dette fra prosjektene *bærekraftig finans* og *ansvarlig bankdrift*. Dette er to prosjekter som har blitt startet de senere årene av EU og UNEP (datterorganisasjon av FN som har ansvar for miljø initiativ) for å sikre implementeringen av bærekraftsmål i bank- og finanssektoren. SpareBank

1 SMN har signert en avtale med UNEP om ansvarlig bankdrift, som legger opp til at de må ta grep for å følge opp seks prinsipper UNEP har satt (UNEP, 2020). SpareBank 1 SMN har tidligere holdt foredrag på vår campus om denne prosessen, som er en av årsakene til at vi hadde god kjennskap til dem fra før. Det SpareBank 1 SMN nå jobber med fascinerte oss, og ikke minst hvor villig de har vært til å snakke om det.

1.2 Introduksjon av problemstilling og forskningsspørsmål

SpareBank 1 SMN har bærekraft som et viktig fokusområde, både nasjonalt og globalt. FN har kommet med ulike bærekraftsmål og banken følger disse for å oppnå ansvarlig bankdrift. Dette er noe nytt for SpareBank 1 SMN, og har ført med seg ulike endringer. Dette synes vi var spennende, og ville undersøke hvordan SpareBank 1 jobber mot å bli mer bærekraftig og hvordan de gjennomfører disse prosessene.

Vår problemstilling ble dermed:

“Hvordan gjennomfører SpareBank 1 SMN bærekraftige endringsprosesser?”

Vi var interessert i å finne ut hvordan SpareBank 1 SMN gjennomfører ulike endringsprosesser som drar bedriften i en mer bærekraftig retning og hvilke ulike tiltak som blir brukt for å få med seg alle organisasjonens medlemmer.

Vi har 4 forskningsspørsmål:

1. Hva legger SpareBank 1 SMN i begrepet bærekraft?

Proessen rundt å bli mer bærekraftig er kompleks og definisjoner av bærekraft kan variere. Her ønsker vi ikke bare å finne ut hva SpareBank 1 SMN definerer som bærekraft, men også hvilke eksterne og interne påvirkningskrefter banken har i dette arbeidet. Hvilke eksterne og interne drivere en prosess har kan forklare mye om forståelsen av prosessen i seg selv.

2. Hvilke strategier har SpareBank 1 SMN valgt når de gjennomfører endringene for å bli en bærekraftig organisasjon?

Forskjellige typer strategi og ledelsesstiler vil gi forskjellige endringsprosesser. Det var her viktig for oss å kunne fokusere på hvordan denne prosessen har blitt styrt og gjennomført. Under dette forskningsspørsmålet går vi også inn på hva slags faktiske endringer prosessen har hatt på bakgrunn av strategivalg.

3. Hvilke holdninger har de ansatte og ledere til endringsprosesser knyttet til bærekraft?

Endringer er ofte kontroversielle prosesser, der det både kan oppstå motstand eller sterk entusiasme. I en endringsprosess vil det være viktig å minimere mengden med motstand og skape stor entusiasme. Her var vi altså interessert i å finne ut om det har oppstått endringskynisme. Da var det også viktig for oss å finne ut hva slags syn de hadde på endring som fenomen. Vi skal undersøke forskningsspørsmålet på bakgrunn av teorien rundt endringskynisme, og hvordan man kan motvirke endringskynisme.

4. Hvilke resultater opplever ledere og ansatte at SpareBank 1 SMN har oppnådd i arbeidet med bærekraft?

Her ønsket vi å undersøke hva slags resultater slike prosesser faktisk gir. Dette forskningsspørsmålet skal også gi svar på om slike prosesser er noe man vil se mer av, hvis bedrifter får gode resultater av å satse mer bærekraftig. Vi ønsket i tillegg å finne ut hva slags resultater SpareBank 1 SMN trakk frem på dette steget i prosessen. Hvorvidt resultatene bare var økonomiske, eller om det ble sett på de sosiale og miljømessige resultatene i prosessen. Vi ønsket også her å finne ut om banken så på hittile lærdommer om slike prosesser som et resultat i seg selv. Aller viktigst var det å finne ut om ledere og ansatte klarte å se noen resultater rundt arbeidet med å bli en mer bærekraftig bedrift, altså at endringene har fungert.

1.3 Struktur og avgrensning

Den bærekraftige endringsprosessen SpareBank 1 SMN har begitt seg ut på er fremdeles relativt ny. Oppgaven tar først for seg en innledende presentasjon av bank- og finansbransjen samt de pågående initiativene i sektoren. Deretter en introduksjon av selve bedriften oppgaven handler om, SpareBank 1 SMN. Videre introduseres relevant teori som vi kommer tilbake til når dataene skal analyseres. Vi vil deretter presentere og begrunne vårt valg av kvalitativ metode, og hvordan metoden ble gjennomført i oppgaven. Så vil vi ta for oss de empiriske dataene vi har funnet frem til gjennom metoden, som videre vil bli analysert i neste del av oppgaven med den tidligere presenterte teorien som grunnlag. Til slutt drøftes konklusjonen og de viktigste funnene i oppgaven.

1.4 Begrepsforklaring

ESG: står for «Environmental, Social and Governance» og kan på norsk oversettes med miljø, sosiale forhold/rettigheter og selskapsstyring. ESG brukes som en metode til å vurdere og

rangere selskaper på hvor godt de gjør det ift. påvirkning av miljøet, sosiale forhold og rettigheter i og rundt selskapet og hvor god selskapsstyringen er på å ivareta alle interessenter i og rundt et selskap (Gregersen, 2020).

Ansvarlig bankdrift: FN sitt system med 6 prinsipper for hvordan å drive ansvarlig bankdrift, for å jobbe mot FNs bærekraftsmål.

UNEP: FN sin datterorganisasjon som fokuserer på miljøutfordringer.

SMB: Små og mellomstore bedrifter

Bærekraftig Finans: EU sitt begrep som baseres på at ESG-faktorer skal være implementert i finanssektoren. Kommer frem som et begrep først i EU sin European Green Deal.

Grønnvasking: Når en bedrift promoterer et produkt eller en tjeneste slik at det fremstår bedre enn det i realiteten er, når det kommer til innvirkningen det har på natur, mennesker og klima (Modig, 2021).

Taksonomi: En taksonomi er et klassifiseringssystem for bærekraftige, økonomiske aktiviteter. Disse aktivitetene skal være bærekraftige i henhold til definerte miljømål og krav til den økonomiske sektoren (Nilsen og Halleraker, 2021)

Hen: Kjønnsnøytralt pronomen benyttet for å anonymisere respondentene.

2. Presentasjon av SpareBank 1 SMN og bransjen

2.1 Om SpareBank 1 SMN

SpareBank 1 SMN er en del av SpareBank 1-alliansen og er Midt-Norges ledende finanskonsern, med hovedkontor i Trondheim. Konsernet har i underkant av 1500 ansatte, og er ledende bank både i Trøndelag og på nordvestlandet samtidig som de har kunder over hele landet. Historien til SpareBank 1 går helt tilbake til 1823, når 44 Trondheimsmenn observerte at samfunnet hadde behov for en bank, og derfor betalte inn penger for å få startet en sparebank. Dette ble gjort flere steder i regionen over de neste hundre årene, blant annet i Molde, Steinkjer, Levanger og Rørвик. Det er disse bankene som i dag kalles SpareBank 1 SMN. Så snart banken gikk med overskudd, allerede fra 1840, ble deler av overskuddet brukt til å bygge opp samfunnet rundt banken. Dette samfunnsengasjementet er fremdeles viktig for banken og gjenspeiles i deres visjon “sammen får vi ting til å skje”. Banken har fire kjerneverdier; ansvarlig, likandes, helhjerta og dyktig. Disse er sterkt knyttet opp mot bankens arbeid med samfunnsansvar, og det å være en ansvarlig bank som skaper verdier på en bærekraftig og ansvarlig måte for kunder, ansatte og regionen (SpareBank 1 SMN, 2021).

I forbindelse med dette arbeidet har SpareBank 1 SMN signert FN sine prinsipper om ansvarlig bankdrift, og publiserer årlig en bærekraftsrapport. Dette gjør de for å synliggjøre arbeidet sitt, samt å følge prinsippene om åpenhet til resten av samfunnet. De har også valgt å opprette en stilling som bærekraftsansvarlig i SpareBank 1 SMN, som skal kontinuerlig arbeide med prosessen rundt å bli mer bærekraftig. SpareBank 1 har for året 2021 satt fem av FN sine bærekraftsmål som sine fokusområder:

- Nummer 8: Anstendig arbeid og økonomisk vekst
- Nummer 9: Innovasjon og infrastruktur
- Nummer 10: Mindre ulikhet
- Nummer 13: Stoppe klimaendringene
- Nummer 16: Fred og rettferdighet

- Positiv påvirkning



- Redusere negativ påvirkning



- SpareBank 1 SMNs visjon – Sammen får vi ting til å skje – understreker at bærekraftsmål nummer 17 er et sentralt prosessmål i konsernets arbeid med bærekraft.



(SpareBank 1 SMN, 2020)

SpareBank 1 SMN gjennomfører arbeid på alle disse klimamålene. Det 17. målet ser de på som en kombinasjon av arbeidet med de fem andre, så den trekkes ikke frem som et eget fokuspunkt. Banken ønsker å være en pådriver i sin egen region for bærekraftig utvikling. De sier selv i bærekraftsrapporten fra 2020 at de ønsker å være en:

- Pådriver for grønn omstilling
- Partner for inkluderende samfunnsutvikling
- Veiviser for ansvarlig forretningskultur

SpareBank 1 SMN har en klar og tydelig strategi og et klart verdigrunnlag som veileder organisasjonen til å drive mer bærekraftig.

2.2.1 Bærekraftig Finans

Bærekraftig finans er et begrep brukt av EU. Dette begrepet går ut på å bruke ESG-faktorer når man tar beslutninger i finanssektoren. Bærekraftig finans har kommet som et utspill og produkt av EU sin “European Green Deal” (Europakommisjonen, 2020). Det beskrives at bærekraftig finans har en nøkkelrolle i å frigjøre og mobilisere nok kapital til å skape store nok endringer i andre industrier, så vel som egen industri for å nå målene i “European Green Deal”. Bærekraftig finans er et begrep som går over tre arbeidsområder; bankdrift, investeringer og forsikringer, og skal følge opp at alle er bærekraftige (Europakommisjonen, 2020). Selv om det er EU som har utviklet begrepet, så har Norge forpliktelser på grunn av

EØS-samarbeidet. Det er også slik at i 2019 og 2020 ble to forskjellige fordringer om bærekraftig finans vedtatt i EU, disse blir sett på som “EØS-relevante” (Regjeringen, 2020). Det er derimot per dags dato ikke tatt inn i hverken norsk lov eller inn i EØS-avtalen.

Deler av EU sitt initiativ har blitt tatt opp i en høring fra finanstilsynet “Høring – Forslag til ny lov om opplysninger om bærekraft”. Innholdet omhandler to elementer fra EUs fordringer rundt bærekraftig finans, nærmere bestemt investering og forsikring. Et av hovedpoengene er innføringen av en taksonomi av bærekraftig finans i Norge (Regjeringen, 2020). Det skal altså være et system for å synliggjøre hvor gode de forskjellige aktørene er på å være bærekraftige. Dette systemet vil være en del av vurderingsprosessen til europeiske banker, i alle markeder. Klimarisiko skal implementeres og brukes i risikovurderingene i bankene. Utbredelsen av disse retningslinjene og denne taksonomien vil gjøre det slik at banker ikke kan gi utlån til en hvilken som helst bedrift, med mindre de også blir mer bærekraftige. Det er altså et ønske fra EU og finanstilsynet å støtte den bærekraftige utviklingen, ved at kapital ikke skal allokeres til bedrifter og prosjekter som ikke er bærekraftige. Selv om denne taksonomien og regelverket rundt blir implementert i finansverden, vil ringvirkningene slå ut over hele næringslivet. (Regjeringen, 2020). Bærekraftig finans vil allikevel være et prosjekt under utvikling og noe alle bedrifter i bransjen må følge med på de kommende årene.

2.2.2 Ansvarlig bankdrift

Ansvarlig bankdrift er et sett veiledende prinsipper bestemt av FN for å skape en klar og tydelig retning for finansindustrien om hvordan man kan drive bærekraftig. De er ment til å omfatte både et strategisk perspektiv, porteføljeperspektiv og transaksjonelt nivå (SpareBank 1 SMN, 2019). Det er FN sin datterorganisasjon UNEP som har ansvaret for å holde oversikten, og å oppfordre banker over hele verden til å knytte seg til prinsippene. Her er de seks prinsippene oversatt fra engelsk hentet fra SpareBank 1 SMN sin nettside:

- 1. Samordning: Vi vil samordne forretningsstrategien vår for å være konsekvent med og bidra til enkeltmenneskers behov og samfunnets mål, slik det er uttrykt i bærekraftsmålene, Parisavtalen og relevante nasjonale og regionale rammeverk. Vi vil rette innsatsen vår mot områdene der vi har størst innvirkning.*
- 2. Innvirkning: Vi vil kontinuerlig øke den positive innvirkningen, redusere den negative innvirkningen og håndtere risikoen for mennesker og miljø som følger av våre aktiviteter, produkter og tjenester.*

- 3. Kunder: Vi jobber med kundene våre på ansvarlig vis for å oppfordre til bærekraftig praksis og muliggjøre økonomiske aktiviteter som skaper økt velstand for dagens og fremtidige generasjoner.*
 - 4. Interessenter: Vi vil proaktivt og på ansvarlig vis konsultere, involvere og inngå samarbeidsavtaler med relevante interessenter for å oppnå samfunnets mål.*
 - 5. Forretningsetiske forhold og målsetting: Vi vil implementere disse prinsippene gjennom effektiv forretningsetisk styring og en ansvarlig bankkultur som viser våre ambisjoner og ansvarlighet ved å sette offentlige mål som er relatert til områdene der vi har størst innvirkning.*
 - 6. Åpenhet og ansvarlighet: Med jevne mellomrom gjennomgår vi vår individuelle og den samlede implementeringen av disse prinsippene, og vi vil være åpne om og ta ansvar for positive og negative innvirkninger og vårt bidrag til samfunnets mål.*
- (SpareBank 1 SMN, 2019)

Det er over 200 banker som har signert på avtalen og fem av de er norske. Banker som signerer, forplikter seg til å jobbe for å oppnå FNs bærekraftsmål, og må etter 18 måneder publisere en egen rapport. Rapporten skal beskrive hvordan virksomheten har jobbet med tematikken, samt hvilken påvirkning dette arbeidet har fått på resultatene til bedriften (UNEP, 2020). Etter denne 18-måneders perioden må disse rapportene publiseres årlig. Prosessen rundt å lage rapportene består av tre steg. De skal starte på grunnlag av å analysere hva slags påvirkning banken i seg selv kan ha. Det andre steget går ut på å finne ut hvilke mål banken skal sette seg selv og å lage en plan for implementeringen av disse. Det siste steget går ut på ansvarliggjørelse av prosessen, hvor man skal få tydelig frem hvem banken er ansvarlig overfor, og hva som allerede er gjort. I det siste steget er det viktig at bankene tydelig fremmer både positive og negative sider av prosessen, samt at de unngår grønnvasking (UNEP, 2020).

Denne prosessen med rapportering har en tidshorisont på 4-5 år. UNEP antar da at banken har klart å implementere ansvarlig bankdrift i hele organisasjonen. Det er noe utydelig hva som skjer etter denne perioden, da ingen banker har kommet så langt i prosessen, men videre årlige rapporteringer vil være nødvendig. Ansvarlig bankdrift er altså UNEP sitt sett med prinsipper som banker signerer på at de skal følge, men det er ikke noe som den norske stat eller EU kan regulere på samme måte som Bærekraftig Finans. Det er altså større tolkningsrom til den enkelte banken, så lenge det har grunnlag i de seks prinsippene (UNEP, 2020).

3. Teori

I denne delen av oppgaven presenterer vi relevant teori, som vi skal bruke til å svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

3.1 Bærekraft

Bærekraft defineres av FN som “utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov” (FNs verdenskommisjon for miljø og utvikling, 1987). Utvalget blir ofte omtalt som Brundtlandkommisjonen, da Gro Harlem Brundtland ledet utvalget. Det er tydelig at bærekraft er et bredere begrep enn det miljømessige arbeidet det ofte blir knyttet til i dagligtalen. Bærekraft kan kokes ned til å handle om behov og ressurser, og at man skal passe på at ressursene kan dekke behovene til alle fremtidige generasjoner. Bærekraft har tre grunnpilarer: økonomiske, miljømessige og sosiale forhold (FN-sambandet 2019). Disse tre grunnpilarene påvirker hverandre gjensidig, slik at for å jobbe effektivt med en av dem må man ha perspektivet av alle tre. Det er viktig å understreke at dette ikke bare er miljømessige ressurser, både utnyttelse av mennesker og sosiale strukturer og feil styring av økonomien vil også føre til store problemer i fremtiden. Bærekraft handler om å unngå at dagens generasjoner skal forlate verden i en dårligere tilstand enn det den var når de ble født (FN-sambandet 2019).

Det er altså de tre grunnpilarene som til sammen skaper FN sine bærekraftsmål som ble vedtatt i 2015. FNs bærekraftsmål er verden sin standard for bærekraft, og de målene verden som helhet skal jobbe for å nå. FNs bærekraftsmål er en arbeidsplan for verden som forteller oss hvordan vi kan bekjempe de store verdens utfordringene, samtidig som man fokuserer på en bærekraftig utvikling (FN-sambandet, 2019). Når man starter med prosjektet for å bli bærekraftig, så vil det også være naturlig å fortsette å være bærekraftig i all tid fremover. Dette er fordi bærekraftig utvikling ikke bare er et tiltak, men det er en verdensanskuelse (FN-sambandet, 2019).

3.1.1 Samfunnsansvar

Archie B. Carroll sin teori om samfunnsansvar baserer seg på fire nivåer. Disse nivåene baseres ut fra forventningene samfunnet har overfor bedriften (Carson og Skaune 2019). De er som følger: I bunn ligger et økonomisk ansvar, altså et ansvar for å drive en lønnsom bedrift

der man produserer råvarer og tjenester til en rimelig pris og tilbyr arbeidsplasser. Etter det kommer et juridisk ansvar. Dette punktet handler om at bedriften må adlyde loven, men det tillegges også her at bedrifter er fremoverlent nok til å være gode etiske aktører på områder som kanskje ikke er blitt lovregulert ennå. Det tredje nivået er det etiske ansvaret. Her samles alle de ansvarsområdene bedrifter forventes å overholde, også de utover lover. Det fjerde steget er det frivillige eller filantropiske ansvaret. Oppsummert handler det om å være en god bedrifts-borger (Carson og Skaune 2019). Når man er det vil man yte ressurser til samfunnet og forbedre livskvaliteten i landet. Det er viktig å understreke at dette er ansvar som bedriften frivillig tar på seg. Det er ofte eksemplifisert ved at lokalsamfunnet forventer at bedrifter driver med veldedighet tilbake til samfunnet.



(Carroll, 2016)

Modellen som en helhet trekker sin tolkning ut i fra pyramide formen sin, hvor den anser økonomiske ansvaret som det mest essensielle, hvis ikke må bedriften legges ned. Det vil alltid argumenteres for at det juridiske ansvaret er like viktig, men bedrifter kan komme unna med mindre lovbrudd, der de bare må betale bøter og ikke blir lagt ned. Teorien påstår at ingen bedrift kan overleve på sikt uten å overholde de tre nederste nivåene, men at det øverste er et frivillig nivå. Her vil det være opp til den enkelte bedrift om de ønsker å stå til, eller forbigå samfunnets forventninger om filantropisk aktivitet (Carson og Skaune 2019). Det vil altså være mulig å både drive svak filantropisk aktivitet og aktivt drive med det, uten at teorien sikkert kan si at den ene typen bedrift har større overlevelsessevne på sikt (Carson og Skaune 2019).

3.2. Endringsstrategi

I denne oppgaven er strategi definert som: en plan og gjennomføring av den for å nå et bestemt mål (Høiback, 2020). Det finnes to idealtyper endringsstrategier. Disse strategiene heter E og O, som står for economic og organizational (Jacobsen, 2018b). Teoriene er sterkt knyttet sammen med lederstil E og lederstil O. Du kan gjerne forenkle det ved å si at ledere som anvender lederstil O også vil ha en endringsstrategi O, og ledere med lederstil E vil ha endringsstrategi E (Jacobsen, 2018b).

3.2.1 Lederstil O

Lederstil O tar utgangspunkt i å være en delegerende og inspirerende lederstil. Det er organisasjonen og utvikling av ansatte som er i fokus, samt å finne løsninger innad i organisasjonen. Lederstilen har som mål å utvikle ansatte og skape en lærende organisasjon (Jacobsen, 2018b). Løsninger og valg skal være mer desentralisert og organisasjonen skal legge til rette for at hvis en ansatt må ta inkrementelle avgjørelser, kan de gjøre det alene og ikke måtte avklare alt med sjefene sine (Jacobsen, 2018b).

Endringsprosessene som skapes av ledere med lederstil O, gjennomføres oftest med endringsstrategi O, og er ofte definert av at problemene er komplekse og uklare, slik at ansatte trenger tid til å løse de. Dette er gjerne et tidsaspekt som en toppledelse ikke har mulighet til å delta i. Derfor er det viktig å utvikle organisasjonen, da selve endringene skjer over lang tid. Denne idealtypen er svak når det kommer til store, raske omveltninger (Jacobsen, 2018b). Omfanget av endringene er dermed ofte inkrementelle, det er små justeringer det er snakk om. Det er gjerne lett å avslutte enhver prosess med denne stilen da det ikke er noen stor investeringskostnad å starte den. Endringer skal helst oppstå av seg selv uten å måtte fatte vedtak. Siden endringene er så små oppstår det generelt lite motstand, og oppslutningen rundt endringene innad i bedriften dominerer som oftest utfallet. Maktforholdet internt i bedrifter er basert på bottom up teorien (Jacobsen 2018b). Altså at ideer og teorier gjerne kommer fra gulvet og bringes opp gjennom bedriften fremfor at toppleder bestemmer og vedtar alt. Det er et miljø lagt til rette for god dialog og har som mål å skape handlingsrom for de ansatte. Det er altså slik at iverksettingen av endringsprosessene starter fra bunnen og går oppover gjennom organisasjonen. Endringsstrategi O motiverer ved å gjøre de ansatte til medeiere og gi dem mestringfølelse og motivasjon. Det blir gjerne gjennomført symbolske belønninger

og markeringer av hvor man er i prosessen. Endringsstrategi O baseres på å la organisasjoner utvikle seg selv ved stor tillit og ansvar hos de ansatte i endringsprosesser.

