

Sara Kleppen Haukaas & Øyvind Larsen Sunde

## **Bærekraft til besvær?**

En kvalitativ studie av bærekraft og bedriftsrelasjoner i bygg- og anleggsnæringen

Masteroppgave i Ledelse av teknologi

Veileder: Hilde Fjellvær

August 2022



Sara Kleppen Haukaas & Øyvind Larsen Sunde

## **Bærekraft til besvær?**

En kvalitativ studie av bærekraft og bedriftsrelasjoner  
i bygg- og anleggsnæringen

Masteroppgave i Ledelse av teknologi

Veileder: Hilde Fjellvær

August 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for økonomi

NTNU Handelshøyskolen



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



## FORORD

Denne oppgaven har blitt skrevet i løpet av vinter, vår og sommer 2022 og markerer ikke bare avslutningen på det toårige masterstudiet i Ledelse av teknologi (MLT) ved NTNU, men også enden på seks og to innholdsrike år i Trondheim. Kunnskapen vi tar med oss herifra, samt fra våre utdanninger innen logistikk, geofysikk og automasjon, har gjort oss godt rustet til å møte et arbeidsliv i stadig utvikling.

Vår masteroppgave har blitt til gjennom kontakt med flere bedrifter og har gitt oss mulighet til å fordype oss i temaer vi finner interessant, nemlig bærekraft og bedriftsrelasjoner. Felles for ansatte i bedriftene vi har møtt er at de fortjener honnør. Ved å ikke bare stille til intervju selv, men også sette oss i kontakt med dyktige kolleger, har disse sikret oss tilgang til helt uvurderlig informasjon for studien. Dette er vi svært takknemlige for.

Videre ønsker vi også å berømme vår veileder ved NTNU, Hilde Fjellvær, for konstruktive innspill og tilbakemeldinger. Hun har ikke bare bidratt til å sette i gang gode tankeprosesser, men også pushet oss til å begrense egen ordriksom. Avslutningsvis dediseres også en takk til medstudenter ved MLT 2020-2022 for hyggelige stunder og venner og familie for oppmuntring underveis. Prosessen med å forfatte en masteroppgave har vært krevende, men samtidig lærerik og en erfaring vi ikke ville vært foruten.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Oslo/Bergen, 29. august 2022

Sara K. Haukaas

Øyvind Sunde

.....  
Sara Kleppen Haukaas

.....  
Øyvind Larsen Sunde

## SAMMENDRAG

Bærekraftig utvikling og bærekraft er begreper som har blitt viet betydelig oppmerksomhet de siste tiårene, noe som kan sees i sammenheng med en gryende erkjennelse av at jordkloden har begrensede ressurser. Lignende er tilfellet for bedriftsrelasjoner. Her har nemlig tanken om at bedrifter ikke er isolerte og autonome enheter, men heller en del av et nettverk av bedrifter som former hverandre via interaksjon, blitt dominerende. Denne masteroppgaven knytter sammen nettopp bærekraft og bedriftsrelasjoner - da med fokus på bygg- og anleggsnæringen. Basert på møter med byggherre, entreprenør og rådgivende selskap søker studien å besvare følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

*«Hvordan spiller hensynet til bærekraft inn på forholdet mellom aktører i bygg- og anleggsnæringen?»*

1. *«Hvilke forhold fremmer og hemmer utvikling av bærekraftige løsninger i prosjekter?»*
2. *«Hva setter rammene for arbeid med bærekraft i bygg- og anleggsprosjekter?»*

Studien bygger på et intensivt forskningsdesign. Til sammen én interaktiv observasjon, ni semi-strukturerte intervjuer og to oppfølgingsintervjuer har blitt avholdt for å sikre studien et bredt, men samtidig detaljert, empirisk fundament. Sammen med det teoretiske rammeverket, der det redegjøres for bærekraft og bærekraftsledelse og bedriftsrelasjoner og bedriftsnettverk, danner dette grunnlaget for diskusjon, og videre også konklusjon med besvarelse av spørsmålene over.