3.2.2 Implementering av O

Implementering av endringsstrategi O handler om å trekke organisasjonen sakte men sikkert i en riktig retning. Det er små endringer som skjer kontinuerlig. Det handler om å se på organisasjonen som en lærende organisasjon i kontinuerlig utvikling. Målet er å transformere taus kunnskap som eksisterer i organisasjonen til å bli en eksplisitt kunnskap i hele organisasjonen (Jacobsen, 2018b).



(Sintef, 2001)

Det er fire steg i denne prosessen, som man ser i figuren over. Det starter ved sosialisering mellom medlemmene i organisasjonen hvor de blir gjort observante på endringer og nye løsninger. Så har man en eksternalisering hvor man drøfter og diskuter de forskjellige synspunktene man har. I dette steget er det ikke en debatt, men det er gjerne mer av en utveksling av ideer og opplevelser rundt det samme fenomenet. Dette sklir gjerne ut i det neste steget som er kombinering, der man kombinerer den eksisterende kunnskapen med den nye man har tilegnet seg. Her skapes det en endring. Til slutt internaliserer man endringen som gjør at man anser prosessen som ferdig (Jacobsen, 2018b). Det at prosessen er ferdig er heller ikke helt riktig. Siden disse prosessene skal gjennomføres kontinuerlig i endringsstrategi O, så kan man ikke si nøyaktig når en av disse prosessene starter og slutter.

Derfor er punktet når individene i organisasjonen internaliserer ny kunnskap og baserer sitt arbeid fra et endret grunnlag, tidspunktet man kan konstatere at en endring er avsluttet.

3.2.3 Lederstil E

Lederstil E tar utgangspunkt i å være en instruerende og styrende lederstil. Lederstilen er basert på forskningen til Frederick Taylor og praktiseringen av Henry Ford sin lederstil hos bilprodusenten Ford. Lederstilen vil falle under det vi kaller Taylorisme (Jacobsen, 2018b). Navnet kommer av at man har et “economic” utgangspunkt til beslutningstaking. Målet i lederstil E er å oppnå lønnsomhet og profitt, det er gjerne en lederstil som kan bli anvendt i krisestisuasjoner hvor bedrifter ikke lenger klarer å overleve og må skaffe seg profitt for å ikke gå konkurs (Jacobsen, 2013).

Lederstil E skaper grunnlaget for endringsstrategi E. Drivkreftene som bringer frem strategi E er tydelige og klare problemstillinger slik at ledelsen kan ta initiativ. Innholdet i strategien går ut på å ha tydelige og konkrete endringer i strukturer og systemer. Det er større fokus på strukturen og strategien, enn på menneskene og organisasjonskulturen. Omfanget av endringen er stort, det er store prosesser som skal gjennomføres over kort tid. Det kjennetegnes som oftest ved at ledelsen har et klart start- og slutt punkt på prosessen. Det er lagt opp til en effektiv prosess som skal ta kort tid, noe som i de fleste tilfeller skaper stor motstand og informasjonsgap mellom de ansatte og ledelsen (Jacobsen 2018b). Når ledelsen har utarbeidet en plan sammen med eksterne konsulenter har de til enhver tid forståelse for hvorfor endringene gjøres som de gjøres, men de ansatte har ikke samme kunnskapsgrunnlag. Fra ledelsen sitt perspektiv er det viktigere å få implementert endringen fort, enn å skape et eierskap til endringen hos de ansatte. Det er et belønningssystem basert på resultater, ikke basert på aktivitet. Denne belønningsordningen må være avklart for de ansatte før endringen begynner for å få full effekt. Endringsstrategi E er altså basert på å ha en klar og tydelig struktur og endring der økonomisk lønnsomhet er hovedfokuset.

3.2.4 Implementering E

Implementeringen av endringsstrategi E baserer seg på at man planlegger tydelig hva som skal gjøres og sender ut skriftlig informasjon om endringen til alle som skal delta. Før planen er laget vil toppledelsen sammen med eksterne konsulenter bedrive et betydelig analysearbeid både av eksterne og interne faktorer. Slik kan de komme frem til den beste og mest effektive

løsningen basert på deres kunnskapsgrunnlag. Analyser som gjerne kan bli brukt er PESTEL og SWOT. Deretter følger man handlingsforløpet som er vist under:

Visjon ⇒ Sentrale mål ⇒ Konkrete og målbare mål ⇒ Strategier og tiltak for å nå målene ⇒ Iverksetting ⇒ Kontroll og evaluering ⇒ Belønning.

Denne prosessen tilsier at ved implementeringen av endringsstrategi E så skal det være en planlagt endring. Det vil si at før lederen starter prosessen så har man utviklet et tiltenkt hendelsesforløp hvor prosessen er forankret i sentrale mål og en overordnet visjon for selskapet. Det er altså en tydelig sekvensiell prosess, som ikke anvender prøving og feiling eller utforskning i noen grad (Jacobsen, 2018b). Lederen har tiltro til at den planen som toppledelsen og de eksterne konsulentene har kommet frem til, vil klare å ta bedriften gjennom endringen. Etter starten på iverksettingen, så har endringsstrategi E en stor grad av overvåkning og kontroll av hva de ansatte driver med (Jacobsen, 2018b). Det er i noen tilfeller også slik at de ansatte må fylle ut lange rapporter der de selv vurderer effektiviteten av endringene. I de verste tilfeller ender de ansatte da i et rapporteringsregime, slik at ledelsen kan kontrollere hva som skjer i bedriften. Dette kan være med å svekke motivasjon da det tar vekk tid fra kjernevirksomheten. Implementeringen er svært analytisk og baseres på en sekvensiell tankegang hvor man følger en plan laget av toppledelsen og eksterne konsulenter (Jacobsen, 2018b).

Det er viktig å påpeke at disse to endringsstrategiene er idealtyper. Likevel er det ofte slik at en av typene overskygger den andre. Ved situasjoner der begge strategier er brukt, kaller man det en hybrid strategi. Når man ser på hybride strategier finner man først ut at en bedrift gjerne trekker fra forskjellige idealtyper i forskjellige situasjoner, dette kaller man sekvensering (Jacobsen, 2018b). Sekvensering vil gjerne forekomme i alle prosesser, men man kan typologisere forskjellige former av hybride løsninger mellom idealtypene. Dette gjør man basert på hvor stor innflytelse enten E eller O har på den faktiske hybride stilen. I denne oppgaven vil vi ha fokus på hvordan eventuell sekvensering har blitt gjort, ikke hvordan man typologiserer det. Altså når har SpareBank 1 SMN brukt elementer av Strategi E og når har de brukt elementer av strategi O.

3.3 Endringskynisme

Endringskynisme er et fenomen beskrevet av Amundsen og Kongsvik (2016) og bygger videre på Stanley mfl. (2005) sin forskning om organisasjonsendring og begrepet kynisme. Endringskynisme kan oppstå ved endringsprosesser i organisasjoner og videre skape motstand mot endring. Derfor burde det være i organisasjoner beste interesse være å unngå endringskynisme. Det er fem elementer som tilsammen utgjør begrepet endringskynisme og beskriver de ansattes inntrykk av situasjonen de befinner seg i. De fem elementene er:

1. Endring for endringens skyld
2. Resirkulering av ideer
3. Praksisfjerne løsninger
4. Manglende synliggjøring av resultater
5. Pseudomedvirkning

(Amundsen og Kongsvik, 2016)

Det første elementet i fenomenet endringskynisme er “endring for endringens skyld”. Det som inngår i dette er at endringene som skjer i virksomheten ikke nødvendigvis er det beste for organisasjonen og dens ansatte. De nye endringene som stadig kommer fører ikke til noen forbedringer. I følge av ulike informanter sine utsagn i boken til Amundsen og Kongsvik (2016) så kan dette skje ved at nye ledere og endringsagenter har en egeninteresse for å komme med noe nytt og behov for å markere seg. Disse oppfatningene oppsummerer denne delen av endringskynisme som at slike endringer skjer for endringens skyld.

Neste elementet i endringskynisme er “resirkulering av ideer”. Denne henger tett sammen med det første elementet vi presenterte. Resirkulering av ideer går ut på at nye endringer som blir presentert er egentlig gamle ideer i en forkledning. Endringskynisme oppstår ved at det alltid veksles mellom de samme endringene og ideene, som en slags sirkel. De “nye” gamle endringene skaper heller ingen engasjement blant ansatte da man ikke ser noen form for resultater fra de forrige endringsprosessene.

Det tredje elementet i endringskynisme er “praksisfjerne løsninger”. Dette elementet bygger også videre på den første, men her får vi en ekstra dimensjon ved fraværet av mening til endringene (Amundsen og Kongsvik, 2016). Endringene blir abstrakte og ansatte har ingen kjente nivåer å forholde seg til. Et velkjent scenario er at ledere kommer med store planer som

er på PowerPoint foiler, uten at det er tatt høyde for hvordan det skal se ut i praksis. Gjennom forskningen til Amundsen og Kongsvik (2016) finner de ut at dette er en hyppig gjenganger. Slike praksisfjerne endringsprosesser medfører endringskynisme, man opplever at endringene ikke nødvendigvis er arbeidsbesparende, men mer som tilleggsoppgaver.

Fjerde elementet i endringskynisme er “manglende synliggjøring av resultater”. Dette handler om hyppigheten til endringene som kommer og den opplevde effekten av de. Det kommer stadig nye endringer i organisasjonen før de tidligere endringene er fullført, dermed blir de gjennomførte endringene glemt. Det er ikke mulig å se effekten av de tidligere endringene fordi de ikke blir synliggjort og evaluert. Dette vil skape endringskynisme fordi de ansatte som gjennomfører disse endringene ser ikke resultatene som endringene medbringer, og arbeidet vil føles bortkastet (Amundsen og Kongsvik, 2016).

Det femte og siste elementet i endringskynisme er “pseudomedvirkning”. Medvirkning og involvering er viktige begreper for å unngå endringskynisme. Endringskynisme kan oppstå når de ansatte ikke har mulighet til å påvirke endringsprosessen (Amundsen og Kongsvik, 2016). Selv om de ansatte har mulighet til å komme med sine meninger og innspill så er utfallet bestemt på forhånd av ledelsen, denne type involvering blir bare “et spill for galleriet”. De ansattes involvering under endringsprosesser blir kun tilsynelatende.

Endringskynisme vil kunne skape motstand mot endring i organisasjonen, som videre vil føre til at endringsinitiativer blir vanskelig å utnytte. Gode og essensielle endringer vil bli møtt med likegyldighet av de ansatte som om de var symbolske prosjekter. Endringskynisme skyldes mangel på “forankring”. Forankring kan forklares som det motsatte av endringskynismens fem elementer. Ved å invertere endringskynismens fem elementer får vi disse (Amundsen og Kongsvik, 2016):

1. **Behov:** Svarer de planlagte endringene til ansattes og lederes opplevde behov i forhold til forbedring av virksomheten?
2. **Endringshistorien:** Er noe tilsvarende prøvd ut i organisasjonen tidligere?
3. **Praksis:** Bygger endringene på kunnskap om virksomhetens praksiser og det arbeidet som utføres?
4. **Synliggjøring:** Synliggjøres resultatene av endringene som gjennomføres?
5. **Medvirkning:** Praktiseres det medvirkning i endringsarbeidet, som oppfattes som reell?

Disse fem punktene vil hjelpe ledere og medarbeidere med å hindre endringskynisme. Det vil også øke sjansen for å lykkes med endringsinitiativer dersom disse fem punktene forankres godt i praksis (Amundsen og Kongsvik, 2016).

Det finnes noen konkrete verktøy som vil være til hjelp for forankring i praksis.

Søkekonferansen er en kjent metode for å skape læring og refleksjon blant organisasjonsmedlemmer. Søkekonferansen går ut på at de som har et problem i arbeidet vil prøve å beskrive den som et forsøk for å finne mulige løsninger (Jacobsen, 2018b). Her deler man erfaringer og hører ulike synspunkter. Søkekonferanser inneholder sterk medvirkning og involvering fra problemeierne, slik at løsninger for problemet blir presentert, prøvd ut og forhåpentligvis iverksatt. Videre har vi *dialogkonferanser* og *modelleringskonferanser* som bygger på søkekonferanser (Amundsen og Kongsvik, 2016). Dialogkonferanser er passende for bedriftsutvikling, og blir ofte brukt ved oppstart. Her jobber man med å finne ut hvordan organisasjonen burde se ut og hvilke tiltak som må til for å komme dit.

Modelleringskonferanser blir også brukt til bedriftsutvikling, her skal man utvikle en modell for produktutvikling. Man skal finne ut hvilke prosesser som er nødvendige for å komme til sluttproduktet som etterspørres av kundene. Alle tre ulike konferanser har høy grad av medvirkning. Det siste eksempelet som Amundsen og Kongsvik (2016) kommer med i sin bok er *fortellinger*. Fortellinger handler om organisasjonens medlemmer som deler sine erfaringer og opplevelser knyttet til arbeidet. Kunnskapen som de ansatte bærer kan bli delt med flere nivåer i organisasjonen. Her kan det være mye å lære av hverandres suksesshistorier, men ikke minst de mislykkede. Slike fortellinger vil åpne opp for utvikling av kunnskap i organisasjonen.

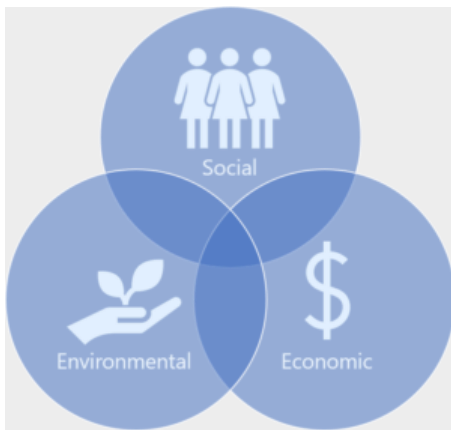
For å gjennomføre forankringen i praksis vil det være viktig å involvere de ansatte, noe som vil skape flere perspektiver på løsningene. Det er viktig å ikke glemme at de ansatte har kvalifisert og relevant kunnskap om problemene som organisasjonen skal løse.

Hyppige endringer var blant annet noe som skapte endringskynisme, og organisasjoner burde vurdere om endringer i så stort omfang er positivt for de ansatte. Det er viktig å huske at endringer og utviklingskonsepter er kompliserte og tidkrevende prosesser som krever tilpasning fra organisasjonen. Utvikling av endringer burde være et felles ansvar hos både ledelsen og de ansatte. Selv om det er ledelsen som beslutter en slik endring så er det de ansatte som gjennomfører den. Med et slikt syn på utviklingskonsepter vil det være lettere å unngå endringskynisme, og man vil få bedre forankring. Virksomheten vil også bære frukter

av dette i form av en høyere grad av effektivitet og motivasjon (Amundsen og Kongsvik, 2016).

3.4 Resultater

Den tredelte bunnlinje er en teori først introdusert av John Elkington (1994). Teorien går ut på at en bedrift har tre bunnlinjer, og ikke bare den økonomiske som man tidligere hadde trodd. Elkington argumenterer altså for at en miljømessig og sosial bunnlinje også er sentral for bedriftene (Carson og Skaune, 2019).

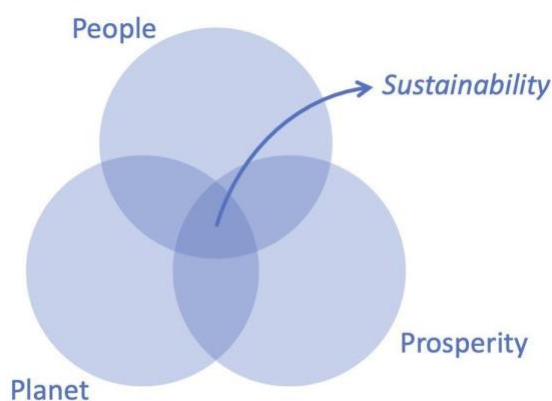


Figur 4 Den tredelte bunnlinje (SAI, 2021)

Den sosiale bunnlinjen er viktig på grunn av påvirkningen en bedrift har på sine ansatte, kunder, og lokalmiljøer. Dette blir av Elkington forklart som en bedrift sine aller viktigste interesser. Den miljømessige bunnlinjen handler om bedriften sin miljøpåvirkning, gjennom eksempelvis karbonavtrykk, utslipp av giftige gasser eller om de bidrar til avskoging. Den økonomiske bunnlinjen er viktig for å skape økonomisk stabilitet i både lokalmiljøene og nasjonen. Denne delen er ikke bare intern på bedriftens bunnlinje, men ser på helheten av økonomisk påvirkning. Det er altså de positive og negative påvirkningene bedriften har på den nasjonale og internasjonale økonomien. Eksempelvis gjennom verdiskapning, nye arbeidsplasser, skatter og avgifter, og nyskapning (Kraaijenbrink, 2019).

Hvis en bedrift klarer å dekke alle tre bunnlinjene, tilsier teorien at markedet vil se på bedriften som en sterkere aktør. Det er denne tankegangen som har vært prominent ved implementering av en tredelt bunnlinje, at bedrifter følger teorien for å styrke posisjonen sin i markedet. Elkington selv har senere kritisert sin egen teori i en artikkel i Harvard business review (2018). Han ønsket å trekke tilbake teorien, da han oppdaget at teorien ikke ble brukt

til sin opprinnelige agenda. Opprinnelig skulle teorien inspirere bedrifter til å være fremoverlente og tenke på hva slags påvirkning bedriften har på de tre bunnlinjene. Det var ment at man både skulle legge til verdi, men også passe på å ikke ødelegge eksisterende verdi (Elkington, 2018). Teorien var integrert i en verdensanskuelse om bærekraftig utvikling, så med verdi menes også likestilling, sosiale strukturer samt miljømessige verdier. Det Elkington nå har oppdaget er at i praksis brukes teorien mer som et regnskapsverktøy, der bedrifter kan budsjettere inn hvor bærekraftige de er, og signalisere dette til markedet. Elkington skriver “It was supposed to provoke deeper thinking about capitalism and its future, but many early adopters understood the concept as a balancing act, adopting a trade-off mentality.”(Elkington, 2018). Det er på bakgrunn av feiltolkning av teorien at vi har fått konsepter som ESG (miljømessige, sosiale og eierstyrings faktorer) og SROI (social return of investment) vurderinger (Elkington, 2018). Modellene er presentert positivt, men Elkington mener de oftest er brukt som et regnskapsverktøy for den finansielle sektoren som lar det fortsette stort sett slik som før, men med “trade offs”. Dette er det man ville beskrevet som grønnvasking, bedrifter som fronter arbeid med det grønne skiftet, men som i realiteten ikke bidrar. Han presenterer til slutt en videreutvikling av teorien representert ved modellen under.



Figur 5 Den forbedrede tredelte bunnlinje

(Kraaijenbrink, 2019)

(planet = miljømessige, people = sosiale og prosperity = økonomiske)

Den nye justerte teorien handler om at bare i midten av figuren, vil en bedrift følge den tredelte bunnlinje. Det er ikke en teori ment for trade offs, men for at man skal fylle samtlige kriterier i den videre utviklingen (Elkington, 2018). Elkington er altså skeptisk til bedrifters bruk av den tredelte bunnlinje da han mener den er blitt brukt mer til å styrke omdømme og som et regnskapsverktøy for store bedrifter, spesielt i finanssektoren.

4. Metode og forskningsdesign

I dette kapitlet skal vi gå gjennom og gjøre rede for valg av metode, utredning av problemstilling og utvikling av intervjuguide. Vi skal også forklare hvordan innsamlingen av data ble gjort og hvordan informantene vi intervjuet ble valgt ut. Avslutningsvis skal vi presentere analyse av innsamlede data og undersøkelsens reliabilitet og validitet.

4.1 Problemstillingen

Alle undersøkelser starter med at noen er interessert i et spesielt og avgrenset tema. Slik var det også her; da vi begynte på denne bacheloroppgaven var samtlige enige om hvilket tema vi var interessert i, nemlig hvordan endringsprosesser gjennomføres. Spesielt når det gjelder bærekraft og bærekraftige prosesser. Vi oppdaget at SpareBank 1 SMN var midt i en bærekraftig omstilling, og dette var noe vi ville finne ut mer om. Resultatet ble følgende problemstilling:

“Hvordan gjennomfører SpareBank 1 SMN bærekraftige endringsprosesser?”

Som Jacobsen (2018a) nevner i sin bok så er utviklingen av problemstillingen noe av det tyngste og mest tidkrevende i en undersøkelsesprosess. Dette er fordi en problemstilling avgrenser hva vi skal fokusere på, og hva vi ikke skal fokusere på. Når vi utformer problemstillingen så legger det føringer videre for den videre retningen til undersøkelsen. I denne oppgaven brukte vi mye tid på å konkretisere problemstillingen, og endte opp med å forandre den flere ganger.

En problemstilling må være empirisk, og det er fire ulike komponenter som gjør dette mulig: hva og hvem vi er interessert i, og hvor og når undersøkelsen skal finne sted (Jacobsen, 2018a). I problemstillingen vår er vi nysgjerrige på hvordan et stort midtnorsk konsern takler de store endringene som kommer med det grønne skiftet.

I tillegg til elementene som gjør problemstillingen empirisk nevner Jacobsen (2018a) at det er tre krav som man må ta høyde til. Problemstillingen må være spennende, enkel og fruktbar. For at den skal være spennende må den inneholde et element av overraskelse; man skal ikke vite hva resultatet blir ved å lese problemstillingen. Den skal være enkel, da det skal være

mulig å besvare problemstillingen uten at det blir for omfattende. Enkle problemstillinger gir de beste resultatene. Til slutt må problemstillingen være fruktbar, den skal være mulig å undersøke empirisk, og den skal tilføre ny kunnskap. Å tilføre ny kunnskap er ikke nødvendigvis noe som skal være revolusjonerende, men heller at man bygger videre på allerede eksisterende informasjon (Jacobsen, 2018a). Vi mener at problemstillingen vår tilfredsstillende disse kravene. Temaet vi undersøker er veldig dagsaktuelt og vil kunne tilføre ny kunnskap, noe som gjør den spennende og fruktbar. Vi har også avgrenset problemstillingen slik at den oppfyller kravet til å være enkel.

Problemstillingsfasen er tidkrevende fordi den setter videre føringer for hva slags undersøkelsesopplegg som skal benyttes og hvilken metode som skal anvendes for å samle informasjon. Derfor er det viktig å vite hva slags problemstilling man har og hva den kommer til å gi. Problemstillingen anser vi som beskrivende og eksplorerende, noe som skal gi oss en dypere forståelse av fenomenet som vi undersøker. Valget vårt medfører konsekvenser; den tydeligste er at vi vil ikke ha grunnlag for å kunne generalisere til andre bedrifter. Dette fremkommer også av at utvalget vårt, som beskrives senere, ikke er representativt nok. I denne delen av oppgaven må vi anerkjenne at problemstillingen ikke vil kunne generaliseres, verken statistisk eller teoretisk. Vi ønsker å påpeke at oppgaven fortsatt vil kunne være verdifull for SpareBank 1 SMN for å få en beskrivelse av hvordan prosessen har foregått.

4.1.1 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmål er en videre konkretisering av problemstillingen. Utviklingen av forskningsspørsmålene våre var en lang prosess. Forskningsspørsmålene skal kunne reflektere teorien vi anvender i oppgaven. Resultatet av arbeidet ble fire spørsmål. Dette har vi gjort for å kunne skape tydelige skiller mellom fire områder vi ønsket å undersøke. Slik blir også oppgaven mer strukturert og oversiktlig. De fire områdene er bærekraft, endringsstrategi, endringskynisme, og resultater. Hele denne oppgaven er strukturert ut ifra disse fire temaene, og de har egne delkapitler i teorien og presentasjon av data. Forskningsspørsmålene er:

1. *Hva legger SpareBank 1 SMN i begrepet bærekraft?*
2. *Hvilke strategier har SpareBank 1 SMN valgt når de gjennomfører endringer for å bli en bærekraftig organisasjon?*
3. *Hvilke holdninger har de ansatte og ledere til endringsprosesser knyttet til bærekraft?*

4. *Hvilke resultater opplever ledere og ansatte at SpareBank 1 SMN har oppnådd i arbeidet med bærekraft?*

4.2 Valg av undersøkelsesdesign

Etter at problemstillingen har blitt konkretisert er den neste fasen å finne det undersøkelsesopplegget som passer best til den. I denne fasen er det også viktig å tenke gjennom hva som egner seg best, slik at vi bruker et undersøkelsesdesign som faktisk belyser den problemstillingen vi ønsker.

Ulike undersøkelsesopplegg har forskjellige styrker og svakheter, men alle opplegg vil ha to hovedutfordringer i form av kausalitet og generalisering (Jacobsen, 2018a). Generalisering betyr at funnene fra undersøkelsens enheter også blir gjeldende for de vi ikke har undersøkt, altså fra utvalg av enheter til populasjon, dette kalles *statistisk generalisering*. En annen form for generalisering heter *teoretisk generalisering*, denne typen generalisering brukes til å si noe om “lovmessigheter” og hvordan ulike fenomener henger sammen. Et eksempel er “dersom A inntreffer så vet vi at B også vil inntreffe”.

I sin bok skiller Jacobsen (2018a) mellom to ulike undersøkelsesdesign; *intensive* og *ekstensive*. Intensive design har som mål å gå i dybden på et fenomen, slike design tar for seg mange variabler, men studerer få enheter. Intensive undersøkelser blir ofte kalt “virkelighetsnære” og har høy intern gyldighet. Dette egner seg best til teoretisk generalisering. Ekstensive undersøkelsesdesign går i motsatt retning enn intensive, hvor man tar for seg mange enheter og få variabler. Vi har valgt et intensivt undersøkelsesdesign for vår undersøkelse og problemstilling, fordi vi tar for oss få enheter og går i dybden. Vi skal finne ut hvordan endringsprosesser gjennomføres i SpareBank 1 SMN. Som nevnt tidligere har intensive design høy intern gyldighet, dette betyr at fenomenet vi har undersøkt skyldes akkurat den årsaken som vi tror og at det ikke er andre faktorer som medfører forklaringen. Høy intern gyldighet vil skape grunnlag for teoretisk generalisering.

Man kan bruke mange ulike studier for intensive undersøkelsesdesign. De to hovedkategoriene er casestudier og utvalgsundersøkelser. Vi har valgt å bruke en enkeltcasestudie, da vi mener det egner seg best til å besvare vår problemstilling. Enkeltcasestudier går ut på at man undersøker en organisasjon som er avgrenset i tid og rom;

en slik avgrensning gir oss virkelighetsnære bilder og tykke beskrivelser.

4.3 Valg av metode

Undersøkelsens neste fase går ut på å velge hva slags data man skal samle inn. Helt generelt skiller vi mellom å samle inn data i form av ord og i form av tall. Det å samle inn informasjon i form av tall kalles for kvantitativ metode, og innsamling av ord kaller vi for kvalitativ metode. Det har vært mye diskusjoner om hvilken datatype som er best, og det er fremdeles mange som er uenige i dette. I følge Jacobsen så er kvalitative og kvantitative data like gode, men egner seg best til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger (Jacobsen, 2018a).

Kvantitativ metode er som sagt innsamling av informasjon i form av tall, dette gjør det lettere å behandle informasjonen ved hjelp av datamaskiner og andre programmer. Kvantitativ metode egner seg best når man har en klar problemstilling og ikke minst gode forkunnskaper om temaet. Denne metoden gjør det lettere å samle inn informasjon fra mange enheter, og kan brukes til statistisk generalisering.

Kvalitativ metode er derimot en innsamlingsmetode som egner seg best når vi skal finne ut hva som ligger i et bestemt begrep eller fenomen. Denne metoden passer bra når vi skal avklare et spesielt tema og få frem et nyansert bildet av situasjonen. Kvalitativ metode henger tett sammen med intensive undersøkelsesdesign der man går i dybden på problemstillingen, og kan derfor sies å være svært ressurskrevende (Jacobsen, 2018a).

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ innsamlingsmetode for å belyse problemstillingen vår, og mer spesifikt et kvalitativt åpent intervju. Problemstillingen vår er uklar, og vi hadde ikke så mye forkunnskap om hvordan endringsprosesser skjer i SpareBank 1 SMN. Ved kvalitativt intervju fikk vi ulike beskrivelser og nyanser fra informantene. Dette hjalp oss med å få bedre forståelse for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte.

4.3.1 Fordeler og ulemper med kvalitativ metode

Kvalitativ metode har sine fordeler og ulemper, akkurat som kvantitativ metode. De ulike metodene passer til forskjellige undersøkelser og dens formål. Det å samle inn informasjon i form av ord vil skape en viss nærhet mellom forskeren og de som blir undersøkt. Kvalitativ innsamlingsmetode er en fleksibel måte å samle inn data på, og forskeren kan ikke låse seg på

hva han leter etter; det er situasjonen og informantene som setter retningen for undersøkelsen. Dette gir den kvalitative metoden en høy relevans, noe som betyr at vi får frem den riktige forståelsen av fenomenet vi undersøker. Dette var veldig relevant for vår oppgave, da vi ønsket å se hvordan bærekraftige endringsprosesser skjer og oppleves fra de ansatte og ledernes perspektiver.

Ulempene ved kvalitativ metode vil blant annet være at det er veldig ressurskrevende. Intervjuer tar lang tid å gjennomføre, noe som betyr at vi må nøye oss med bare noen få respondenter. Dette er også årsaken til at vi kun hadde mulighet til å intervju fem personer fra SpareBank 1 SMN. Få enheter har en ulempe ved at det blir vanskelig å generalisere og dette gjelder også vår oppgave. Videre er kvalitativ innsamlingsmetode veldig kompleks, man sitter igjen med veldig mye informasjon. Hvert enkelt intervju som ble transkribert endte opp på mellom 7-13 fulle A4 sider. Med så mye ord og informasjon er det lett å miste oversikten og gå glipp av viktig informasjon (Jacobsen, 2018a).

4.4 Innsamling av data

Kvalitativ undersøkelse er som oftest intensiv med få enheter, men mange variabler. Det finnes fire ulike metoder for å innhente data innenfor den kvalitative tilnærmingen; det individuelle åpne intervjuet, fokusgruppeintervju, dokumentundersøkelse og observasjon. Disse ulike metodene vil påvirke dataenes gyldighet og pålitelighet, derfor er det viktig å velge den riktige metoden som egner seg best til å belyse problemstillingen.

Den mest brukte innsamlingsmetoden er det åpne, individuelle intervjuet og den foregår der undersøger og informant fører en vanlig samtale. Denne type intervju kan foregå ansikt til ansikt eller via telefon, e-post eller internett. Vi valgte denne form for datainnsamling fordi den egner seg utmerket til intensive undersøkelsesopplegg med få enheter og når man er interessert i hva den enkelte informanten sier og opplever. Åpne, individuelle intervju passer også bra for å få frem den enkeltes oppfattelse av et fenomen, og i vårt tilfelle var dette hvordan de ansatte og lederne opplevde endringene i bedriften.

Kvalitative intervju har ulike nivåer av åpenhet, det kan foregå som en helt vanlig samtale uten noen form for føringer fra forskerens sin side eller det kan foregå mer strukturert der man har en liste med spørsmål eller tema som skal tas opp i løpet av intervjuet. Denne pre-

struktureringen av intervjuet innebærer at man bestemmer seg på forhånd om ulike temaer man skal komme innom under intervjuet. Uten noe form for pre-strukturering vil informasjonen forskeren får være veldig kompleks og nesten umulig å analysere, og selv med et pre-strukturert intervju er det mulig å opprettholde stor grad av åpenhet (Jacobsen, 2018a).

Vi hadde satt oss et mål om å ha gjennomført alle intervjuene i løpet av perioden februar-mars 2021. Intervjuene skulle foregå ansikt-til-ansikt på informantenes arbeidsplasser, altså naturlige omgivelser slik at de skulle “føle seg hjemme” og at vi kunne unngå *konteksteffekten*. På grunn av Covid-19 ble det ikke mulig å utføre intervjuene ansikt til ansikt, og vi ble nødt til å utføre de digitalt gjennom Microsoft Teams. Til tross for Covid-19 fikk informantene delta på de digitale intervjuene fra arbeidsplassene sine og noen fra hjemmekontor. Dette gjorde at vi fikk ivareta de naturlige omgivelsene vi hadde planlagt, på best mulig måte.

Før vi avtalte datoer for intervjuene, sendte vi ut et samtykkeskjema, og informasjonsskriv. Dette informasjonsskrivet beskrev hva oppgaven vår gikk ut på, hva problemstillingen vår var, hvorfor vi ønsket akkurat den gitte respondenten og hvordan vi skulle behandle dataene. Det var viktig for oss å fremme at dataene ikke skulle kunne kobles til individene, og hvis noen ønsket å trekke seg, var det mulig helt frem til innleveringsfristen. Siden intervjuene ble gjennomført digitalt, ba vi respondentene om samtykke til å ta lydopptak, slik at vi kunne transkribere de ordrett. Hvordan dette skulle gjennomføres, fikk vi beskrevet av NSD. Vi fulgte NSDs retningslinjer for samtykke, som følger norske lover og regler om lydopptak. Rådataene fra prosjektet slettes den dagen oppgaven leveres, og var informert om på forhånd.

Når vi startet de gitte intervjuene etter å ha mottatt samtykke til opptak, var det viktig for oss å forklare hva oppgaven handler om enda en gang, og å fremme at alle svar er nyttige svar for oppgaven. Vi lot også respondentene stille spørsmål før vi begynte med gjennomgangen av intervjuguiden. I denne oppgaven er det to forskjellige intervjuguiden, som forklares mer i neste delkapittel. Vi gjorde dette da informasjonssamlingen vår var delt opp i to faser.

I den første fasen var vi ute etter å lære mer og øke kunnskapen vår om bærekraftsarbeidet i SpareBank 1 SMN. Derfor hadde vi et tidlig intervju med en respondent som var ekspert på temaet, senere bare kalt E1. Dette intervjuet ble gjennomført med veldig fri form og tok lengre tid enn de andre, da respondenten hadde veldig mye informasjon å dele om temaet. Vi

hadde en intervjuguide, men den ble brukt mer som en sjekkliste for å passe på at ingen tema ble oversett. Selve intervjuet gikk mest ut på at E1 snakket fritt rundt forskningsspørsmålene. På bakgrunn av kunnskapen vi fikk fra dette intervjuet, lagde vi en ny intervjuguide, da vi ønsker mer konkret datainnsamling fra de resterende respondentene. Vi endret for siste gang på forskningsspørsmålene for å tilpasse oss informasjon vi tilegnet oss i det første intervjuet.

I den andre innsamlingsfasen intervjuet vi resten av respondentene der vi fulgte intervjuguiden mer nøye, for å sikre at vi fikk inn svar på alle underspørsmålene våre. Det var likevel ikke et helt rigid intervju og respondenten sto fritt til å svare hvordan de ønsket. Av hensyn til eventuelle intervju effekter ble alle intervjuene gjennomført av samme person, mens de to andre noterte viktige momenter og sikret lydopptak.

4.5 Strukturering av intervjuguide

Det er intervjuguiden som sier i hvor stor grad intervjuet er strukturert på forhånd. Guiden skal si hvilke temaer vi skal gå gjennom i løpet av intervjuet. De kan være veldig strukturerte eller svært lite strukturerte, man kan se på graden av strukturering som en skala (Jacobsen, 2018a). Våre intervjuguider har en middels struktureringsgrad. Intervjuguiden til L2 og A1-3 har større grad av strukturering enn intervjuguide E1. Det er en middels struktureringsgrad da den er delt opp i fire klare temaer, som er forskningsspørsmålene. Guiden er der for å legge retningslinjene til intervjuet, men målet var å få tak i utvalgets meninger og tanker. Under intervjuene ble det også påpekt når vi beveget oss fra et forskningsspørsmål til det neste. Vi ønsket å ha en så åpen strukturering som mulig, men fortsatt legge til rette for at vi fikk tilbakemeldinger på alle forskningsspørsmålene. I intervjuguiden til E1 er det mindre strukturert, fordi vi her hadde et mer eksplorerende utgangspunkt.

Utformingen av intervjuguiden var basert på å ha fire teoretiske grunnsteiner; bærekraft, endringsstrategi, endringskynisme, og resultater. Vi ønsket også at den skulle ha en logisk kronologisk rekkefølge, hvor vi startet med temaet bærekraft som er det grunnleggende begrepet i prosessen. Her inngikk også spørsmålene om hvilke drivere prosessen hadde både internt og eksternt. Videre var neste tema endringsstrategi. Her fikk vi en kobling fra det grunnleggende og starten, til hvordan de gjennomførte prosessen og hva slags strategier som ble brukt. Neste delen av intervjuguiden handlet om holdningene til de ansatte. Altså hvordan disse strategiene som ble implementert hadde blitt mottatt, og hva slags syn de ansatte hadde

på prosessen. Spørsmålene her var basert på teori om endringskynisme og hvordan man kan unngå motstand. Det siste forskningsspørsmålet omhandlet resultater av prosessen. Dette mener vi skapte en god flyt i intervjuene og en forutsigbarhet for intervjuobjektet. Helt avslutningsvis hadde vi noen åpne spørsmål, om det var spesielle temaer vi ikke hadde nevnt, eller noe vi burde fokusere mer på. Denne delen hadde vi med siden vi visste vi ikke hadde full forståelse for alle sammenhengene i bedriften, så det var viktig å eventuelt få påpekt hvis vi hadde et hull i forståelsen vår.

Utfordringene våre kom av at vi hadde noen spørsmål som kanskje var litt vel overordnede for noen av respondentene. Dette gjorde at i de faktiske intervjuene endte det med at noen ganger ble spørsmålene stilt litt annerledes enn slik de er i intervjuguiden for å koble det opp mot den enkelte. Lærdommen her er at vi kunne ha avklart utvalget vårt tidligere og endret mer på intervjuguiden hvis noen spørsmål ikke ble like relevante for alle. Vi kunne også ha valgt å jobbe med et mer konsentrert utvalg innad i en avdeling i SpareBank 1 SMN, slik at alle ville hatt samme forståelsesgrunnlag. Vi mottok svar som var noe sprikende på hva de mente prosessene innebar. Dette var basert ut fra avdelingen man jobbet i, en kontekst som i få tilfeller var av betydning i analysen av svarene. På grunn av anonymitet ble det utfordrende.

4.6 Utvalgsprosessen

I kvalitativ metode er utvalget betinget av problemstillingen. Avgrensingen til problemstillingen bestemmer at utvalget må ha respondenter som har førstehåndskunnskap om fenomenet som skal beskrives (Jacobsen, 2018a). Dette er essensielt i kvalitative undersøkelser, da utvalgene har så få enheter, og man er ute etter dype beskrivelser av fenomenet. Utvalget sin iboende kunnskap og tilknytning til fenomenet vil da være knyttet til påliteligheten til undersøkelsen. Om utvalget ikke har egne erfaringer vil altså ikke undersøkelsen være pålitelig, og den blir unyttig. Undersøkelser som har utvalg av respondenter med førstehåndskunnskap vil derimot være svært pålitelige (Jacobsen, 2018a). Slike undersøkelser vil være nyttige for forskningen på temaet og vil kunne brukes til videre forskning. I utvalgsprosessen er det viktig å skille mellom *respondenter* og *informanter*. Respondenter er representanter for den gruppen vi ønsker å undersøke, men informanter er personer som ikke representerer gruppen vi undersøker, men har god kunnskap om fenomenet (Jacobsen, 2018a). I denne undersøkelsen arbeider vi kun med respondenter.

Det betyr at alle data vi har kommer fra kandidater med et ansettelsesforhold i SpareBank 1 SMN. Dette har vi gjort da det ikke var mulig å finne noen informanter i denne casen.

Selve utvalgsprosessen består av tre steg. Det første steget handler om å kartlegge hvem man ville ønsket å undersøke om man hadde ubegrenset med tid og ressurser. Dette gjør man for å prøve å skaffe seg en fullstendig oversikt over hvilke individer som er interessant å ta inn i utvalget. En kvalitativ undersøkelse har ofte store mengder data, og når dataen er ord og setninger er det vanskelig å behandle. Derfor må man kutte ned antallet i undersøkelsen til en overkommelig mengde. I kvalitative undersøkelser er det ikke hensiktsmessig å ha utvalg som er større en 20 respondenter. Vi ønsket originalt å ha et utvalg på 10 respondenter, men grunnet Covid-19 og utfordringer med å skaffe intervjuer endte vi med fem respondenter. Utfordringene var blant annet at vi ikke var sikre på å om mailen vår havnet i kandidatenes søppelpost. Disse fem var overkommelig med ressursene og tidsperspektivet vi hadde, men vil ha konsekvenser for konklusjonen vi ender med.

Det andre steget handler om å spesifisere kriteriene for inkludering og ekskludering av utvalget. Det er problemstillingen som styrer kriteriene, da kriteriene må være konsentrert rundt innhenting av informasjon for å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2018a). Kriteriene vi endte opp med å bruke var:

- Bredden av utvalget måtte inkludere både ledere og arbeidere.
- Alle respondentene måtte være ansatt i SpareBank 1 SMN i perioden av undersøkelsen.
- Ingen krav om alder eller kjønn

Det var viktig for oss at respondentene hadde fast ansettelse i bedriften. En respondent som var med tidligere i prosessen endte med å utebli, da kandidaten presenterte at hen skulle slutte i bedriften i løpet av undersøkelsens tidshorisont. Vi ønsket også å ha både ledere og ansatte i utvalget slik at vi kunne se konsekvensene og resultatene av prosessen fra to forskjellige perspektiver.

Det tredje steget handler om kriterier for utvelgelse av respondentene. I kvalitative undersøkelser finnes det flere ulike kriterier man kan bruke; Tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, informasjon, det typiske, det ekstreme eller snøballmetoden. Fundamentet i kvalitativ metode er at utvalgene er formålsstyrt. Det vil si at utvalget skal representere og besvare formålet i undersøkelsen (Jacobsen, 2018a). Vi valgte å gå for snøballmetoden i vår undersøkelse. Dette er en metode som presser fleksibiliteten i det kvalitative opplegget til sin

ytterste grense. Det starter generelt med et intervju av en kandidat som har stor informasjon om en gruppe eller fenomen (Jacobsen, 2018a). Ut ifra dette intervjuet samler man inn tips og ideer som er med på å forme veien videre. Vi har en eksplorerende problemstilling om et tema vi ikke hadde store forkunnskaper om. I vårt tilfelle gikk dette ut på å ta kontakt med bærekraftsansvarlig i SpareBank 1 SMN. Etter intervjuet med bærekraftsansvarlig, fant vi veien videre og valgte resten av utvalget basert på å ha spennende respondenter og følge kriteriene våre. Dermed kan det fremmes at det egentlig var en kombinasjon av å starte med snøballmetoden for så å velge resten av utvalget basert på informasjon om utvalgskriterier. Det vil si at vi valgte kandidater som kunne gi oss god informasjon om temaet.