Studiens funn viser at deling av kunnskap, konsise prosjektmål, jevn fordeling av skapte verdier og enhetlige ambisjoner er viktige brikker for å lykkes med utvikling av bærekraftige løsninger i prosjekter, og således også å lykkes med bærekraft i bygg- og anleggsnæringen som helhet. Ulike forståelser av bærekraft utgjør et hinder for konkretisering av mål, mens mangel på tillit og skjevfordeling av risiko reduserer involverte aktørers vilje til å formidle kunnskap. Lignende effekt har egoisme og opportuniste, som begge kan være kilder til frustrasjon eller gnisninger blant aktørene. Ambisjonsnivået for bærekraft i prosjekter farges i stor grad av forhold utenfra, herunder press fra samfunnet og krav formulert i lover og forskrifter. Sammen med prosjektets organisering, altså dets entreprisform, og forhold internt i den enkelte bedrift, slik som kultur og ressurstilgang, setter alt dette rammene for hva det er mulig å oppnå av bærekraft. Aktørers erfaringer med hverandre påvirker etablering av nye konstellasjoner og hvilke justeringer som foretas i perioden etter et prosjekt. Med gode erfaringer fra tidligere prosjekter øker villigheten til å gå inn i nye samarbeid og løse hensynet til bærekraft sammen.

## ABSTRACT

Sustainable development and sustainability are terms that have received considerable attention in recent decades, which can be explained by the growing realization that the planet has limited resources. The situation is similar for business relationships. Here, the idea that companies are not autonomous units, but rather part of a network of companies that shape each other through interaction, has blossomed. This master thesis links sustainability and business relationships, with a particular focus on the construction and civil engineering industry. Based on meetings with builders, contractors, and consulting companies, the study aims to answer these questions:

*«How does the consideration of sustainability affect the relationship between actors in the construction and civil engineering industry?»*

1. *«What conditions promote and inhibit the development of sustainable solutions in projects?»*
2. *«What are the conditions for working with sustainability in building and construction projects?»*

The study is based on a qualitative research design. A total of one interactive observation, nine semi-structured interviews and two follow-up interviews were conducted to establish a broad empirical basis. Together with the theoretical framework, which describes sustainability and sustainability management and business relationships and business networks, this constitutes the basis for the discussion and the conclusion with answers to the questions mentioned above.

The study's findings show that sharing of knowledge, concise project goals, even distribution of values created and equal ambitions are key components to succeed in developing sustainable solutions in projects, as well as to succeed with sustainability within the industry. Contradictory understandings of sustainability are obstacles to the concretization of goals, while the lack of trust and the unequal distribution of risk reduce the actor's desire to share expertise. A similar outcome is observed for egoism and opportunism since both can be causes for frustration or tension. The ambition level for sustainability in projects is affected by external conditions, such as pressure from society and demands given by laws and regulations. Along with the organizing of the project and internal matters within every company, all this influences the possibilities for achieving sustainability. Moreover, actors' previous experiences form the creation of new constellations and the changes made after projects. Positive experiences in particular increase the eagerness to enter new collaborations and work together to solve sustainability issues again.

## BEGREPSAVKLARING

Begrep	Forklaring
Aktør	Samlebetegnelse for bedrifter som spiller en aktiv rolle på et spesifikt område (Persvold, 2019).
Benchmarking	Innebærer sammenligning av produkter, arbeidsmetoder eller lignende med gitte kriterier eller verdier (Store norske leksikon, 2021a).
Best practice	En enkelt arbeidsmetode eller et sett av arbeidsmetoder som betraktes som de(n) mest optimale i en gitt kontekst (Språkrådet, 2022).
Bygg og anlegg	Samlebetegnelse for all virksomhet direkte knyttet til oppføring, ombygging, reparasjon, vedlikehold og rivning av bygninger, samt bygging og reparasjon av anlegg (Hugsted, 2021).
Byggteknisk forskrift (TEK)	Forskrift som beskriver det minimumet av egenskaper et byggverk må ha for å kunne oppføres i Norge (Direktoratet for byggkvalitet, 2017).
Forurensing	Spredning av stoffer til luft, vann eller jord, som fører til ulempe eller skade på helse for mennesker, dyr og planter (Andersen, 2021).
Fossilfri	Unngåelse av bruk av fossilt drivstoff og energikilder til drift av maskiner, utstyr, oppvarming, samt tørking under bygg (Byggenæringens landsforening, u.å.).
Grønnvasking	En form for misledende markedsføring som innebærer at et produkt eller en bedrift presenteres som mer miljøvennlig enn det som egentlig er tilfelle (Stiftelsen Miljøfyrtårn, 2021).
Klimagass	Alle gasser som påvirker klimaet, eksempelvis gjennom absorpsjon eller refleksjon av kortbølget stråling fra solen. (Bryhni et al., 2019).