Et problem vi møtte på var faren for brudd på privatlivet til respondentene. Dette beskriver Jacobsen som når utenforstående kan identifisere enkeltpersoner (Jacobsen, 2018a). Siden Covid-19 førte til et så lite utvalg var det en bekymring for oppgaven. Dermed har vi valgt å anonymisere svarene i denne oppgaven. Kategoriseringen er som følger **E1- L2- A1- A2- A3**. **E1** er både en type leder og ekspert derfor har vi valgt **E1** for den første lederen og **L2** for den andre for å gjøre skillet mellom dem tydeligere.

4.7 Analyse av datamateriale

Analyse i denne typen kvalitative studier, bygges på en modell av fire faser. Disse fasene er: dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og til slutt sammenbinde (Jacobsen, 2018a), og vil presenteres i denne delen av oppgaven.

Dokumentere: Denne fasen handler om å dokumentere hva som faktisk er resultatene. Dette innebærer å renskrive og transkribere intervjuer, samt der det er nødvendig å systematisere intervjuene og observasjonene (Jacobsen, 2018a). Vi brukte programmet Microsoft Teams til å gjennomføre våre intervjuer. Dette ga oss muligheten til å bruke den innebygde opptaksfunksjonen, så vi kunne transkribere intervjuene i ettetid. Dette gjorde at intervjuer kunne ha fullt fokus, mens de to andre som observerte kunne passe på at intervjuer ikke glemte spørsmål.

Utforske: Dette er den andre fasen av analysen og forskeren vil i denne fasen lete usystematisk etter forhold som trer fram fra dataene (Jacobsen, 2018a). Dette ble bare gjennomført i det første intervjuet. På bakgrunn av at vi brukte snøball metoden var vi avhengig av å undersøke det første intervjuet vårt tidlig for å finne ut hvor vi skulle gå videre i utvelgelsen av utvalget. Gjennomføringen av denne fasen tidlig, hjalp oss å spisse inn både

på utvalg og ny problemstilling og forskningsspørsmål. Det var etter denne prosessen vi fant ut at vi bare hadde ressurser til å se på hva som gjennomføres innad i SpareBank 1 SMN i denne endringsprosessen til å bli mer bærekraftig.

Systematisere og kategorisere: Denne fasen dreier seg om å redusere den uoversiktlige mengden av informasjon i kvalitative data. Her kategoriserer og typologiserer man svarene. Informasjonen grupperes etter et sett kriterier som forskeren setter (Jacobsen, 2018a). Ved hjelp av opptakene kunne vi da transkribere intervjuene i sin helhet, og gå frem og tilbake i intervjuet for å kartlegge og systematisere svarene opp mot hverandre og forskningsspørsmålene. Dette hjalp spesielt da vi hadde to forskjellige intervjuguider. Her kunne vi altså helt tydelig koble sammen svar på samme temaer, selv om spørsmålet kunne ha bli stilt litt annerledes av intervjuer. Vi valgte å kategorisere svarene vi fikk ut ifra hvilke temaer de besvarte, altså i fire deler. Temaene kom fra forskningsspørsmålene og var, bærekraft, endringsstrategi, endringskynisme og resultater. Så sammenkoblet vi respondentene sine svar til kategoriene som var mest treffende. Denne kategoriseringen var svært hjelpsom ettersom de besvarte forskningsspørsmålene. Dette gjorde arbeidet ved å finne en konsensus og eventuelle uenigheter mye enklere i analysen. Ved å sammenligne svarene fikk vi også mye tydeligere for oss hvilke forhold som påvirket de forskjellige individene til å svare slik de gjorde. Det gjorde eksempelvis det mye tydeligere å forstå hvilke forhold som påvirket synet på hva bærekraft er hos respondentene.

Sammenbinde: Denne fasen handler om å utforske kausale sammenhenger i datamaterialet (Jacobsen, 2018a). Dette ble gjort i mindre grad enn de andre fasene i denne undersøkelsen, da kategoriseringene var tydelige, men i konklusjonen blir det i større grad trukket frem. Denne studien har fire klare forskningsspørsmål som skal besvares og det har vært hovedfokuset. Sammenhenger mellom de fire forskningsspørsmålene kom i andre rekke, men kan være interessant å se på i senere større studier.

4.8 Kvalitetssikring

4.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet til en undersøkelse er konseptet om at det er trekk i gjennomføringen av undersøkelsen som påvirker resultatene man får (Jacobsen, 2018a). Det er generelt to effekter man snakker om her, intervju effekt og kontrasteffekten. Disse to er ikke gjensidig utelukkende så begge kan forekomme eller ingen av dem.

Intervjueffekt er når den som gjennomfører intervjuet, påvirker intervjuobjektet. Effekten kan komme fra intervjuer sitt kroppsspråk, tonefall, mangel på kunnskap eller spesielle utsagn. Denne effekten forekommer oftest når det er mer enn en person som gjennomfører intervjuet (Jacobsen, 2018a). Når det er flere intervjuere vil det være så stor variasjon i blant annet intervjustil, tonefall, stemme eller ordforråd at det kan bli vanskelig å sammenligne resultatene fra forskjellige intervjuere. I vår studie vil nok intervjueffekten være svært liten. Vi var bevisst på effekten før vi gjennomførte intervjuene, og derfor intervjuet samme person alle de fem respondentene.

Konteksteffekten beskriver effekter som kan forekomme på bakgrunn av sammenhengen dataene blir samlet inn (Jacobsen, 2018a). Det er to elementer konteksteffekten vurderes på, hvorvidt det er kunstig eller naturlig, og om det er planlagt eller overraskende. Hvorvidt undersøkelsen er kunstig eller naturlig handler om hvor den blir gjennomført. Det er generelt sett på som mer naturlig for intervjuobjektene å gjennomføre undersøkelsen hjemme hos seg selv. Unaturlige kontekster som et laboratorium vil skape problemer da individers atferd påvirkes av omgivelsene sine (Jacobsen, 2018a). Det er ikke absolutt hva som er best av kunstig eller naturlig, men målet er at intervjuobjektet og intervjuer skaper en tillit slik at minst mulig effekter inntreffer. Planlagte intervjuer er bedre for å få dype beskrivelser av fenomenet man undersøker, mens overraskende undersøkelser har ofte lettere for å finne ut spontane meninger, som holdninger og fordommer (Jacobsen, 2018a). Samtlige intervjuer ble gjennomført over Microsoft Teams, og de var planlagt god tid i forveien. Respondentene hadde fått informasjonsskriv om oppgaven så de var fullt informert om hva problemstillingen til oppgaven var slik at de hadde mulighet til å forberede seg. Det var litt forskjellig om respondentene satt på hjemmekontor eller på arbeidsplassen. Hjemmekontor kan både være positivt og negativt. Det kan skape en trygghetsfølelse for respondentene, samtidig er det høyere sjanse for at noe uventet eller bråk oppstår. I et av intervjuene måtte vi ta en pause da det var et husdyr som krevde respondentens oppmerksomhet. Helhetlig anser vi ikke effektene av at noen respondenter satt på hjemmekontor som kritisk.

Dårlig arbeid, eller slurv i transkriberingen eller analysen kan påvirke reliabiliteten i undersøkelsen. På bakgrunn av videoopptakene transkriberte vi intervjuene ordrett, og så bort fra irrelevante lyder i form av onomatopoetikon eller avbrutte ord når vi gikk gjennom opptakene. Vi anser derfor ikke slurv eller feil som en påvirkningskilde på reliabiliteten.

4.8.2 Validitet

Det er to kategorier for validitet; intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet er om vi har fått tak i det vi ønsket å få tak i (Jacobsen 2018a). Altså skal forskere konsentrere seg om hvorvidt beskrivelsen er sann og hvorvidt sammenhengene er reelle. Vi skal altså validere om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen 2018a). Ekstern gyldighet handler om hvorvidt funnene vi har funnet kan generaliseres, ut til flere enn de vi har undersøkt (Jacobsen, 2018a).

Intern: Valideringen av intern gyldighet kan bli vurdert etter tre spørsmål; hvorvidt studieobjektene faktisk har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, hvorvidt forskerens gjengivelse og fortolkning av data er riktig, og hvorvidt funnene og konklusjonene forskeren trekker frem faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2018a). Et kjennetegn i kvalitative undersøkelser, er at de er kun så gode som dataene de samler inn. All data vil da komme fra en kilde, i dette tilfelle en respondent. Det er derfor sentralt at forskerne er kritiske til om undersøkelsen benytter de riktige kildene (Jacobsen, 2018a). Her er det spesielt viktig å fremme hvilke kilder som ikke har deltatt i prosessen. I denne oppgaven vil det først og fremst være at vi kunne hatt flere respondenter på konsern nivå, når det kommer til bakgrunn og strategiske valg bedriften har tatt. Det er også viktig at forskerne i en validering ser kritisk på om informasjonen respondentene gir er riktig, altså hvor stor nærhet de har til fenomenet (Jacobsen, 2018a). Dette er tydelig i vår oppgave, da alle individer i utvalget er respondenter og dette gir stor nærhet til fenomenet vi undersøker og styrker den interne gyldigheten. Det siste momentet forskeren må undersøke er hvordan informasjonen kommer frem. Om dataen er frivillig presentert i intervjuet, eller at det kommer som en reaksjon på stimuli fra forskeren (Jacobsen, 2018a). I vår intervjuprosess har vi prøvd å ha så åpne intervjuer som mulig, med forbehold om en viss struktur i form av forskningsspørsmålene våre. Vi hadde flere tilfeller hvor respondentene svarte lengre ut på andre tematikker enn akkurat spørsmålet vi stilte, spesielt E1. Denne typen informasjon vil da knyttes høyere intern gyldighet til, enn de svarene vi fikk direkte fra ett av spørsmålene våre.

Det neste spørsmålet handler om vi som forskere har representert dataene korrekt. Jo mer systematisering og forenklinger forskeren gjør, jo lengre beveger den seg vekk fra primærkildene. Jacobsen (2018a) trekker frem at dette skaper en fare for at forskeren legger egne meninger og holdninger inn i dataen. For å kontrollere at dette ikke har skjedd er det viktig at forskeren konfronterer studieobjektene med sine tolkninger, og i tillegg

gjennomfører en kritisk gjennomgang av resultatene (Jacobsen, 2018a). I denne oppgaven har vi valgt å ikke gjennomføre en respondentvalidering med hensyn til tidsvinduet vi har hatt til rådighet. Vi har heller valgt å presentere lengre og flere sitater enn det som kanskje har vært nødvendig, for å vise større grad av gjennomsiktighet i hvordan vi har tolket dataene. Vi har vært kritiske til våre egne tolkninger og har dratt stor nytte av at dette er et gruppeprosjekt da vi har hatt mulighet til å utfordre hverandres tolkninger av data gjennom diskusjon.

Det siste spørsmålet går ut på om resultatene gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2018a). Dette tar vi for oss i større grad i konklusjonene våre. Siden vi har valgt et tema som er svært nytt, har det ikke vært ressurser eller mulighet til å finne lignende studier vi kunne sammenligne med eller hatt mulighet til å gjennomføre metodetriangulering. Altså å teste problemstillingen vår med flere forskningsmetoder, som observasjon eller spørreskjemaer. Vi vil likevel påstå at denne undersøkelsen har stor intern gyldighet, da beskrivelsene i dataene våre er virkelighetsnære og vi har et utvalg som alle er primærkilder. Oppgaven viser også tydelig frem dataene, slik at eventuelle fordommer hos forskerne vil komme til syne. Oppgaven er god til å beskrive hva som har forekommet i akkurat denne situasjonen, men kunne blitt styrket ved eventuelle videre undersøkelser på samme tema, med et større utvalg. Dette kunne styrket både den interne, men også den eksterne gyldigheten til oppgaven.

Ekstern: Denne oppgaven er ikke lagt til rette for å generalisere. Generalisering handler om at man kan påstå at noe gjelder for alle situasjoner basert på funn i den gitte undersøkelsen (Jacobsen, 2018a). Det at utvalget ble så lite, samt at det er lite forskning på denne typen problemstilling i andre finanskonsern, gjør at generalisering ikke blir mulig. Dette er fordi vi ikke kan forene funnene i dette studie med funn i lignende studier. Oppsummert betyr dette at oppgaven er strukturert i sånn grad at det ikke er mulig å påstå den har ekstern gyldighet. Senere studier på samme tematikk kan gjøre mulig for ekstern gyldighet, på bakgrunn av en studie med større utvalg.

4.8.3 Forskerens etiske og juridiske ansvar

I en samfunnsvitenskapelig undersøkelse som denne oppgaven, er det viktig å ha kontroll på konsekvenser, både for undersøkelsesobjektene og for samfunnet (Jacobsen, 2018a). I norsk forskningsetikk er det tre grunnleggende krav for riktig prosess, som forskere må ta høyde for.

Disse kravene er informert samtykke, retten til et privatliv, og riktig representasjon av data (Jacobsen, 2018a).

Det første kravet er informert samtykke. Alle deltakere skal frivillig stille til disposisjon og skal ha informasjon om hvilke farer og gevinster en deltakelse kan medføre (Jacobsen, 2018a). Gjennom informasjonsskrivet vi sendte ut før intervjuene har vi ivaretatt dette punktet. Det sto også tydelig i informasjonsskrivet at det er lov å trekke seg fra undersøkelsen helt frem til fristen for innlevering. Dette informerte vi om en gang til før hvert intervju og ga respondenten mulighet til å stille spørsmål, for å kunne oppklare eventuelle usikkerheter eller misforståelser.

Det andre kravet handler om retten til et privatliv. Intervjuobjektene har rett til å ha en frisone i livet sitt, som ikke skal undersøkes, og det skal ikke være mulighet til å identifisere enkeltpersoner ut fra data (Jacobsen 2018a). Dette er momenter vi har tatt nøye hensyn til. Vi har valgt å anonymisere svarene, slik at det ikke er mulig å gjenkjenne personer. Den eneste personen det er mulig å gjenkjenne er E1, men det informerte vi tydelig om i samtykkeskjemaet og dette var greit både for respondenten og NSD, med de forbeholdene vi tok. Vi har også fokusert undersøkelsen til spørsmål om arbeidshverdagen og har ikke beveget oss ut på spørsmål om privatlivet til respondentene.

Det tredje er kravet til riktig representasjon av data. Respondenten har krav på fullstendig gjengivelse (Jacobsen, 2018a). Vi har tatt hensyn til dette i presentasjon av data, da vi har valgt å presentere lengre sitater for å vise hele konteksten av svarene. Dette var mulig på grunn av videoopptakene våre som gjorde at vi hadde helt korrekte transkriberinger av intervjuene. Det må selvfølgelig presiseres at oppgaven vår ikke kunne hatt all rådata inkludert, vi har derfor som tidligere forklart hatt en kategorisering og utvelgelsesprosess.

5. Presentasjon av data

5.1 Bakgrunn

Vi velger å følge intervjuguiden vår ved presentasjon av data. Dette vil si at vi vil presentere de relevante funnene våre i rekkefølgen av forskningsspørsmålene og innad i forskningsspørsmålene, ut ifra de tematiske underspørsmålene. Vi velger å gjøre dette for å skape en enkel og forståelig presentasjon av data, hvor man kan se hva utvalget som en helhet svarer på spørsmålene fremfor å ta de kandidat etter kandidat. Noen steder vil det kunne trekkes linjer mellom svar på forskjellige temaer, men dette vil vi helst unngå i denne delen av oppgaven og fokusere på under analyse og konklusjon. Utvalget vårt er anonymisert ved kodene A1-A2-A3-E1-L2. Der E1, som ekspert også er en leder, og derfor har den andre lederen fått koden L2. A1-3 står for ansatt en til tre. Videre skal vi nå presentere dataene etter teamene i forskningsspørsmålene våre.

5.2 Bærekraft i SpareBank 1 SMN

Første delen av intervjuguiden ble viet til å svare på vårt første forskningsspørsmål; ”*Hva legger SpareBank 1 SMN i begrepet bærekraft?*”. Vi hadde her et ønske om å undersøke grunnsteinen i hele denne bærekraftige endringsprosessen. Temaene vi ønsket å undersøke var både konkret hva slags syn de hadde på bærekraft og hvor dette synet kom fra. Samtidig var det et ønske å forstå om det var en indre eller ytre motivasjon som drev endringen i organisasjonen. Til slutt lurte vi på hvordan de kobler dette arbeidet opp mot det arbeidet som er gjort tidligere i SpareBank 1 SMN, da spesielt med tanke på samfunnsansvar.

Det første spørsmålet vi stilte i intervjuene var **hva legger SpareBank 1 SMN i begrepet bærekraft?** Her var svarene litt avhengige av hvor i bedriften man jobbet, men også på hvilket nivå man jobbet på. Det var likevel en grunnleggende forståelse om at bærekraft er konkretisert i lover, retningslinjer og regelverk i banken.

A2 Trakk frem at i sin avdeling er taksonomien EU pålegger banken det mest kritiske. Altså at EU pålegger banken å lage en taksonomi på utlånsporteføljen sin, basert på hvor bærekraftige eventuelle investeringer eller låntakere er.

A2 “*bærekraft er på næringslivs delen, veldig mye på taksonomien. Bærekraftsansvarlig er*

på et helhetlig konsernnivå, og tenker på hvordan vi som bank kan redusere vårt klimaavtrykk også videre, og ha en god bærekraftig score og være en bærekraftig bank.

Styret har høye ambisjoner for banken. Der jeg sitter er det taksonomien og at bankene er pålagt å klassifisere kundene, uten at et regelverk er på plass enda. Og uten at bedriftene er klare ennå. Det er taksonomien som blir et lovfestet krav som er det som kommer først i min tankerekke. Dette er jo faget av det jeg jobber med.”

A3 Trekker frem at bærekraft er avhengig av forpliktelsene banken har påtatt seg og hva disse eksterne retningslinjene fremmer.

A3 *“Vi legger nå egentlig en forpliktelse da, om at vi forholder oss til de rammene som alle skal forholde seg til, og særlig sterkt hos oss da så står jo FNs bærekraftsmål”*

E1 Trekker frem at det er FNs arbeid rundt ansvarlig bankdrift som er en av forpliktelsene til banken. Det trekkes også frem at slik som banken arbeider nå er det definisjonen til Brundtlandkommisjonen som er den gjeldende, slik som det brukes i FN.

E1 *“vi gjør det egentlig ganske enkelt, vi tar utgangspunkt i Gro Harlem Brundtland sin definisjon fra den gangen hvor bærekraftig utvikling ble satt på dagsorden globalt” ... “dagens generasjoner ikke skal bruke opp ressursene, eller vi skal på en måte bruke vår del av de ressursene vi har behov for uten å ødelegge muligheten for kommende generasjoner, det er noe i den retningen da, men det er Brundtlandkommisjonen sin definisjon egentlig av bærekraft som er på en måte utgangspunktet her da.”*

E1 Trekker videre frem når vi spør hvorfor de bruker FN sine definisjoner, i stedet for noe eget, at bærekraft er en global utfordring som må løses ved en global standard, derfor har de signert på FN sine prinsipper.

E1 *“Det kan ikke være opp til hver - til hvert selskap å definere hva som er ansvarlig eller hva som er bærekraftig, derfor har jo FNs klimainitiativ globalt gått sammen med finansaktører og blitt enig om hvilke, kan du si prinsipper, det er 6 prinsipper som etablert som en slags global standard for ansvarlig bankdrift” ... “Dette har vi signert og forpliktet oss på og vi rapporterer hvert år på hvordan vi jobber med disse 6 prinsippene.”*

Det neste temaet vi ønsket å undersøke var **hvilke eksterne drivere** som påvirker SpareBank 1 SMN til å drive mer bærekraftig. Her kom det tydelig frem at eksterne retningslinjer og aktører som FN og EU er de største eksterne pådriverne. Det var også en del fokus på at bankens kunder blir stadig mer opptatt av denne problemstillingen, og banken kan miste

konkurransedyktigheten om de ikke møter kundenes krav.

A2 fremmer lovene og retningslinjene rundt taksonomien *“Det er taksonomien som er lovpålagt. Det er finanstilsynet, med sine stedlige tilsyn og fokus på klimarisiko med mer”*

A3 mente at kundene var den mest sentrale påvirkeren.

“Jeg vil si først og fremst kunder egentlig, du kan si, du har jo sertifiseringene, men jeg vil jo si at til syvende og sist så er det egentlig kundene som er den viktigste driveren, at når kunden setter bærekraft på agendaen når de skal velge seg bank eller forsikringsselskap eller om det er regnskapstjenester, så er det jo litt det vi er avhengig av, at vi møter de behovene.

E1 mente at var en tredeling av eksterne påvirkninger, hvor tvang, ønske om et konkurransefortrinn, og grunnlaget for hva en sparebank er, sammen påvirket SpareBank 1 SMN. *“Det er egentlig 3 knagger vi kan bruke for å svare på det spørsmålet. Den første knaggen er at bærekraft det har en porsjon tvang i seg. Altså virksomheter vil bli underlagt lover og regler også i norsk rett, som gjør at det er... hvis man ikke vil så må man etter hvert. Så det er én porsjon tvang i det, som svar på det spørsmålet. Også er det en porsjon med, kall det muligheter for å oppnå litt fortrinn, eller konkurransefortrinn, altså vi ser at kunder begynner nå å våkne opp, vi ser at leverandører begynner å våkne opp og stille krav og ønsker at banken skal stille krav til sine kunder og vi setter faktisk pris på det, vi blir invitert å stille krav, hjelp oss med kan du si omstilling/tilpasning sånn at vi lykkes med det grønne skiftet. Så da har du den andre knaggen som sagt er dette som går på fortrinn, det er en driver i arbeidet her. Og det siste går jo littegrann på, kan du si, kall det DNAet til virksomheten altså man har en, på en måte et ønske om å bidra til samfunnet og det på en måte - det går på at man har fått et stort og varmt hjerte for denne regionen vi er en del av, sånn at hvis vi skal bidra til verdiskaping i næringslivet så må vi på en måte legge til rette for det gjennom å være en pålitelig, seriøs aktør på den reisen som vi nå har startet med å realisere disse bærekraftsmålene”*

E1 oppsummerte tredelingen slik:

“Så driverne er på en måte litt tvang, litt konkurransefortrinn, også ligger det et sånt DNA i bunn her, som er driverne som vi legger til grunn for vår utvikling da, og endring.

Videre ønsket vi å undersøke hvilke **interne drivere** SpareBank 1 SMN har hatt i prosessen. Her var det stor enighet om at konsernledelsen og da spesielt bærekraftsansvarlig var den største påvirkeren internt.

A3 trakk fram at ledelsen er de som til syvende og siste har ansvaret for bedriften og prosessen, så de må være påvirkere

A3 *“Det er jo noen som har det her som ansvar da. Blant annet for eksempel han som er bærekraftsansvarlig, også har vi jo en toppsjef, som er over snittet interessert.”*

L2 Trakk også frem at hovedansvaret lå på toppledelsen

*“Ja vi har jo *bærekraftsansvarlig* som selvfølgelig er en veldig viktig primus motor for det her, men i tillegg er det mye engasjement hos andre ansatte også. Men det er jo *bærekraftsansvarlig* som har liksom hovedansvaret. Men så har vi også en på toppen *Administrerende direktør* som også er veldig opptatt av bærekraft, så han har jo satt retningen.”*

L2 supplerer videre på oppfølgingsspørsmål om ikke hele prosessen er **toppstyrt**.

“Absolutt ikke, og for at det her skal lykkes så er det vel alfa omega at det ikke er toppstyrt uten noen som skriver noen flotte strategidokument, men at det faktisk er noe man jobber med hver dag. Og det er kjempeviktig i forhold til de ansatte som er ute å treffer kundene våre, bedriftskundene spesielt kanskje, som skal være en viktig del av den her omstillingen.”

På spørsmål om det bare er klima delen av bærekraft som blir arbeidet med svarte **A3**:

“Det handler ikke om klima nødvendigvis. Internt men også eksternt da, med å jobbe for likestilling.”

E1 trakk frem at arbeidet med bærekraft i SpareBank 1 SMN baserer seg på en ESG tankegang der ikke det bare er klimaproblematikken som skal fremmes. Dette gjør banken ved å ha signert flere forpliktelser som ikke bare baserer seg på klima:

E1 *“det forpliktelsene som vi har signert, det ene er nå disse prinsippene for ansvarlig bankdrift, vi har også signert den her det er næringslivs oppropet som heter for market nations global compact som dekker alle de 3 dimensjonene E, S og G.”*

Til slutt ønsket vi å finne ut hvordan de så på bærekraft arbeidet sammen med arbeid de allerede gjør. Da spesielt koblingen mellom **bærekraft og samfunnsansvar**. Det var en generell enighet mellom alle deltakerne at dette var en åpenbar kobling og en måte banken lett inkorporerer arbeidet med bærekraft inn i sitt eksisterende samfunnssyn.

A2 trekker frem eierskapsmodellen til en sparebank og hvordan dette skaper et samfunnsansvar som nå skal fokusere mer på bærekraft.

A2 *“Ja, vi er eid av samfunnet og av de som har konto hos oss, og vi har en plan om at det som gis i utbytte til samfunnet har alltid gått til gode formål, men at det nå skal mer strategisk ikke bare på barn og unge men også på bærekraftige temaer.”*

A3 *“Vi er jo kanskje en aktør som er over snittet interessert i samfunnsansvaret, og alltid vært det, før på en måte bærekraft ble en hype da”*

A3 supplementerer senere med hvordan dette arbeidet er vanskelig å begripe, men mindre det blir tatt ned på et mer konkret nivå i form av samfunnsansvar.

“Jeg tror det er det som kanskje er vanskelig, hvertfall for min egen del, med for eksempel FNs bærekraftsmål, at det blir så overordnet. Man må ta det ned til enkeltaktiviteter, og den rollen synes jeg det er kult at vi har på en måte klart å tatt da, og at vi har vist det gjennom å ha engasjert for eksempel, ja flere tusen til å samle plast, eller komme seg opp på en fjelltopp i forhold til folkehelse.”

L2 trekker frem at koblingen kommer fra at alle deler av konsernet skal tenke bærekraftig i alt sitt arbeid, dermed blir det naturlig at avdelingen som jobber mest med samfunnsansvar også må arbeide med bærekraft.

“Den bærekraften er jo en viktig føring som ligger overordnet, og da gjelder det at alle markedsområder, alle deler av banken eller konsernet innretter seg etter det, og deriblant også samfunnsutbytte og den biten der, så de også tenker bærekraft når de skal velge ut prosjekter som de er med å støtter og bidrar til.”

5.3 Endringsstrategi i SpareBank 1 SMN

Det andre forskningsspørsmålet er: *“Hvilke strategier har SpareBank 1 SMN valgt når de gjennomfører endringene for å bli en bærekraftig organisasjon?”*. Her skulle vi finne ut mer konkret om det var endringsstrategi E eller O som hadde vært i fokus.

Det første spørsmålet handlet om hvilken rolle ledelsen hadde inntatt under endringsprosessene. Her skulle vi kartlegge om det var endringsstrategi E eller O som var den dominerende strategien. Vi var nysgjerrige på om ledelsen var **delegerende eller mer instruerende**. Flere av respondentene hadde nokså lik oppfatning av dette, selv om det var vanskelig å svare konkret på dette spørsmålet. Flere mente at ledelsen hadde inntatt en rolle som var både delegerende og instruerende.

A2 sa følgende: *“Både og, målene har kommet ovenfra og ned men samtidig så er det veldig opp til arbeidere hvordan de kan jobbe frem en måte i hvert forretningsområde”*.

Mens **L2** trakk frem følgende momenter: *“Der vil jeg si Ole Brumm, ja takk begge deler, jeg. For den har vært instruerende i forhold til å sette retningen og si at bærekraft er et av de viktigste fundamentene, men så er den selvfølgelig delegerende i og med at implementeringen og det skal foregå ut i kjernevirksomheten, da”*.

Det neste spørsmålet handlet om hva som er innholdet i endringene som blir gjennomført. Her skulle vi få et innblikk om det var **struktur og systemer eller mennesker og kultur** som var innholdet i endringene. Respondentene uttrykte at endringene som skjer nå er veldig ferske og det er vanskelig å sette klare ord på hva som akkurat er innholdet.

A3: *“Det er nok alt. Alle sammen da. Så er det litt vanskelig å si hvem som kom først. Men for at bærekraft på en måte skal være en del av kulturen i hverdagen da, rundt omkring på hjemmekontor eller åpne landskap, det er litt sånn vanskelig å egentlig sette ord på hvordan det ser ut, men sånn som jeg tenker at det ser ut så er det jo at man bruker bærekraft aktivt til å enten, ja som en rettesnor da, til å enten si ja eller nei til en ide eller en kunde eller ja, når man skal velge mellom alternativ.”*

En av respondentene, **L2**, påpekte dette med at endringene som skjer innen bærekraft er en kontinuerlig prosess, og at det ikke nødvendigvis er noe som tar slutt.

“Ja nå vil jeg si at, den endringsprosessen, vi står i den, så vi er ikke ferdig, jeg tror kanskje heller ikke at vi blir ferdig. Jeg tror at det å snakke bærekraft og å innrette oss etter det vil være en kontinuerlig prosess”

E1 påpekte også at det var viktig å få på plass kulturelle endringer innad organisasjoner først, før man kan be andre om å endre seg.

“Det er en intern, den interne akselen. Vi må starte med oss selv, se oss selv i speilet før vi går ut og ber kundene om å forandre eller endre praksis”

Likevel så hadde prosessen medført endringer i strukturen også. **E1** sier; *“... det starter med at konsernsjefen utnevner sine konserndirektører og administrerende direktører til såkalt ambassadører for ansvarlig bankdrift, det er disse prinsippene vi har pratet om. Også snur konserndirektøren seg rundt og så utnevner han en bærekraftsansvarlig i sitt forretningsområde, også er det de bærekraftsansvarlig i hvert forretningsområde som møtes*

her i en sånn styringskomité for bærekraft som jeg leder da.”

Videre utdyper **E1** at det er viktig med disse strukturene for å skape en flyt og rutine i prosessen: *“Også er det også sånn at vi, for å få skikkelig fart på det her så må vi også etablere en styringsstruktur, det er også ett av prinsippene i FNs prinsipp for ansvarlig bankdrift, og her ser dere at vi på styrenivå, så er vi inne hvert halvår, og avstemmer retning, tempo og kontroll på prosessen, endringsprosessen. Vi har kvartalsvise virksomhetsgjennomganger med hvert forretningsområde som sier littegrann om hvordan går det i forhold til vekst og avkastning og kostnader men også på bærekraft nå etter hvert da. Ja, så går vi opp til markedet kvartalsvis, det er mulig å følge på en sånn investor portal som vi har, hvor vi da gir markedet løpende sekundering på hvor godt vi lykkes også med bærekraft, og så har vi da en sånn løpende eller kontinuerlig mål, plan, prognose prosess som da handler om lov, vekst og avkastning og kostnader.”*

Det tredje spørsmålet skulle gi oss svar på hvordan endringene hadde blitt gjennomført, her var vi interessert om det var **sekvensielle, lineære og analytiske eller interaktive, eksperimenterende og inkrementelle** metoder som hadde vært i fokus. Grunnen til dette er at vi skulle få innblikk i om endringene bar preg av endringsstrategi O eller E. Overordnet så virket det som om de ansatte og ledere hadde lik oppfatning om dette.

A3 svarte: *“Internt så vil jeg kanskje si det siste da (eksperimenterende og inkrementelle), at man på en måte har gjort små stunt her og der, fordi at det analytiske perspektivet er så tydelig i på en måte storsamfunnet da.”*

L2 viser til at endringene har et stort omfang og det gjør det vanskelig å konkretisere dette, derfor har små inkrementelle steg vært veien å gå.

L2 trakk fram følgende; *“Veien blir litt til mens vi går, men vi må tørre å gjøre noe, og begynne å snakke om det, og begynne å danne oss et bilde på hva det betyr. Men noe sånn klart sånn, det her-, det er litt for stort og komplekst til å bare være veldig sånn klart og tydelig, så det blir mer sånne små steg her og der.”*

Til slutt ville vi få et innblikk i **hvordan ledelsen hadde valgt å motivere de ansatte** for å skape endring. Bakgrunnen til dette var for å finne ut om ledelsen hadde tatt i bruk **ytre eller**

indre motivasjon for å drive frem endringene. Svarene vi fikk fra respondentene ga oss et innblikk av at involvering og eierskap til endringene var det som motiverte de.

A3 sa følgende: *“Nei, når det gjelder bærekraftsmålene og hvordan vi jobber med det så er det jo veldig mye fokus på at ansatte skal være bidragsyttere, til å komme med innspill til hvordan dette skal se ut i praksis”*

A3 trakk også frem at det var viktig at beslutningene ikke nødvendigvis skulle komme ovenfra og ned.

“... men det tror jeg handler om også at ideene ikke skal komme ovenfra og ned, men mer motsatt vei da, man har på en måte rammene som muliggjør det, så er det ansatte som selv må være initiativtakere.”

Dette kom også frem i lederens svar til spørsmålet, og **L2** trekker frem involvering som en viktig brikke for å motivere de ansatte.

L2: *“Blant annet bare det med å ta, å snakke om det, ved å involvere ansatte. Man har kunne fått vært med i innspillsgruppen, og kommet med innspill og si hva man selv tenker at er viktig, og hvilke fokusområder banken burde ha” ... “Så jeg tror at stor grad av involvering har vært viktig.”*

5.4 Endringskynisme i SpareBank 1 SMN

Vårt tredje forskningsspørsmål: *“Hvilke holdninger har de ansatte og ledere til endringsprosesser knyttet til bærekraft?”*. Her ønsket vi å se på hva slags grunnleggende holdninger utvalget hadde til endring, og denne spesifikke endringsprosessen. Vi ønsket å finne ut om det hadde oppstått endringskynisme innad i organisasjonen, samt hva slags virkemidler som ble tatt i bruk for å motvirke dette.

Det første spørsmålet vi stilte gikk ut på hva utvalget tenkte på vedrørende **begrepet endring**. Her var vi ute etter de umiddelbare assosiasjoner, samt holdningene til det generelle begrepet. Svarene var generelt positive, men det var noen nyanseringer.

A1 svarte: *“Vi er veldig endringsdyktige, det kommer stadig nye endringer, det er vel ikke alle avdelingene som er like endringsdyktig, men jeg er i hvert fall vant til å jobbe på avdeling som er endringsdyktig, og som tar imot endringer med åpent sinn, altså. Så det er viktig å være litt fremoverlent å være med på det endringene som skjer, henge med da.”*

L2 *“Endring, da tenker jeg at det er noe energi, å gjøre ting på en ny måte. Tenke litt annerledes enn man har gjort før.”*

Etter oppfølgingsspørsmål om endring er grunnleggende positivt eller negativt svarte

L2 *“Nei, altså sånn som jeg er skrudd sammen så syntes jeg jo endring er spennende, jeg syntes jo det er artig, så vet jeg jo at det er også folk som syntes at endring er skummelt og helst vil gjøre ting akkurat som de alltid har gjort det, men i mitt hode så er det noe positivt.”*

A3 var mer skeptisk til endring som begrep

A3 *“Motstand.”*

A2 trakk frem at endring uten resultater kan ofte være vanskelig. *“Det er litt psykologi inni dette her, og det tenker jeg ofte blir undervurdert. Det blir frustrerende for man bruker mye tid på å ikke bevege seg så mye fremover.”*

Videre stilte vi spørsmål om hvorvidt **alle endringene** som gjennomføres er det **beste for organisasjonen**. Respondentene var generelt enig i at endringene er det beste for organisasjonen fremover. Det ble trukket frem flere perspektiver til hvorfor endringene var positive

E1 sa at endringene var det beste for organisasjonen, og supplerte med at målet med mye av arbeidet er å gjøre E1 overflødig i sin rolle som ekspert ved å integrere Bærekraft i alle avdelingene i konsernet.

E1 *“Ja, og jobben min i denne endringsprosessen her, egentlig, er å gjøre meg selv overflødig. For vi har sagt at vi skal integrere bærekraft i forretningsområdene, sånn at-, men i den startfasen for å kalle det da, jeg vil påstå at vi fortsatt er i en startfase, det er viktig å koordinere, samordne, sette retning, sette fart i en sånn rolle, men jeg har ikke et stort bærekraftsdepartement på siden, jeg bruker hele organisasjonen i den jobben da.”*

A3 var også enig i at endringene var det beste, og trakk frem at endringene er viktig for fremtidig rekruttering.

A3 *“Ja. Jeg har lyst til å dra inn et litt annet perspektiv da, som handler om for eksempel å få de beste ansatte. Jeg vet at unge arbeidstakere og også mange godt utdannede folk er opptatt av bærekraft, så hvis ikke vi som arbeidsplass er på ballen og viser at vi er proaktive og faktisk gjør noen ting, ikke bare snakker, så tror jeg heller ikke vi kan få de beste folkene inn i organisasjonen vår. Og da står du der da, og blir hvert fall ikke konkurransedyktig.”*

Videre fulgte **A3** opp med at bærekraft som tema og perspektiv er noe organisasjonen må ha fokus på i overskuelig fremtid. **A3** trekker også frem at bærekraft er mer enn bare klima, det handler også om blant annet at organisasjonen jobber med likestilling av kjønn.

A3 “Du kan jo kalle bærekraft en trend da, og symptomene med trender er jo at de går over ikke sant, også er spørsmålet hvor lang tid tar det før bærekraft går over, kanskje aldri, fordi at konsekvensen er så altoppslukende da, eller det påvirker jo på en måte jorda vi er en del av sånn klimamessig. Men litt poenget mitt med å dra inn arbeidsgiverperspektivet er jo at det ikke bare handler om klima, men det handler faktisk om konkurransekraften vår her og nå, og da snakker man om likestilling mellom kjønn, det er veldig mange tema da som man kan dra inn.”

L2 var enig i at prosessen var for det beste i bedriften, men valgte å trekke frem hvorfor enkelte ansatte i bedriften kanskje ikke er positive til endringene. Reflekterte også rundt at kommunikasjon fra lederen og involvering er viktige tiltak for å skape engasjement rundt endringene.

L2 “Da tror jeg det er veldig viktig med det der forarbeidet og den forankringen, både å la ansatte få lov til å komme med sine innspill, sterk grad av involvering sånn at det ikke blir noe som bare toppen sitter å sysler med, men hele organisasjonen har fått vært med og kommet med innspill og tanker, hvordan man selv tenker at man skal være rigget for framtiden. Det er kommunikasjon underveis, er kjempeviktig, eller både før og underveis. Hvor er vi, hva har vi gjort, og det kan man nesten ikke kommunisere nok. Generelt å trygge ansatte da, være litt sånn klar på premissene, tror jeg er viktig.”

Det neste spørsmålet vi fremmet gikk ut på **synliggjøringen** av resultatene til ansatte. Dette ønsket vi å lære mer om for å forstå arbeidet rundt endringene, som eventuelt påvirket holdningene til de ansatte.

A1 forklarte at synliggjøring varierer veldig i ulike prosesser, men at banken har blitt bedre på å tydeliggjøre årsaken til endringene forut prosessen.

A1 “Nei det er jo forskjellige måter alt ettersom hvilken endring som gjøres da...”

“...der føler jeg banken har blitt mye bedre de senere årene, til å på en måte tydeliggjøre årsak til at de ønsker å gjøre endringen. Før var det litt mer sånn at, her kommer det en ting

ut fra det blå, dere vil sikkert finne ut hvorfor. De har vel fått litt tilbakemelding om at man ønsker gjerne å vite årsak til at man skal gjøre sånn og sånn da.”

A3 Trakk frem kommunikasjon via intranettet, som hovedelement i hvordan synliggjøring har blitt gjennomført

A3 *“Mye sånn historiefortelling ...”*

” ... i stor grad poster (på intranettet) som er knyttet til hva vi gjør eksternt også da, men også synliggjøre tall internt, også driver opplæring av ansatte med interne kurs.”

L2 mente at synliggjøring kom i form av måleparameterne.

L2 *“Nei da gjelder det å ha riktige måleparameter, eller gode måleparameter i forhold til hvor er det vi skal, hva er status, sånn at du klarer å gi organisasjonen tilbakemelding hele veien på hvor er vi, og det er opp mot det målbildet som man har etablert da, og som folk også har fått lov å være med å komme med innspill til. Så vil det jo selvfølgelig være noen som har helt motstridende ønsker, men sånn er det jo alltid.”*

E1 valgte å vise frem et bilde for å forklare hvordan hele prosessen har blitt synliggjort i bedriften, ikke bare resultatene.



E1 *“Her har vi valgt å tapetsere trinnene (hovedkontoret i Trondheim), for å minne på alle oss om at her gjelder det å gå et steg om gangen og lærer seg hva disse bærekraftsmålene til FN egentlig adresserer”*

Det neste temaet vi ønsker å se videre på, var hvorvidt endringene var **konkrete eller abstrakte**. Hvilket nivå en endring forekommer på vil ha påvirkning på hva slags holdninger de ansatte vil ha til temaet. Hvis brorparten av endringene er veldig abstrakte, vil dette gjerne

kunne skape frakobling fra deltakerne. Derimot hvis det er konkrete endringer, vil dette kunne skape et sterkere eierskap til prosessen hos de ansatte. Konsensusen var at endringene i stor grad på dette stadiet er abstrakte. Det var også et fokus på at ansatte hadde et ansvar for å internalisere, hva dette betydde for dem. Deretter finne ut hvordan hver enkelt ansatt skulle konkretisere endringene selv.

A2 *“Mer abstrakte, det er jo noen konkrete endringer med at man må fylle ut noen skjema vi har laget.”*

A2 trekker tidligere i intervjuet, under innholdet i endringene, at det endingene er svært abstrakte for øyeblikket.

A2 *“Det er fortsatt veldig ullent, det er også veldig abstrakt enn så lenge. Det er veldig forvirrende. Mange kan komme i skyttergrav modus både bedrifter og andre, det blir veldig overveldende til å begynne med.”*

A3 *“Strategiene er jo mer abstrakte så er det på en måte ansattes oppgave å gjøre tiltakene konkrete da”*

L2 trakk også frem at det er viktig å gjennomføre de mest enkle endringene først, for å skape et momentum i prosessen.

L2 *“Jeg tror at vi må ta de lavthengende fruktene først, også begynne å ta noen sånne små knepp, for en sånn ekstrem variant, da tror jeg ikke, da kommer vi ikke noen vei tror jeg.”*

På oppfølgingsspørsmål om **L2** har opplevd motstand mot endringene i sin egen avdeling utfylte **L2**

“Nei, jeg tror det er ikke noe motstand mot endringene. Jeg tror det kanskje er vanskelig å ta innover seg all info, og det å klare å omsette det til egen hverdag, og hvordan man skal snakke med kundene om det, som er liksom den største utfordringen. Jeg tror ikke, det er ingen som er prinsipielt imot bærekraft. Det er mer sånn «hva betyr det egentlig for meg?» og «hvordan skal jeg snakke med mine kunder om det?» og «når er det relevant for meg?».”

Vårt siste spørsmål på forskningsspørsmål om holdningene i bedriften, ønsket vi å lære om **ansattes medvirkning** i prosessen. Dette syntes vi var spennende for medvirkning og involvering kan skape et økt eierskap overfor prosessen hos ansatte, samt at fravær av medvirkning kan skape motstand. Funnene viste at først og fremst hadde ansatte medvirkning,

gjennom definering av hvordan å implementere temaene i eget arbeid. Det kom ikke frem at ansatte hadde stor innvirkning på overordnet strategi, med mindre man selv velger å involvere seg i større grad.

A3 *“De (ansatte) har nok mer medvirkning på tiltak enn på overordnet strategi, og sånn vil det kanskje alltid være. Også fordi at overordnet strategi i stor grad er framprovosert av storsamfunnet sine forventninger da.”*

L2 trakk frem at påvirkningskanalene eksisterer, men at de fleste ansatte har nok arbeid å gjøre i sin hverdag, så man har ikke alltid tid til å komme med innspill. **L2** fremmet da at det er lederne sitt ansvar å tilrettelegge at ansatte får tid og muligheter til å bidra i prosessen, ved blant annet å økte egen kompetanse.