Kunnskap	Informasjon som blir prosessert av individer. Dette omfatter blant annet ideer, fakta, ekspertise og antakelser (Wang & Noe, 2010).
Oppdragsgiver	Benyttes i denne sammenheng om byggherre og entreprenør som hyrer rådgivende selskap.
Oppdragstaker	Benyttes i denne sammenheng om rådgivende selskaper som selger tjenester til byggherre eller entreprenør.
Prosjekt	Et arbeid med et bestemt omfang, som gjennomføres kun én gang og som har en begrenset tids- og ressursramme (Rolstadås, 2020).
Prosjektering	Omfatter tidlig planlegging og beregning av et prosjekt. I dette inngår skisser og tegninger (Løvaas, 2018).
Ressurs	Elementer eller menneskelige egenskaper som kan gi gevinst økonomisk eller på annet vis (Store norske leksikon, 2022).
Risiko	Innebærer at en hendelse med mulig negativ konsekvens for liv og helse, miljø og økonomi kan inntreffe (Aven, 2019).
Totalentreprenør	En entreprenør som i tillegg til å skulle stå for bygge- eller anleggsarbeid også er ansvarlig for å prosjektere (Codex Advokat, 2020).
Utslippsfri	Unngåelse av ikke bare fossile drivstoff og energikilder, men også biobaserte drivstoff og energikilder til drift av maskiner, utstyr, oppvarming, samt tørking under bygg (Byggenæringens landsforening, u.å.).

# INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD .....	I
SAMMENDRAG.....	II
ABSTRACT.....	III
BEGREPSAVKLARING .....	IV
FIGURER OG TABELLER .....	IX
1 INTRODUKSJON .....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Oppgavens struktur .....	3
2 KONTEKST .....	4
2.1 Aktører .....	4
2.2 Entrepriser.....	5
2.3 Bærekraftig utvikling og bærekraft.....	5
3 TEORETISK RAMMEVERK.....	7
3.1 Bærekraft og bærekraftsledelse.....	7
3.1.1 Bærekraft og bedriftskultur.....	7
3.1.2 Motiver for bærekraft.....	8
3.1.3 Definerings og måling av bærekraft.....	9
3.1.4 Konflikter innen bærekraft.....	10
3.1.5 Operasjonalisering av bærekraft .....	11
3.2 Bedriftsrelasjoner og nettverk.....	12
3.2.1 Bedriftsrelasjoner i et nettverksperspektiv.....	13
3.2.2 Kjennetegn ved bedriftsrelasjoner .....	14
3.2.3 Interorganisatorisk verdiskapning.....	15
3.2.4 Kunnskapsdeling og tillit .....	16
3.2.5 Gjenmøter mellom aktører.....	18
3.3 Oppsummering.....	21

4	FORSKNINGSMETODE.....	22
4.1	Vitenskapsteoretisk utgangspunkt .....	22
4.2	Tema og problemstilling .....	22
4.3	Forskningsdesign og metode.....	23
4.4	Datainnsamling .....	23
4.4.1	Observasjon.....	24
4.4.2	Intervju.....	25
4.5	Dataanalyse .....	29
4.6	Metodisk kvalitet .....	31
4.6.1	Reliabilitet.....	31
4.6.2	Validitet.....	32
4.6.3	Generaliserbarhet .....	34
4.6.4	Etiske betraktninger .....	35
4.7	Oppsummering.....	36
5	EMPIRI.....	37
5.1	Bedriftsforhold.....	37
5.1.1	Forståelser av bærekraft.....	37
5.1.2	Drivere for bærekraft .....	38
5.1.3	Ledelse, kunnskap og kultur .....	39
5.2	Relasjonelle forhold .....	40
5.2.1	Roller og ansvar .....	40
5.2.2	Målkonkretisering og målkonflikter .....	42
5.2.3	Etablering av konstellasjoner.....	43
5.2.4	Kunnskapsdeling og samarbeid .....	45
5.2.5	Tillit og åpenhet .....	46
5.3	Kontekstuelle forhold.....	47
5.3.1	Organisering.....	47
5.3.2	Risikofordeling og risikohåndtering .....	49
5.3.3	Lover og forskrifter.....	50
5.3.4	Ytre press og forventninger .....	51