L2 *“Ja, absolutt. Folk får jo lov til å komme med innspill og forslag, også er det jo ofte litt sånn at den som har initiativet gjerne klarer å være med å påvirke også. Sitter man passiv så har man ikke så veldig mye mulighet til å være med å påvirke og bidra. Så innspill og tanker og sånt tas absolutt godt imot og kanaliseres videre til riktige kanaler og ja. Men jeg tror for veldig mange rådgivere, eller spesielt de som jobber ut mot kundene, så har man en veldig sånn hektisk hverdag, stort arbeidspress. Så jeg tror veldig mange av de har egentlig ikke tid til å tenke så veldig mye om, sånn på bærekraft. Så det blir mer min jobb å sørge for at de klarer å også få tid til å lære seg mer om bærekraft og hvordan vi skal snakke med kundene om det.”*

5.5 Resultater i SpareBank 1 SMN

Det siste forskningsspørsmålet vi hadde i intervjuguiden var *“Hvilke resultater opplever ledere og ansatte at SpareBank 1 SMN har oppnådd i arbeidet med bærekraft?”*. Her var vi ute etter å finne ut om prosessen har skapt noen resultater ennå, hva resultatene var, og om det som har blitt gjort hittil fører banken i en mer bærekraftig retning.

Det første temaet vi ønsket å undersøke var hvorvidt **hverdagen** til respondentene hadde blitt endret som følge av endringsprosessen. Her var det ganske spredte svar. Det kom nok av at kandidatene jobber i forskjellige avdelinger og derfor har opplevd prosessen forskjellig. Det er også flere av kandidatene som enten nylig har byttet jobb innad i bedriften eller som ikke har jobbet så lenge i bedriften at de opplevde SpareBank 1 SMN før endringsprosessen.

A3 trakk frem at arbeidsoppgaver har blitt endret, spesielt ved økt fokus og kompetansebygging hos seg selv, men også kompetanse som videreformidles ut i bedriften ved forskjellig opplæring.

A3 *“Ja, jeg jobber med rekruttering og kompetanseordning, og vi har et eget læringsløp nå som vi er i startfasen på har produsert noen kurs, også er det på en måte temaet vårt på kompetanseutvikling er bærekraft, at alle må komme på et middels nivå der. Ikke bare de som er interessert i det, det betyr jo at jeg også må lære meg opp, for min egen del. Men også at det kommuniseres ut til alle da. Det er ene punktet, andre punktet går i forhold til likestilling mellom kjønn, i og med at jeg jobber med rekruttering så blir jeg jo målt på hvor mange menn og kvinner som er for eksempel ansatt inn i ledige stillinger, vi har sett oss selv i kortene i forhold til hvordan vi jobber eller kan jobbe, for at for eksempel annonsene ikke skal være mer attraktive for det ene eller det andre kjønn, og har også engasjert for eksempel headhuntere inn i ledende stillinger hvor vi vet det er vanskelig å få kvinner da. Jeg blir på en måte, det påvirker min hverdag gjennom at det på en måte blir tematisert da. Det er noen ting som det forventes at du skal levere på, jeg blir målt på det, og det setter nye kompetansekrav til meg.”*

L2 svarte at det ikke hadde vært noen endring i konkrete arbeidsoppgaver

L2 *“Nei, egentlig ikke. Ikke arbeidsoppgaver”*

senere oppklares det fra **L2** at dette er fordi bærekraft eksisterte i arbeidsoppgavene tidligere, det er bare blitt et større fokus.

L2*“temaet bærekraft var jo noe vi var inn i og snakket om med kundene, fra at vi aldri gjorde det til at det ble et tema som ble aktuelt i hvert kundemøte.”*

Det neste spørsmålet vi stilte gikk ut på om **endringene** fører til at SpareBank 1 går i en mer **bærekraftig retning**. Her var alle enige om at endringene i større eller mindre grad førte til at banken ble mer bærekraftig, men at de fortsatt er langt unna målet.

L2 *“Det synes jeg jo absolutt at man har gjort, men så mener jeg også at vi har fortsatt en vei å gå, så vi er absolutt ikke ferdig. Så vi har bare så vidt startet. Så jeg tror det i første omgang sånn internt, det man har klart å gjort nå er å øke bevisstheten.”*

A3 svarte at det er mange parametere som tilsier at SpareBank 1 SMN blir mer bærekraftig, men presenterte et skeptisk blick på om Sparebank1 SMN og andre bedrifter jobber direkte

med målene til sertifiseringer, og at det kan forekomme en mild form for grønnvasking. **A3** mente fortsatt at banken ble mer bærekraftig i delene av bedriften **A3** har mest innsikt i.

“Ja, vi blir jo målt da, litt sånn som jeg sier, vi blir sett i kortene, så vi ser jo på en måte på de listene da at vi faktisk har blitt mer bærekraftig, også kan man jo på en måte hvis man skal være kritisk da til de her indeksene og sertifiseringene, og du snakker om grønnvasking, så er det jo også sånn at vi har lært hva vi blir målt på også leverer man på det da, er min oppfattelse hvert fall. Så derfor er det et veldig godt spørsmål du stiller, sånn hva er det faktisk da som, eller når kan man faktisk si at man har blitt mer bærekraftig. Hvis jeg skal bare ta min egen lille verden da så mener jeg jo at vi faktisk har blitt mer bærekraftig i måten vi jobber med kompetanseutvikling, og tenker rekruttering og arbeidsgiverattraktivitet da.”

Videre stilte vi spørsmål om det å drive mer bærekraftig har en **økonomisk gevinst** for SpareBank 1 SMN. Her var alle helt klare på at svaret var ja, det er en økonomisk gevinst å drive bærekraftig.

A1 *“Ja, det vil jeg tro. Altså verden går jo framover, vi er nødt til å tenke bærekraftig. Også ønsker vi jo også å ha med oss andre bedrifter som kunder, som også tenker bærekraftig. Og de vil jo sannsynligvis også velge en bank som har bærekraftige, som et mål om at man skal være det. Vi har jo blant annet tatt inn Trondheim kommune som kunde igjen nå, fordi at de har fokus på bærekraft og de så at i anbudet fra oss så var det lagt stor vekt på det, og det var det som skilte oss fra andre.”*

L2: *“Bunnlinja ja, på sikt, alfa omega at vi forholder oss til bærekraft og tilpasser oss og driver etter bærekrafts prinsippene” ... “jeg tror, også investorer ser på at banken driver bærekraftig, utvikler grønne produkter, ja. Jeg tror det der bare er en sånn selyforsterkende spiral som, om man gjør det riktig.”*

E1 Trekker frem at den største økonomiske gevinsten kommer på lang sikt. I slike store endringsprosjekter vil det alltid være en markant investeringskostnad, men at alternativkostnaden ved å ikke gjennomføre endringene på lang sikt vil være mye større.

E1 *“Altså, all forskning viser, så langt jeg har sett, at bærekraftig forretning er lønnsom forretning. Også kan det være at det er en oppstartskostnad, stor eller liten rundt omkring, men du vet at kostnaden ved å sitte i ro i båten og tro at dette går over vil være mange ganger så stor som den, kall det, ikke kostnad men jeg ville kalt det en investering i en kan du si en forretningsmodell som kunden vil ha om 3, 4, 6, 7, 10 år. Sånn at jeg vil være forsiktig med å*

kalle det en kostnad, det vil være en investering. Kostnaden er, vil vise seg fram veldig fort hvis man fortsetter som før når kundene en dag ikke vil ha noen ting med deg og dine produkter og tjenester å gjøre, da blir det fort kostbart”

Det siste spørsmålet vårt gikk ut på **hva SpareBank 1 SMN sitter igjen med** hittil i prosessen. Det kom frem forskjellige synspunkter, men rammeverket og kulturen ble trukket frem som hovedpunktene.

L2 *“Jeg tror det viktigste vi sitter igjen med nå er mer et sånt rammeverk og en felles forståelse om både hvor vi er og hvor vi skal.”*

Videre konkluderte **L2** med at *“Bærekraft er et flott begrep men alle legger jo alt mulig forskjellig i det, så det har vært første fokus det å få på plass det rammeverket og si hva er det egentlig vi mener, hva er det egentlig som er viktig. Sånt blir jo den viktigste jobben fremover. Putt noe mening i det og innhold.”*

A3 trakk frem kulturen og evnen til å være en organisasjon som ønsker å lære og utvikle seg tvers igjennom.

A3 *“jeg tenker kanskje motivasjon til endring da, at prosessen har vært god som gjør at folk er nysgjerrige, blitt mer nysgjerrige, ønsker å lære, ønsker å bidra, ser nye muligheter som de kanskje ikke hadde sett hvis de ikke hadde jobbet for en arbeidsgiver som har hjulpet de til å se hvordan vi som en bank kan jobbe for et mer bærekraftig samfunn, så jeg tenker sånn den menneskelige ressursen da, det er jo egentlig det som er å endre en kultur, og da er det veldig fint å ha startet med å motivere ansatte da”*

6. Analyse med delkonklusjoner

I denne delen av oppgaven vil vi analysere dataene vi har fått, med bakgrunn i teorien introdusert tidligere. Vi vil ta for oss denne analysen ved å gjennomgå forskningsspørsmålene. Etter analyse av et forskningsspørsmål skal vi kort presentere delkonklusjoner, før vi i kapittel 7 skal konkludere hele oppgaven.

6.1 Analyse av forskningsspørsmål 1

“Hva legger SpareBank 1 SMN i begrepet bærekraft?”

Bærekraft som begrep er mer dagsaktuell nå enn noen gang tidligere. I hele endringsprosessen til SpareBank 1 SMN, ligger dette begrepet som en grunnstein. For at vi skulle kunne beskrive og drøfte arbeidet med bærekraft, ønsket vi å finne ut hva SpareBank 1 SMN la i begrepet, og hvilke kilder til påvirkning de hadde. Vi ønsket å belyse dette med definisjonen med bakgrunn i FN sin definisjon fra 1987 og FN teorigrunnlag rundt bærekraft. Samtidig ønsket vi også å se på om det var andre koblinger til arbeidet, spesielt med tanke på teorien om en bedrift sitt samfunnsansvar.

Det første spørsmålet vi fremmet var det samme som forskningsspørsmålet, **hva legger SpareBank 1 SMN i begrepet bærekraft**. Her var det viktig for oss å vite hvor bredt arbeidet omfavnet. Vi ha tidligere introdusert FNs sin klassiske definisjon av bærekraft, som går ut på å ikke overforbruke ressurser i dag, slik at fremtiden også har et ressursgrunnlag. Dette er en bred tolkning og kan påvirke mange områder som ikke nødvendigvis er bankdrift. **E1** trakk frem at det er den samme definisjonen som banken driver etter. Det var allikevel slik at de andre respondentene trakk FN sine bærekraftsmål frem i stedet. Dette er en mer videreutviklet versjon av Brundtlandkommisjonen sin teori. **A2** trakk frem at det er EU direktivene om bærekraftig finans som definerer bærekraft for banken. Arbeidet med bærekraft blir isåfall definert og regulert av hvordan myndighetene lager retningslinjer for utvikling av taksonomier. Dette vil ikke være totalt motstående Brundtland sin definisjon, men det vil baseres ut fra at det er noen som lager regler for hva som er tilstrekkelig utvinning av ressurser uten at man reduserer mulighetene til kommende generasjoner. **A2** utfordret denne tankegangen *“men det vanlige er dette med “do not do significant harm” hvordan skal dette tolkes, havvind? Det dreper jo natur og fugler, man hopper over masse andre bærekraftsmål for å få til havvind”*.

De to neste spørsmålene vi brukte, ønsket å undersøke hvilke **eksterne og interne** drivere prosessen hadde hatt. Her ønsket vi å se på hvorvidt det var det nye landskapet i bransjen som påvirket bedriften til å drive bærekraftig. Her som i tidligere spørsmål kom det frem at FN var en betydelig påvirkningskraft. **E1** presenterte at det var de seks prinsippene om ansvarlig bankdrift som banken har signet på, som drev prosessen. Det ble igjen fremmet at EU sine direktiver som skal implementeres av Finanstilsynet var en annen pådriver. Banken har altså integrert bærekraft inn i det juridiske ansvaret fra modellen om samfunnsansvar. Det er noe som har skjedd både fordi banken har signert en avtale om ansvarlig bankdrift med UNEP som de må følge, samtidig som EU sine direktiver blir implementert i norsk lov. Da har banken minimum to avtaler som gir de juridisk ansvar for å følge opp prosessen. Teorien til Carroll om samfunnsansvar sier at det er nødvendig for banken å overholde sitt juridiske ansvar, hvis de ønsker å overleve på lang sikt (Carson og Skaune, 2019). Det var også flere respondenter som nevnte at kundene var en viktig ekstern pådriver. Her kan man trekke inn det fjerde nivået i modellen om samfunnsansvar. Nemlig det filantropiske nivået, hva samfunnet ønsker av bedriften. Det er tydelig at kundene og samfunnet rundt SpareBank 1 SMN ønsker at de skal drive mer bærekraftig å være med på den grønne bølgen. Utvalget var generelt enig i at den interne driveren, som var ledelsen, og da spesielt bærekraftsansvarlig, var gjennom avtalene sterkt knyttet til de eksterne driverne.

Det siste spørsmålet gikk direkte ut på hvordan respondenten tenkte at bærekraft henger sammen med samfunnsansvaret i bedriften. Det var en klar enighet om at dette henger tett sammen, slik vi tidligere har argumentert. Respondentene trakk frem eiermodellen til banken. En modell som tilsier at kundene er eiere i banken. Det er derfor en kobling til det økonomiske ansvaret i samfunnsansvar-pyramiden, da kundene som banken tjener penger på også er deleiere. Denne eiermodellen gjør at kundene til banken er ekstra interessert i at banken ikke bare følger etiske og juridiske retningslinjer, men også er fremoverlent. Samtidig som det er veldig viktig at banken i sin struktur gir deler av overskuddet ut i samfunnsutbytte. Altså filantropisk aktivitet i lokalmiljøene. Det ble trukket frem av **L2** at samfunnsutbytte avdelingen nå også tenker bærekraftig i hvert prosjekt de finansierer med utbyttedmidler. Det ble også trukket frem at selve visjonen til banken er "*sammen får vi ting til å skje*". Det er altså helt fundamentalt i banken at arbeidet skal foregå sammen med samfunnet og tilbake til samfunnet. Oppsummert var alle respondentene enig i at banken var en aktør som var opptatt av samfunnsansvaret sitt og at dette nå er koblet sterkt til bærekraft i organisasjonen.

Delkonklusjon forskningsspørsmål 1:

Det var gjennomgående stor enighet i utvalget rundt dette forskningsspørsmålet. Alle respondentene hadde samme oppfatning av at bærekraft var tett koblet til bankens samfunnsansvar. Det var bred enighet om hvordan banken definerer bærekraft, altså at banken selv ikke gjør det, men at banken ser til eksterne organer for dette arbeidet. Det var noe sprikende i utvalget om EU eller FN var den store defineringsmakten, men disse organisasjonene jobber så tett sammen at definisjonene vil nok ikke motstride hverandre. Grunnen til at banken valgte å ha eksterne aktører til å definere begrepet kommer tydelig frem fra **E1**; ”*Det kan ikke være opp til hvert selskap å definere hva som er ansvarlig eller hva som er bærekraftig*”. Viktigheten i at slike begreper defineres hos sentrale aktører og ikke i hver enkelt bedrift kom tydelig frem. Dette treffer jo essensen av teorien om den tredelte bunnlinje, og at finansielle institusjoner ikke må få muligheten til å grønnvaske, altså skaffe seg et bedre omdømme på bakgrunn av prosesser som egentlig ikke er bærekraftige. Her finner vi da en tydelig rød tråd mellom hvordan bærekraft defineres og hvem som definerer det og hva slags resultater man kan forvente. Konkluderende kan vi si at SpareBank 1 SMN legger FN og EU sine retningslinjer til grunn når de definerer bærekraft, og at banken ser en tydelig kobling mellom dette arbeidet og sitt samfunnsansvar.

6.2 Analyse av forskningsspørsmål 2

“Hvilke strategier har SpareBank 1 SMN valgt når de gjennomfører endringene for å bli en bærekraftig organisasjon?”

Vi ønsket å få innblikk i hvilke strategier ledelsen i SpareBank1 SMN hadde brukt for å gjennomføre endringsprosessene. Her skulle vi belyse Jacobsens (2018b) endringsstrategier E og O, og de ulike elementene som følger med.

Det første spørsmålet vi stilte handlet om **hvilken rolle ledelsen hadde inntatt** ved gjennomføring av endringsprosessene. Årsaken til å stille dette spørsmålet er fordi vi ønsket å finne ut om ledelsen hadde vært **delegerende** eller **instruerende** under endringsprosessene. Blant funnene våre kom det frem at ledelsen hadde vært både delegerende og instruerende, avhengig av hvilken situasjon de befant seg i. Dette ble fremhevet av **L2**; *“For den har vært instruerende i forhold til å sette retningen og si at bærekraft er et av de viktigste fundamentene, men så er den selvfølgelig delegerende i og med at implementeringen og det*

skal foregå ut i kjernevirksomheten, da”. Som nevnt så er strategi E og O bare idealmodeller, det vi finner igjen i SpareBank 1 SMN er sannsynligvis en hybridstrategi mellom de to. Flere av respondentenes svar tilsier at ledelsen har en sterk og mektig rolle, samtidig som det blir lagt mye vekt på delegasjon og visjon. **A2** nevner også at det innholdet kommer ovenfra og ned, men det er opp til hvert enkelt for å finne en løsning i forretningsområdet deres. Jacobsen (2018b) forteller nettopp dette når han skriver om hybridstrategier, at grupper får delegert betydelig myndighet til å finne egne løsninger, men samtidig så er myndigheten avgrenset i deres eget arbeidsområde.

Videre ønsket vi å kartlegge hva som hadde vært **innholdet i endringsprosessene**, grunnen til dette er fordi strategi E vektlegger strukturelle og systematiske endringer, mens strategi O handlet om endringer i form av selve kulturen og menneskene i organisasjonen (Jacobsen, 2018b). **A3** mente at det var vanskelig å sette ord på hvilke innhold endringene har, noe av grunnen til dette er at endringene er relativt ferske. **A3** mente likevel at bærekraft måtte bakes inn i kulturen slik at det kunne bli en del av hverdagen til de ansatte. **L2** nevnte også at bærekraftige endringer som skjer nå ikke nødvendigvis skal ha et slutt punkt, men er en kontinuerlig prosess. Det kan tydes til at de ansatte stadig må tilegne seg ny og oppdatert kunnskap rundt det å bli en mer bærekraftig organisasjon. Kultur er ikke noe som kan vedtas, det er noe som utvikler seg over tid, og kan bare delvis styres (Jacobsen, 2018b). **E1** presenterte oss med store og ekspansive endringer i strukturen til bedriften. Det var mange involverte og utnevnelsene kom fra toppen. Dette har tydelige trekk fra endringsstrategi E, hvor man har en toppstyrt implementering, og man setter opp tydelige nye strukturer for å gjennomføre endringen. Det ble også skapt nye systematikker, ved at de forskjellige utvalgene hadde kvartalsvise eller månedlige rapporteringsmøter med toppledelsen. Disse strukturelle endringene tyder på at starten av prosessen har vært påvirket av strategi E for å komme i gang. Endringsprosessene tilknyttet bærekraft er så omfattende at det er nødvendig med både kulturelle og strukturelle endringer, akkurat slik som respondentene har gitt uttrykk for. Det kan argumenteres for at innholdet i prosessene fremmer et bilde av sekvensering. Det har vært behov for både strukturelle og kulturelle endringer, men på forskjellige tidspunkt. Det kan tyde på at banken har valgt å fokusere i den første sekvensen på endringsstrategi E gjennom systemer, for så å flytte fokuset til endringsstrategi O og kulturen, når systemene har blitt implementert. I henhold til teorien om endringsstrategi O og E kan vi påstå at strukturelle endringer ofte kan medføre kulturelle endringer (Jacobsen 2018b).

Tredje spørsmålet som omhandlet endringsstrategi ble respondentene spurt om endringene som hadde blitt gjennomført var **sekvensielle, lineære og analytiske eller interaktive, eksperimenterende og inkrementelle**. Som vi vet så kan ikke endringsstrategi O tvinge gjennom store beslutninger og dermed passer små eksperimenterende endringer. Her mente respondentene at det var inkrementelle endringer som har vært praktisert. **A3** understreket dette; *“Internt så vil jeg kanskje si det siste da (eksperimenterende og inkrementelle), at man på en måte har gjort små stunt her og der”*. **L2** påpekte også viktigheten av å eksperimentere, og mente at det var dette som førte veien videre. Man iverksetter tiltak, evaluerer de og bestemmer seg om man skal fortsette eller ikke. Slike tiltak er lettere å forlate og heller forsøke noe annet. Disse inkrementelle endringene trekker i retning av strategi O i henhold til teorien av Jacobsen (2018b).

Til slutt skulle vi kartlegge **hvordan ledelsen har valgt å motivere de ansatte**. Som nevnt tidligere så har strategi E fokus på finansielle incentiver, mens strategi O fokuserer på å skape motivasjon gjennom medeierskap til endringene som skjer. Motivasjonen skal komme innenfra, og dette er noe respondentene har påpekt. **A3** nevnte at under arbeidet med bærekraftsmålene har det vært mye fokus på at de ansatte skal være bidragsytere og ikke minst at ideene ikke nødvendigvis skulle komme ovenfra og ned, men motsatt. **L2** mente også dette og besvarte spørsmålet om motivasjon slik: *“Blant annet bare det med å ta, å snakke om det, ved å involvere ansatte”*. Vi kan se tydelig at metoden som har blitt brukt for å motivere de ansatte trekker sterkt mot endringsstrategi O. I strategi O antas det at deltakelse gir en opplevelse av å være medeier i prosessen, og man er med på å forme sin egen fremtid i organisasjonen (Jacobsen, 2018).

Delkonklusjon forskningsspørsmål 2:

Fra vår analyse kan vi tydelig se at det er endringsstrategi O som har vært dominerende i SpareBank 1 SMN. Samtidig er det viktig å huske at strategi O og E bare er idealtyper på hver sin ende, og det er nok ingen som er helt det ene eller det andre. Endringsstrategier vil som oftest ha innslag av både E og O, slik at vi får hybridstrategier. SpareBank 1 SMN har vært tydelige på å motivere de ansatte ved involvering og medeierskap til endringene. De har også fokusert på små inkrementelle steg for å skape veien videre. Innholdet i endringene har derimot innslag av både strategi E og O, vi kan se at det er gjort tydelige endringer i strukturen, men samtidig så har de påpekt viktigheten av de kulturelle endringene. Vi kan si at det er gjort endringer både i de formelle og uformelle elementene i organisasjonen, som er

struktur og kultur. Ledelsen har også inntatt en rolle som har vært både delegerende og instruerende når det kommer til bærekraftige endringsprosesser. SpareBank 1 SMN har brukt begge idealtypene, der endringsstrategi E først og fremst har blitt brukt for å starte opp prosessen og bestemme retningslinjene bedriften skal følge gjennom avtaler og prinsipper signert av toppstyret. Derimot har implementeringen i arbeidshverdagen til de ansatte så har det dominert av strategi O og den ansattes egne påvirkning på arbeidsoppgaver. Dette tyder på hybrid strategi ved bruk av sekvensering, hvor man bruker forskjellige idealtyper til forskjellige formål og tidspunkt i prosessen.

6.3 Analyse av forskningsspørsmål 3

“Hvilke holdninger har de ansatte og ledere til endringsprosesser knyttet til bærekraft?”

Vi ønsket å se på om hvilke holdninger de ansatte hadde mot endringene som skjedde i organisasjonen. Dette skulle vi belyse ved Amundsen og Kongsvik (2016) sin teori om endringskynisme. Vi ønsket å kartlegge de ulike punktene under denne teorien og om svarene til respondentene tilsvarte at endringskynisme hadde oppstått.

Ved første spørsmålet ønsket vi å identifisere hva respondentene la i begrepet **endring**, og om dette tilsvarte det endringskynisme er bygget på. Teorien som er bygget videre fra Stanley mfl. karakteriserer dette ved frustrasjon, håpløshet og mistillit (Amundsen og Kongsvik, 2016). Vi ville derfor se om respondentenes tolkning av ordet endring hadde innslag av endringskynisme. Respondentene delte en felles oppfatning av begrepet endring, noe som ga energi og mulighet til å gjøre noe nytt. Respondentene påpekte at de var fremoverlente og endringsdyktige og syntes at endring var noe spennende. Samtidig så påpekte **L2** at det var enkelte ansatte som synes at endring er skummelt, og ville helst unngå endring da stabilitet og forutsigbarhet var noe de satte pris på.

I teorien om endringskynisme som ble utviklet av Amundsen og Kongsvik (2016) består av fem elementer som speiler de ansattes holdninger og oppfatning av situasjonen. Det første elementet er *“endring for endringens skyld”*, og dette ønsket vi å finne mer ut gjennom neste spørsmål. Endringskynismens teori sier at dette elementet kommer frem ved at nye endringer ikke nødvendigvis har en forbedrende funksjon på virksomheten. Slike endringer kobles ofte til nye ledere som kommer inn og har behov for “markering”. Vi hadde forkunnskaper om at SpareBank 1 SMN hadde fått en helt ny ekspert i feltet bærekraft og vi var nysgjerrige om de

bærekraftige endringene som ble satt i gang hadde en reell funksjon eller om bærekraftige endringer ble brukt som grønnvasking, altså endringer for endringens skyld. Respondentene var samstemte og mente at disse endringene som hadde kommet dyttet organisasjonen til å være mer konkurransedyktig. **E1** trekker frem at rollen som bærekraftsansvarlig går utpå å integrere bærekraft i forretningsområdene. Videre er også **A3** enig om at endringene som skjer akkurat nå er for det beste for organisasjonen og poengterer at endringsprosesser knyttet til bærekraft vil være avgjørende for evnen til å være konkurransedyktig; *“Ja. Jeg har lyst til å dra inn et litt annet perspektiv da, som handler om for eksempel å få de beste ansatte. Jeg vet at unge arbeidstakere og også mange godt utdannede folk er opptatt av bærekraft, så hvis ikke vi som arbeidsplass er på ballen og viser at vi er proaktive og faktisk gjør noen ting, ikke bare snakker, så tror jeg heller ikke vi kan få de beste folkene inn i organisasjonen vår. Og da står du der da, og blir hvert fall ikke konkurransedyktig”*. Vi kan i henhold til teorien ikke finne at første elementet i endringskynismen har funnet sted i SpareBank1 SMN, respondentene har i bred enighet påpekt at endringsprosessene knyttet til bærekraft fører organisasjonen i en positiv retning der evnen til å være konkurransedyktig styrkes. Dette vil heller oppfylle kravet til forankring av første elementet ved at endringene svarer til ansattes og lederes opplevde behov til forbedring av virksomheten (Amundsen og Kongsvik, 2016).

Videre skulle vi kartlegge hvordan **resultatene av endringsprosessene ble synliggjort** til organisasjonen. Dette er også et element i endringskynismen som går under navnet *“manglende synliggjøring av resultater”*. Dette elementet påpeker viktigheten av evaluering av iverksatte endringsprosesser. Manglende synliggjøring av resultater som kommer av endringene vil føre til at de ansatte ikke oppfatter effektene av selve endringen. Dette kan igjen forårsake at jobben som er gjort vil føles ut som bortkastet og nye endringer vil bli møtt med tvilsomhet. Respondentene hadde ulike oppfatninger av hvordan resultatene ble synliggjort. **A1** påpekte at dette er noe SpareBank 1 SMN har blitt bedre på de siste årene, og ikke minst synliggjøre årsak for endring, hen mente at dette er noe banken har fått tilbakemelding om, at de ansatte ønsker å vite årsaken for endringen slik at det ikke kommer helt ut av det blå. **A3** nevnte at resultater ble synliggjort via intranettet; *“... i stor grad poster (på intranettet) som er knyttet til hva vi gjør eksternt også da, men også synliggjøre tall internt, også driver opplæring av ansatte med interne kurs”*. Videre fikk også bekreftet av **L2** at det jobbes mye med å synliggjøre effekter av endringer ved blant annet ulike måleparametere som gir organisasjonen tilbakemeldinger på arbeidet som er lagt ned. **E1** hadde også tatt i bruk verktøy som å tapetsere trappene på hovedkontoret, slik at

organisasjonens medlemmer blir kontinuerlig påminnet om prosessen. Med respondentenes svar er det ingenting som tilsvarer at dette elementet i endringskynisme har gjort seg gyldig, tvert imot så kan vi se at resultatene synliggjøres veldig tydelig. **A3** påpekte også *historiefortelling* blir brukt som et verktøy for å synliggjøre. Fortellinger blir brukt for å dele kunnskap og erfaringer mellom organisasjonens medlemmer. Dette tilsvarer til Amundsen og Kongsvik (2016) sine forslag til konkrete verktøy for å unngå endringskynisme.

Neste elementet i teorien om endringskynisme vi skulle kartlegge var *“praksisfjerne løsninger”*. Amundsen og Kongsvik (2016) forklarer dette gjennom fraværet av mening knyttet til endringene. Endringene blir for abstrakte slik at det er vanskelig å knytte de til kjente parametere, dette vil føre til at ansatte blir forvirret over hva som egentlig forventes av dem. Respondentene svarte at endringsprosessene som skjer nå har et abstrakt nivå ved seg. **A3** mente at endringene var veldig abstrakte, noe som kunne skape forvirring og føre til at flere folk og bedrifter kunne komme i *“skyttergrav modus”*. Dette utsagnet bærer stort preg av endringskynisme i henhold til teorien. **L2** var i stor grad enig at slike endringsprosesser kunne føre til forvirring; *“Jeg tror det kanskje er vanskelig å ta innover seg all info, og det å klare å omsette det til egen hverdag, og hvordan man skal snakke med kundene om det, som er liksom den største utfordringen. Jeg tror ikke, det er ingen som er prinsipielt imot bærekraft. Det er mer sånn «hva betyr det egentlig for meg?» og «hvordan skal jeg snakke med mine kunder om det?» og «når er det relevant for meg?»*. **L2** mente likevel at dette ikke skapte noe motstand til endringene. Videre var også **A3** enig at strategiene var abstrakte. I henhold til teorien om endringskynisme kan vi se at dette elementet om praksisfjerne løsninger har gjort seg gjeldende. Det kan virke som at de ansatte ikke vet nøyaktig hva de nye endringsprosesser krever av dem. Dette bygger på det første elementet “endring for endringens skyld” og kan gi de ansatte en følelse av meningsløshet. **L2** hadde da en formening at denne abstraktheten kommer av at endringsprosessene er veldig ferske. Som det tidligere nevnte eksempelet med bruk av PowerPoint kan vi se hvordan det kan knyttes til abstrakte endringer. **E1** har tatt i bruk slike virkemidler til å formidle de nye endringsprosessene til organisasjonen, faren med dette er at slike flotte presentasjoner kan være vanskelig å forstå og hvordan det skal tas i bruk i praksis.

I henhold til teorien om endringskynisme (Amundsen og Kongsvik, 2016) er det siste elementet *“pseudomedvirkning”* og handler om grad av medvirkning under endringsprosessene som blir iverksatt. Vi stilte derfor spørsmålet om i hvilken grad de ansatte

hadde medvirkning i disse endringene. **A3** og **L2** var samstemte om at de ansatte har rom for å komme med innspill og bli involvert. **A3** mente at det var tiltakene som de ansatte kunne være med å påvirke, da den overordnet strategien er fremprovosert av storsamfunnet og dens forventninger. **L2** påpekte at medvirkning var fullt mulig dersom de ansatte tok initiativet, og at det er vanskelig å ha medvirkning dersom man er passiv. Dette kom også frem i vårt tidligere spørsmål om motivering av ansatte. **A3**; *“Nei, når det gjelder bærekraftsmålene og hvordan vi jobber med det så er det jo veldig mye fokus på at ansatte skal være bidragsyttere, til å komme med innspill til hvordan dette skal se ut i praksis”*. Vi kan tydelig se at involvering av de ansatte ikke nødvendigvis bare motvirker endringskynisme, men også motiverer de ansatte. I henhold til hvordan man forebygger endringskynisme sier Amundsen og Kongsvik (2016) at medvirkning og involvering er blant de viktigste tingene en leder skal fokusere på.

Delkonklusjon forskningsspørsmål 3:

Ved å se på analysen kan vi se at ingen av elementene som utgjør endringskynisme har satt sitt preg i SpareBank 1 SMN, med unntak av elementet “praksisfjerne løsninger”. Dette dreier seg om abstraktnivået og hvordan de ansatte forholder seg til endringene. Ved å se på svarene til respondentene kan det virke som at dette har skapt forvirring. Ut fra respondentenes svar kan man likevel ikke se noe form for misnøye eller motstand. Selv om endringene kan virke som abstrakte, så har ledelsen til SpareBank 1 SMN vært flinke til å forebygge endringskynisme. Dette har de klart ved å kommunisere viktigheten av bærekraft og hvordan dette fører organisasjonen i en mer konkurransedyktig retning. Synliggjøring av resultater har kommet gjennom deres intranett, ulike måleparametere og historiefortellinger blant de ansatte. Til slutt har de klart å involvere de ansatte slik at de har muligheten til å påvirke tiltakene. Ved å forebygge endringskynisme minsker man også sjansene for misfornøyde ansatte og motstand for endring. Vi kan konkludere i tråd med Amundsen og Kongsvik (2016) sin teori om endringskynisme at SpareBank 1 SMN har klart å forebygge det.

6.4 Analyse av forskningsspørsmål 4

“Hvilke resultater opplever ledere og ansatte at SpareBank 1 SMN har oppnådd i arbeidet med bærekraft?”

Vi ønsket å finne ut **hvilke resultater SpareBank 1 SMN har oppnådd allerede i prosessen**. Da tenker vi både på det økonomiske aspektet og resultater knyttet til i hvilken

grad banken faktisk blir mer bærekraftig som følge av omstillingen. Vi stiller dette spørsmålet i lys av teorien om den tredelte bunnlinjen, hvor den miljømessige bunnlinjen sees i sterk sammenheng med bærekraft i bedriften.

De to første spørsmålene stilte vi for å få svar på **om arbeidsoppgavene til de ansatte har endret seg** som følge av arbeidet med bærekraft, og om alle bærekraftige endringer **faktisk bidrar** til at bedriften blir mer bærekraftig. Dette spurte vi om for å undersøke i hvilken grad de ansatte gjør spesifikke ting knyttet til arbeidet med bærekraft, og om arbeidet nytter, for å kunne se det i sammenheng med en endring i SpareBank 1 SMN sin sosiale og miljømessige bunnlinje. Dette er interessante spørsmål å stille, for å kunne få tydelig fram hva de faktisk gjør annerledes nå i forhold til før dette sterke fokuset på bærekraft, også for å kunne utelukke grønnvasking. Hvilken effekt aktiviteter, nye systemer eller andre tiltak har på den miljømessige bunnlinjen varierer selvfølgelig.

Flere respondenter mente at fokuset på bærekraft ikke har påvirket arbeidsoppgavene i veldig stor grad, men at innholdet i de samme arbeidsoppgavene har endret seg i takt med hvor mye den enkelte stillingen har med bærekraft å gjøre. Det kom fram at det blir stilt nye krav til de ansatte i forbindelse med bærekraft som de blir målt på, og at de derfor må ruste opp sin egen kompetanse på temaet for å kunne levere det som forventes av dem.

Bærekraft påvirker også hverdagen deres gjennom at det blir tematisert i deres tidligere arbeidsoppgaver. For eksempel når det kommer til rekruttering må man tenke nøye gjennom utformingen av stillingsannonser slik at de ikke er mer attraktive for det ene eller det andre kjønn, med tanke på bærekraftsmål nummer 10 som går på likestilling. Eller når man i møte med bedriftskunder har gått fra å ikke ha noe stort fokus på bærekraft til å snakke om det i så å si hvert kundemøte. ESG ble også nevnt i forbindelse med at det fra før var en av arbeidsoppgavene til vedkommende, så det var ikke noe som kom i tillegg i denne stillingen. ESG blir også i teoridelen beskrevet som et resultat av feiltolkning av John Elkington sin teori om den tredelte bunnlinjen, fordi denne teorien ikke var ment til å bli brukt som et regnskapsverktøy for bærekraft. Her kommer **A3** med en interessant kommentar, hen sier at hvis man skal være litt kritisk til sertifiseringene og indeksene, så har de lært hva de blir målt på, også leverer de gode resultater på de områdene. Hen avslutter med «*Hvis jeg skal bare ta min egen lille verden da så mener jeg jo at vi faktisk har blitt mer bærekraftig i måten vi jobber*». Man kan altså anta at det er mulig at noen deler av bærekraftige tiltak kan falle

gjennom som følge av fokuset på de områdene man vet man blir målt, slik som Elkington fryktet. I så fall vil det være en form for grønnvasking.

Det tredje forskningsspørsmålet ble stilt for å danne et bedre bilde av **om det faktisk er lønnsomt** å arbeide mer med bærekraft og bærekraftige løsninger i en bedrift som SpareBank 1 SMN. På dette spørsmålet var alle enstemmige om at det lønner seg å jobbe bærekraftig.

Eksperten **E1** sa blant annet dette: *«Kostnaden ved å sitte i ro i båten og tro at dette går over vil være mange ganger så stor» ... «det (bærekraft) vil være en investering. Kostnaden er, vil vise seg fram veldig fort hvis man fortsetter som før når kundene en dag ikke vil ha noen ting med deg og dine produkter og tjenester å gjøre, da blir det fort kostbart»*. Her sier hen at det kan oppstå en kostnad i fremtiden om man ikke fokuserer på bærekraft. Man må altså tenke langsiktig og fremme de miljømessige verdiene for å oppnå vedvarende suksess, og å være konkurransedyktig i markedet man opererer i når kundene tar mer og mer hensyn til miljøet. Hen nevner også et direkte eksempel på hvordan det kan være økonomisk lønnsomt å arbeide med bærekraft; De vant nylig en stor kunde hvor det var et stort og nytt krav i anbudsprosessen, nemlig bærekraft. Det var nettopp dette punktet som skilte konkurrentene, hvor SpareBank 1 SMN altså var banken som svarte best på de kriteriene.

Det siste spørsmålet vi stilte var **hva SpareBank 1 SMN sitter igjen med** på dette tidspunktet i prosessen. Her er det viktig å tenke på at det er en veldig ung prosess, som kom tydelig frem i løpet av intervjuprosessen vår. Likevel sitter de igjen med noen resultater. Som **L2** trakk frem, så sitter de igjen med et rammeverk og en felles forståelse for hvor banken er nå, og hvor den skal. **A3** snakket om at prosessen har vært god, og at det har ført til at de ansatte får motivasjon til endring, at de er nysgjerrige og ønsker å lære/bidra.

E1 har mer å tilføye på dette punktet, hvor han nevner bærekraftsscoren som de får løpende av markedet, hvor utviklingen er fin som følge av at de har begynt å åpne mer opp og blant annet vise frem styringsdokumenter. I tillegg sier hen at de har begynt å svare på telefonen når ratingbyråer eller investorer ringer, noe de ikke gjorde før fordi de ikke forsto helt hvor viktig det var. Hen nevner flere spesifikke eksempler på et slikt rammeverk som **L2** snakket om, banken har fått begynt på en prosess for å få konkretisert målene, som at de blant annet skal ha halvert utslippene sine innen år 2030, og at fremgangen på det punktet begynner de å måle nå i 2021. Videre sier **E1**: *«Vi starter med det første felles klimaregnskapet som er ferdig neste uke, også skal vi bruke dagens karbonavtrykk som utgangspunkt for å legge en plan for*

å redusere utslipp år for år. Så resultatene de kommer og vi har en ambisjon om at vi i første kvartalsrapporten i år, skal orientere markedet om hvilke konkrete mål vi har satt oss for 2021». Senere i intervjuet sier hen igjen at de på en måte ikke har begynt å høste nok resultater av arbeidet, og at de ser selv når de analyserer sin egen portefølje at det er en utfordring i å få tilgang på data; «det å ta bærekraft fra powerpoint til excel, det er en krevende jobb».

Delkonklusjon forskningsspørsmål 4:

På dette forskningsspørsmålet fikk vi ganske god bredde i svarene på de fleste underspørsmålene vi valgte å stille. Dette henger sammen med at respondentene jobber med bærekraft i ulik grad fra forskjellige steder i konsernet. De fleste opplever ikke så stor endring i arbeidsoppgavene sine, men heller en endring i hvordan man utfører dem. Man har altså for det meste de samme arbeidsoppgavene, men utfører dem på en mer bærekraftig måte. Som et resultat har de et rammeverk å forholde seg til, et stødig grunnlag for at den bærekraftige kulturen kan blomstre i hele organisasjonen.

Det kom imidlertid fram at de vet hva de nå blir målt på, og med det kommer en fare for at man fokuserer mest på disse områdene hvor man blir målt. Da risikerer man å ende opp med en form for grønnvasking ved at man forsømmer andre områder hvor man kanskje gjorde det bedre tidligere. Dette er en av årsakene til at John Elkington ønsket å trekke tilbake teorien om den tredelte bunnlinjen, fordi den ikke skulle brukes som regnskapsverktøy for bærekraft, og heller ikke bidra til å eventuelt ødelegge eksisterende verdi.

De mest enstemmige svarene fikk vi når det kom til lønnsomheten koblet til å arbeide med bærekraft. Alle mente at det er lønnsomt, og som **E1** trakk fram at man ikke kan sitte stille i båten, man må tørre å handle. Kostnaden kommer når man ikke gjør noen ting.

Det er litt tidlig i prosessen til å si hva de sitter igjen med, da det kommer til å vise seg med årene. Men så langt har SpareBank 1 SMN satt gode rammer for videre bærekraftig utvikling i organisasjonen, hvor de aller fleste ansatte er motiverte til å være med å jobbe videre med bærekraft i alle kroker og kroker av organisasjonen. Vi kan konkludere med at de allerede har oppnådd mye i arbeidet med bærekraft, men som **E1** sier; «resultatene de kommer».

7. Konklusjon

“Hvordan gjennomfører SpareBank 1 SMN bærekraftige endringsprosesser?”

Når man skal håndtere slike problemstillinger er det viktig å drøfte de viktigste begrepene. I denne problemstillingen er bærekraft en av dem. I denne oppgaven har vi analysert hva bærekraft er for SpareBank 1 SMN. Dermed kan vi si noe om hvordan synet deres på bærekraft påvirker arbeidet de gjør. Vi kan konkludere med at SpareBank 1 SMN ser på bærekraft som en kontinuerlig prosess med lang tidshorison. Det er en ny verdensanskuelse for bedriften, og skal integreres inn i alle ledd av virksomheten. Defineringsen av begrepet er betinget av store internasjonale aktører som EU og FN. SpareBank 1 vil ha et element av bærekraft i alle fremtidige endringsprosesser, fordi det nå er fundamentert i verdigrunnlaget deres.

For å gjennomføre de bærekraftige endringsprosessene har SpareBank 1 SMN brukt ulike strategier, med både innslag av strategi O og E. Ledelsen har inntatt roller som er både instruerende og delegerende, avhengig av hvilken situasjon de befinner seg i. Banken har da laget sin egen strategi basert på sekvensering. Dette har vært til stor fordel da bærekraftige endringene har ført til både store og små omrokninger. Endringsstrategi E er blitt brukt i implementering av større strukturer og systemer for bedriften som helhet. Endringsstrategi O har blitt brukt i stor grad i det daglige arbeidet, og videreutvikling av ansattes egne arbeidsoppgaver. Ved involvering og medvirkning har de ansatte fått en følelse av eierskap til endringer og ikke minst at de ansatte former sin egen fremtid i organisasjonen. Det vil være i organisasjonens beste interesse å opprettholde denne mulighet for involvering.