5.4 Oppsummering.....	52
6 DISKUSJON.....	54
6.1 Første forskningsspørsmål .....	54
6.2 Andre forskningsspørsmål .....	60
7 AVSLUTNING.....	69
7.1 Studiens konklusjon .....	69
7.1.1 Svar på første forskningsspørsmål .....	69
7.1.2 Svar på andre forskningsspørsmål .....	70
7.1.3 Svar på problemstillingen .....	71
7.2 Studiens begrensninger .....	72
7.3 Studiens implikasjoner.....	73
7.3.1 Praktiske implikasjoner.....	73
7.3.2 Teoretiske implikasjoner.....	74
7.4 Studiens mulige videreføringer.....	74
7 REFERANSER.....	76
8 VEDLEGG.....	90
8.1 Vedlegg 1: Forespørsel om rekruttering av informanter.....	90
8.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeskjema .....	91
8.3 Vedlegg 3: Endelig intervjuguide for byggherre og entreprenør.....	95
8.4 Vedlegg 4: Endelig intervjuguide for rådgivende selskap.....	99
8.5 Vedlegg 5: Intervjuguide for oppfølgingsintervju .....	103

## FIGURER OG TABELLER

Figur 1: Aktører i bygg- og anleggsnæringen.....	4
Figur 2: Dimensjoner ved bærekraftig utvikling (Basert på FN-sambandet, 2021) .....	6
Figur 3: Bedriftsrelasjoner, bedriftsnettverk og aktørnettverk (Basert på Håkansson & Snehota, 1995) .....	13
Figur 4: Effekter av verdiskapning og verditilegnelse i bedriftsrelasjoner (Basert på Chou & Zolkiewski, 2018) .....	16
Figur 5: Effekter av tidligere samarbeid på et gjenmøte (Basert på Hurmelinna, 2018).....	19
Figur 6: Typer av data inkludert i studien.....	24
Figur 7: Kvoter i utvalget.....	25
Figur 8: Trinnene i dataanalysen.....	29
Figur 9: Koder og kategorier fra dataanalysen .....	30
Figur 10: Stadier dekket av studien .....	54
Figur 11: Forhold som påvirker samarbeid om bærekraft i bygg- og anleggsnæringen.....	72
Tabell 1: Mulige utfall av et gjenmøte (Basert på Hurmelinna, 2018).....	20
Tabell 2: Oversikt over bedrifter og informanter.....	26
Tabell 3: Hovedintervjuer i datainnsamlingen.....	28

# 1 INTRODUKSJON

I dette kapitlet blir utgangspunktet for oppgaven presentert. Aller først skisseres oppgavens bakgrunn. Her beskrives bærekraftig utvikling som begrep og konsept og bygg og anlegg som næring, før fokuset flyttes over til vår studies bidrag til eksisterende forskning. Etterfulgt av dette oppgis studiens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Samlet formidler disse hva vår studie skal gi svar på. Avslutningsvis blir oppgavens struktur og innholdet i hvert enkelt kapittel omtalt.

## 1.1 Bakgrunn

Bærekraftig utvikling er et begrep som har fått fotfeste de siste årene. Brundtlandkommisjonen definerte i 1987 dette som «*En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» med rot i at jordkloden besitter begrensede ressurser og at ressursbruk i dag får fremtidige konsekvenser (Olerud et al., 2021). Bærekraftig utvikling omfatter hovedområdene klima og miljø, økonomi, og sosiale forhold, med tilhørende tiltak for å løse henholdsvis klimautfordringene, øke grønn vekst og bekjempe fattigdom. For å bygge opp under en satsing på disse områdene har FN etablert 17 bærekraftsmål med 169 delmål (FN-sambandet, 2022). Videre har også EU involvert seg. Med en ambisjon om å bidra til endring har unionen utarbeidet en rekke verktøy og reguleringer for å få bedrifter til å plassere kapital i bærekraftige investeringer. Dette systemet kalles for EUs taksonomi og beskriver kriterier for hvilke investeringer som kan betraktes som bærekraftige (NHO, u.å.).