Stor grad av involvering av de ansatte er også en viktig del når det kommer til å unngå endringskynisme, noe SpareBank 1 SMN har fått til godt. De ansatte har fått mulighet til medvirkning, men må selv velge å være aktive. Endringskynisme har i stor grad blitt unngått, med unntak av “praksisfjerne løsninger” som følge av at bærekraft er så omfattende og abstrakt i seg selv. Likevel har det blitt godt synliggjort at endringene som gjøres fører til at banken blir mer konkurransedyktig som motiverer de ansatte, og man unngår en følelse av meningsløshet rundt arbeidet. Ledelsen burde bli flinkere til å kommunisere hva arbeidet med bærekraft betyr for hvert enkelt ansatt og hvordan de skal forholde seg til det.

SpareBank 1 SMN arbeider strategisk for å bygge et sterkt og solid fundament for å få integrert bærekraft i alle forretningsområdene sine, som skal resultere i å stimulere til bærekraftig utvikling av hele Midt-Norge. De har god utvikling, blant annet i bærekraftsscoren sin rangert av markedet, som man med ganske sterk sikkerhet kan anta at er knyttet til bærekraftstrategien og arbeidet rundt det. De har jobbet hardt fra toppen i organisasjonen med å få engasjert og tatt i bruk hele organisasjonen som en ressurs til å sette fart på arbeidet, og vi kan konkludere med at dette arbeidet kommer til å gi enda større resultater innen få år.

Vi konkluderer med at SpareBank 1 SMN gjennomfører bærekraftige endringsprosesser på sin unike måte. De benytter seg av FN og EU sine retningslinjer for å definere bærekraft. Banken har hatt en hybrid strategi, hvor de ved hjelp av sekvensering har benyttet både momenter fra endringsstrategi E og O. De har klart gjennom involvering å unngå endringskynisme i prosessen. De oppnår også gode resultater på alle sine tre bunnlinjer.

7.2 Tiltak

Gjennom oppgaven har både teoriene og resultatene våre indikert at involvering og påvirkning fra de ansatte har vært svært sentralt. Vi synes at banken har drevet et godt arbeid med dette hittil, og det må de videre fortsette med. En vedlikeholdelse, eller eventuelt en litt større påvirkning av strategi O anbefaler vi ledelsen. Dette vil kunne videreføre den gode trenden ved tilnærmet null endringskynisme. Det er viktig for organisasjonen å fortsette å tilrettelegge, slik at endringskynisme ikke oppstår senere i prosessen da flere i organisasjonen eventuelt er blitt lei av prosessene. Vi ser på denne som en sentral anbefaling på bakgrunn av at bærekraftige endringsprosesser er prosjekt med svært lang tidshorisont. Som tidligere nevnt er det en verdensanskuelse, og aktualiseringen av bærekraft er i kontinuerlig utvikling. SpareBank 1 SMN må derfor være effektiv, lærende og videreføre det gode arbeidet de allerede har gjort.

Det momentet som haster mer, handler om å konkretisere prosessene. Det var mange tilbakemeldinger om at endringene var abstrakte, dette er ikke noe banken kan fortsette med over lang tid. Vi må selvfølgelig poengtere at banken er betinget av organisasjoner som finanstilsynet og UNEP, som kanskje ikke har konkretisert alt selv. Det er fortsatt viktig at bedriften klarer å konkretisere det de har muligheten til. Det er spesielt viktig i avdelinger der

arbeidsmengden allerede er stor og ansatte kanskje ikke klarer å henge med på alt av bærekraft og i verste fall gir opp om noen år, med mindre det blir mer konkretisert.

7.3 Videre forskning

Etter gjennomføringen av denne oppgaven har det fremkommet flere funn som hadde vært interessant å forske videre på. Disse funnene har både kommet frem fra respondentene, men også gjennom selve oppgaven. De to åpenbare veiene blir for oss å forske på hvorvidt funnene i denne undersøkelsen hadde endret seg ved andre metoder brukt og et større utvalg. Samtidig hadde det vært spennende å ha tatt den samme problemstillingen ut i SMB-er.

Det kom frem i flere av våre intervjuer at det er de store bankene som kommer til å klare seg best gjennom det grønne skiftet i finanssektoren. Det kan være på bakgrunn av mange elementer, men sentralt ser man at bankene er allerede blitt informert og er på jakt etter mer informasjon om eksempelvis; taksonomien. Dette er noe som en SMB i et annet marked kanskje ikke vil å fulgt med på, men vil ha store ringvirkninger, når disse bedriftene skal søke om finansiering, og de kanskje ikke fyller måleparameterne til taksonomien. Dette kan ha store konsekvenser som at de får dårligere lånebetingelser, eller i verste fall at de ikke får finansiering. Det følgende sitatet fra **A2** oppsummerer hvorfor dette hadde vært interessant å forske videre på «*Små og mellomstore bedrifter kommer til å få mye krav fra større bedrifter de er leverandører til som har kommet lengre i prosessen. Det kommer til å bli krevende for mange SMB bedrifter, med liten administrasjon som har mye annet de også skal følge opp å rapportere på. Jeg tenker at jo mere regnskap som kommer inn og og tydelige retninger som kommer jo bedre blir det.*» Dette er spesielt interessant på bakgrunn av at retningslinjene fra Finanstilsynet og EU per dags dato ikke er spesielt tydelige, så det kan bli tungt for en del bedrifter å prøve å ta igjen det arbeidet mange store konserner allerede gjennomfører.

Videre forskning på samme problemstilling hadde også vært svært spennende. Denne oppgaven sine svakheter går vi nærmere inn på i neste delkapittel, men størrelsen på utvalget påvirker mye. Videre forskning på samme problemstilling eller lignende problemstilling hadde vært svært spennende for å øke intern gyldighet av konklusjonene i denne oppgaven. Det kunne skapt grunnlag for teoretisk generalisering på temaet. Målet hadde da vært at videre forskning hadde blitt gjennomført med et større utvalg og andre forskningsmetoder, som observasjon eller spørreundersøkelse. Det ville skapt robusthet i beskrivelsene samtidig som, med denne oppgaven som grunnstein, kunne det vært grunnlag for å teoretisk generalisere funnene om de var samsvarende. Det er et ønske i forskning å ha stor intern og

ekstern gyldighet, og videre forskning på samme tema men med større utvalg og kanskje andre forskningsmetoder, ville hatt potensiale for å gi tilfredsstillende troverdighet i konklusjonene.

7.4 Kritikk til oppgaven

Vi har gjennom prosessen av å skrive denne oppgaven lært mye, og når vi ser tilbake på prosessen er det endel ting vi kunne gjort annerledes, eller burde hatt mer fokus på i tidligere, for å kunne ha skrevet en enda bedre oppgave. Det er hovedsakelig to faktorer som må nevnes når det kommer til kritikk av oppgaven, størrelsen på utvalget og tidspunktet undersøkelsen er gjennomført på.

Størrelsen av utvalget påvirker store deler av oppgaven. Vi har tidligere nevnt i valideringskapittelet at det er ikke er mulig å generalisere konklusjonene i denne oppgaven verken statistisk eller teoretisk. Det er fordi utvalget har endt med å bli for lite, på bakgrunn av situasjonen vi er i i dag under covid-19 pandemien. Størrelsen på utvalget skaper også et element av at det kanskje er noe vi ikke har klart å få med oss om situasjonen. Selv om utvalget er spredd ut over bedriften, så er det fortsatt en mulighet for at momenter i endringsprosess ikke har kommet til syne for våre fem respondenter. Dette er ikke spesielt sannsynlig, da enigheten er så stor i utvalget samtidig som det var stor variasjon i stillinger til respondentene, men man kan aldri totalt utelukke feilkilder. Dermed kan man påstå at det også må stilles spørsmål ved den interne gyldigheten i oppgaven, dette er spørsmål man sannsynligvis ikke hadde trengt å stille hadde oppgaven hatt et større utvalg. Denne problematikken kom ikke frem for oss før senere i prosessen etter at blant annet respondenter endte med å ikke bli inkludert, på grunn av at de sluttet i SpareBank 1 SMN.

Tidspunktet undersøkelsen har blitt gjennomført på har også store ringvirkninger på oppgaven. Det har kommet tydelig frem fra respondentene at banken er i startfasen på denne endringsprosessen, og at mange av responsene er preget av det. Det vil altså antyde at oppgaven hadde vært bedre og kanskje kunne ha konkludert tydeligere om den ble gjennomført ett til to år senere. I kapittel 2 introduserte vi også hva som skjedde i markedet rundt bedriften, hvor det her kommer frem at det er mye som ikke er ferdig. Både taksonomien fra EU som finanstilsynet vil innføre gjennom bærekraftig finans, men også at UNEP sitt prosjekt med ansvarlig bankdrift, heller ikke har gjennomført sin første syklus. Det er altså slik at institusjonene som sitter med styringene om hvordan den bærekraftige satsingen i markedet skal være heller ikke har klart for seg hvordan endringene skal

gjennomføres. Dette gjør jo de ansatte i banken ikke har klare retningslinjer å forholde seg til, samtidig som de tydelige definerer bærekraft ut ifra retningslinje de får fra UNEP og EU/finanstilsynet. Hvis denne undersøkelsen hadde blitt gjennomført om noen år hadde nok dette også vært mye tydeligere på plass. Det siste momentet, med tidspunkt for undersøkelsen handler om forskning. Siden ansvarlig bankdrift, bærekraftig finans, og bærekraftig utvikling i finanssektoren er så nye prosesser eksisterer det svært lite vitenskapelig forskning. Det er spesielt lite forskning, som tar utgangspunkt i endringsprosesser som kommer ut av retningslinjer fra ansvarlig bankdrift og bærekraftig finans. Det er forskning på hvordan bærekraft har blitt gjort tidligere i prosessen slik som Elkington som vi tidligere har vært innom. Problemet er at den forskningen, gjerne besitter et helt annet verdigrunnlag og forståelsesgrunnlag til bakgrunnen av prosessene. Samtidig som at forskningen handler mer om hva som gjør arbeidet bærekraftig og mindre på hvordan organisasjonene jobber med prosessen slik som vi har hatt fokus på. Dette er et ekstremt relevant tema de neste årene, så det er enkelt å se for seg at det vil komme mange store forskningsprosjekt på temaet spesielt i samarbeid med de 200 bankene som har signert på prinsippene om ansvarlig bankdrift. Denne typen forskning hadde hjulpet oppgaven å ha større potensiale for å kunne teoretisk generalisere funnene. Det hadde gjort valideringen av den interne gyldigheten enklere på punktet om forskningen representerer virkeligheten, da man hadde hatt mye tydeligere svar på hva virkeligheten er, i dette grønne skiftet for finanssektoren. Konkluderende kunne man sagt at denne oppgaven hadde vært mer spennende og sterkere hadde den blitt skrevet om noen år. Det er viktig å presisere at vi fortsatt er stolte over å ha skrevet den oppgaven her, og vi tror det har vært en nyttig opplevelse for oss å ta med videre ut i videre studier og arbeidsliv.

8. Litteraturliste

Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2016) *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Carson, S.G. og Skaune, T. (2019) *Etikk for beslutningstakere* 2. utgave. Oslo: Cappelen Damm

Carroll, A.B. (2016) *Carroll's pyramid of CSR: taking another look* Tilgjengelig fra:

<https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6#Sec8>

(Hentet 12 april. 2021)

Elkington, J. (1994). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

Elkington, J. (2018) *25 years ago i coined the phrase triple bottom line heres why im giving up on it*. Tilgjengelig fra:

<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

(Hentet 19. april 2021)

Europakommisjonen (2020) *Overview of sustainable Finance*. Tilgjengelig fra:

https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en#action-plan (Hentet 20 februar)

FN-sambandet (2019) *Bærekraftig utvikling*. Tilgjengelig fra:

<https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>

(Hentet 20 februar 2021)

FN-sambandet (2021) *FNs bærekraftsmål*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal> (hentet 20. april 2021)

FNs verdenskommisjon for miljø og utvikling (1987) *Vår felles framtid* Tilgjengelig fra:

https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007080601018?page=1 (Hentet 30

februar 2021)

Gregersen, K. (2020) *Hva er ESG og Hvorfor er det viktig i impact og Bærekraftinvesteringer*
Tilgjengelig fra: <https://www.finansco.no/blog/impact-hva-er-esg-og-hvorfor-er-det-viktig>
(Hentet 25 april 2021)

Høiback, H. (2020) *strategi* i *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra:
<https://snl.no/strategi> (Hentet 19. april 2021)

Jacobsen, D.I. (2018) A, *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utgave. Oslo: Cappelen
Damm

Jacobsen, D.I. (2018) B, *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, 3. utgave. Vigmostad &
Bjørke AS

Kraaijenbrink, J. (2019). *What The 3Ps Of The Triple Bottom Line Really Mean*. Tilgjengelig
fra:<https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/12/10/what-the-3ps-of-the-triple-bottom-line-really-mean/?sh=2038ed565143> (Hentet: 19. april 2021)

Modig, K. (2021) *Vi sier nei til grønnvasking*. Tilgjengelig fra:
<https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/nyheter/vi-sier-nei-til-gronnvasking.html> (Hentet
21.04.2021)

Nilsen, H. R., Halleraker, J. H. (2021) *EUs taksonomi for bærekraftig aktivitet* i *Store norske
leksikon* på snl.no. Tilgjengelig fra:
https://snl.no/EUs_taksonomi_for_b%C3%A6rekraftig_aktivitet (Hentet 21. april 2021)

Nilsen, J. E. (2020) *Ny topplassering innen bærekraft*. Tilgjengelig fra:
<https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/nyheter/best-i-klassen-pa-barekraft.html> (Hentet
13. april 2021)

Regjeringen (2020) *Høring forslag til ny lov om opplysninger om bærekraft*. Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-forslag-til-ny-lov-om-opplysninger-om-barekraft/id2781264/?expand=horingsbrev> (Hentet 30 februar 2021)

SAI (2021) *Triple bottom line* [Digital modell]. Tilgjengelig fra: <https://sa-intl.org/programs/tbl/> (Hentet: 19 april 2021).

SpareBank 1 SMN (2019) *SpareBank 1 har sluttet seg til FNs prinsipper for ansvarlig bankdrift* Tilgjengelig fra: <https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/info/sparebank-1-smn-har-sluttet-seg-til-fns-prinsipper-for-ansvarlig-bankdrift.html>

(Hentet 20 februar 2021)

SpareBank 1 SMN (2020) *Årsrapport bærekraft 2020* Tilgjengelig fra: <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/smn/om-oss/Barekraft/smn-barekraftsrapport-2019.pdf>

(Hentet 19 april 2021)

SpareBank 1 SMN (2021) *Om banken*. Tilgjengelig fra: <https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/om-banken.html> (Hentet 21.04.2021)

Sintef (2001) *Kunnskapsgenerering i produktutviklingsprosessen*. Tilgjengelig fra: <https://slideplayer.no/slide/2114254/> (Hentet 25.april 2021)

UNEP (2020) *Principles for responsible banking*. Tilgjengelig fra: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/> (hentet 1 mars 2021)

9. Vedlegg

9.1 Vedlegg nr.1: Intervjuguide Ekspert

“Hvordan gjennomfører SpareBank 1 SMN bærekraftige endringsprosesser?”

Bakgrunn:

- Hva er din nåværende stilling i SpareBank 1 SMN?
- Hvor lenge har du jobbet for SpareBank 1 SMN?

Bærekraft:

1. Hva legger SpareBank 1 SMN i begrepet bærekraft?
 - Hva legger SpareBank 1 SMN i bærekraft?
 - I hvilken grad er dere bærekraftige?
 - Hvilke resultater har det gitt?
 - Hva er ansvarlig bankdrift?
 - Hvilke interne drivere påvirker SpareBank 1 SMN til å velge bærekraftig?
 - Hvilke eksterne drivere påvirker SpareBank 1 SMN til å velge være mer bærekraftig?
 - Har SpareBank 1 SMN Bærekraft som fokus fordi de ønsker det, eller fordi de må som følge av EU sin fordring om bærekraftig finans (2019)?
 - FN?

Iverksetting:

2. Hvordan arbeider SpareBank1 for å være en bærekraftig organisasjon?
 - Hva er målene til SpareBank 1 SMN med å ha en mer bærekraftig profil?
 - Hva er målet med å opprette en stilling som bærekraftansvarlig?
 - Hvordan henger bærekraft sammen med SpareBank 1 SMN sitt samfunnsansvar?
 - Har det hjulpet på arbeidet innad i organisasjonen å ha en visjon som «Sammen får vi ting til å skje»?
 - Hva kan du fortelle om konsernstrategien “Ett SMN” når det kommer til integrering av bærekraft (i det daglige arbeidet)?
 - Hva er SpareBank 1 SMN sin “styringskomité for bærekraft”?
 - Har sammensetningen av dette utvalget hjulpet på iverksettingen av endringsprosessen?
 - Har involvering fra en på din avdeling i styringskomiteen for bærekraft, hatt en påvirkning på iverksetting av endringsprosessen?
 - På hvilken måte jobber SpareBank 1 SMN opp mot FN sine bærekraftsmål?
 - Hvordan velger SpareBank 1 SMN hva som skal være de fem hovedområdene for bærekraftsarbeid.
 - Hvordan velges temaløftene?
 - På hvilke måter har du jobbet med å øke fokuset på bærekraft i SpareBank 1 SMN?
 - Har de ansatte fått opplæring i forbindelse med det å skulle bli mer bærekraftig?
 - Mener du at de ansatte opplevde endringen som rett og nødvendig for organisasjonen?

- Hvordan ble dette kommunisert ut i organisasjonen?
- På hvilke måter kan ansatte bidra?
- Har de ansatte konkrete mål å forholde seg til når det kommer til den bærekraftige endringen?
- Har dere måtte endre iverksettingen/implementeringen underveis?
- Hvem i organisasjonen driver frem løsninger og endringer?

Resultat:

3. Hvilke resultater har SMN oppnådd av arbeidet med bærekraft?
 - Har endringen til en mer bærekraftig satsning endret din arbeidshverdag?
 - Hvis ja, hvordan har det gjort det.
 - Opplevde du endringen til en mer bærekraftig satsning som rett og nødvendig?
 - Hvilke tiltak har blitt gjennomført?
 - Er det noen tiltak som ikke ble gjennomført? Hvorfor?
 - Hvordan måler dere effekten av tiltakene som er gjort?
 - Hva har dere funnet?
 - I hvilken grad har de gjennomførte tiltakene bidratt til at SpareBank 1 SMN går i en mer bærekraftig retning?
 - I hvor stor grad endres eksisterende prosjekter til å bli bærekraftige?
 - Er det økonomisk gevinst for SpareBank 1 SMN ved å drive mer bærekraftig? Hva sitter SpareBank 1 SMN igjen med etter/underveis i prosessen?

Avslutning:

- Er det noe du opplever som spesielt viktig av det vi har snakket om?
- Er det noe du ønsker å tilføye?
- Dersom det hadde blitt nødvendig, kan vi kontakte deg?

9.2 Vedlegg nr.2: Intervjuguide 2

Problemstilling: *“Hvordan gjennomfører SpareBank 1 SMN bærekraftige endringsprosesser?”*

Bakgrunn:

- Hva er din nåværende stilling i SpareBank 1 SMN?
 - Hvor lenge har du jobbet for SpareBank 1 SMN?
1. *Hva legger SpareBank 1 SMN i begrepet bærekraft?*
 - Hva legger Sparebank1 i begrepet bærekraft?
 - Hvilke eksterne drivere påvirker Sparebank1 til å drive mer bærekraftig?
 - Hvilke interne drivere påvirker Sparebank1 til å drive mer bærekraftig?
 - Hvordan arbeider SpareBank 1 SMN med de tre grunnpilarene sosial, miljømessig og økonomisk utvikling?

- Hvordan henger bærekraft sammen med SpareBank 1 SMN sitt samfunnsansvar?

2. Hvilke strategi har SpareBank 1 SMN valgt når de gjennomfører endringene for å bli en bærekraftig organisasjon?

- Hvilken rolle har den formelle ledelsen inntatt - instruerende og/eller delegerende?
- Hva er innholdet i endringene SMN har iverksatt for å bli bærekraftig organisasjon?
 - Strategi, struktur og systemer og/eller mennesker og kultur
- Hvordan har planleggingen av endringen blitt gjennomført?
 - Sekvensiell, lineær og analytisk eller interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
- Hvordan har ledelsen valgt å motivere de ansatte?
 - Ytre motivasjon - lønn eller indre motivasjon - deltakelse, mestring

3. Hvilke holdninger har de ansatte og ledere til endringsprosessene knyttet til bærekraft?

- Hva tenker du når du hører ordet endring?
- Føler du at alle endringene som skjer er det beste for organisasjonen og dens ansatte?
 - Hvis ja, hvordan kan dere vite det?
 - Hvis nei, hva er årsaken at alles interesser ikke kan bli ivaretatt?
- Hvordan synliggjøres resultatet av endringen til de ansatte?
- Hvilke nivåer har endringene, er de oftest konkrete eller mer abstrakte?
- I hvilken grad har de ansatte medvirkning i slike endringer?

4. Hvilke resultater opplever ledere og ansatte at SMN har oppnådd i arbeidet med bærekraft?

- Har arbeidet med bærekraft ført til konkrete endringer på dine arbeidsoppgaver?
 - Hvis ja, hvilke endringer?
- I hvilken grad opplever du at endringene som er gjennomført bidrar til at SMN går i en bærekraftig retning?
- Har SMN økonomisk gevinst av å arbeide mer bærekraftig?
- Hva sitter SpareBank 1 SMN igjen med etter/underveis i prosessen?

Avslutning

- Er det noe du opplever som spesielt viktig av det vi har snakket om?
- Er det noe du ønsker å tilføye?
- Dersom det hadde blitt nødvendig, kan vi kontakte deg?