Utviklingen innen og forventningene til bærekraft påvirker alle deler av næringslivet, herunder bygg og anlegg. Bygg- og anleggsnæringen i Norge har en omsetning på over 600 milliarder kroner (Dalsegg & Lidsheim, u.å.), noe som gjør det til nasjonens største næring etter olje og gass (Bygballe, 2019). Samtidig fungerer næringen som en sentral bidragsyter til forurensing. Internt i EU står bygg for så mye som 36% av den totale mengden klimagassutslipp (European Commission, 2020). Lignende statistikk finnes også for Norge, der det av Asplan Viak (2019) konstateres at norsk bygg- og anleggssektor representerer et årlig utslipp på over 14 millioner tonn CO<sub>2</sub>. Til tross for dets implikasjoner er ambisjonen at landets byggeplasser i fremtiden skal være fullstendig frie for utslipp, noe som allerede er tilfelle for flere prosjekter (Hambro, 2020). Eksempelvis har ordførere for en rekke storbykommuner undertegnet en avtale hvor de forplikter seg til å sikre at egen bygge- og anleggsvirksomhet er helt utslippsfri innen år 2025 (Ottervik et al., 2021).

En utvikling i retning av mer bærekraft i bygg- og anleggsnæringen betinger innsats fra mange hold. Konkret er det nødvendig med bidrag fra en rekke fagområder, da endringen i alle tilfeller vil være krevende (Keilman, 2020). Byggenæringens landsforening (2019, s. 1) peker på at det er «... et behov for mer organisert samarbeid og sterkere forpliktelser mellom partene dersom byggenæringen skal være en viktig driver for bærekraft i framtiden». Med partene siktes det her til myndigheter og kunder, men også andre aktører som opererer i eller påvirker næringen. Et velfungerende samarbeid mellom byggherre, entreprenør og rådgivende selskap oppgis som særlig vesentlig for bærekraft (Bygg21, 2018).

Vår studie fokuserer på relasjoner mellom byggherre, entreprenør og rådgivende selskap, men ser dette i sammenheng med bærekraft. Per i dag eksisterer det betydelige mengder teori og forskning som dekker relasjoner og samhandling mellom bedrifter, men en tydelig overvekt er orientert rundt mer statiske relasjoner, og ikke relasjoner som varierer som følge av at aktørene arbeider sammen periodevis i prosjekter. Det er også lite teori og forskning om bærekraft, noe som kan forklares av at fokus på dette blant bedrifter og samfunnet som helhet først har kommet i nyere tid, og det som finnes behandler tekniske aspekter. Ved å belyse hvordan bærekraftige løsninger blir til i prosjekter, da med fokus på samarbeid og relasjoner, dekker altså vår studie et område der det behøves mer innsikt.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Som beskrevet over fokuserer vår studie på rollen bærekraftshensyn spiller i relasjonen mellom byggherre, entreprenør og rådgivende selskap. Disse er alle viktige aktører i bygg- og anleggsnæringen og kan, som påpekt, være sentrale pådrivere for bærekraft. Mer spesifikt blir hva som farger utforming av løsning og hva som legger føringer for samarbeid om bærekraft i prosjekter undersøkt. Studiens problemstilling og forskningsspørsmål er som følger:

*«Hvordan spiller hensynet til bærekraft inn på forholdet mellom aktører i bygg- og anleggsnæringen?»*

1. *«Hvilke forhold fremmer og hemmer utvikling av bærekraftige løsninger i prosjekter?»*
2. *«Hva setter rammene for arbeid med bærekraft i bygg- og anleggsprosjekter?»*

Disse spørsmålene belyses med et kvalitativt forskningsdesign med interaktiv observasjon og semistrukturerte intervju. En observasjon, ni lengre intervjuer og to oppfølgingsintervjuer har blitt gjennomført for å skaffe et datagrunnlag for analyse.

### **1.3 Oppgavens struktur**

I kapittel 2 defineres studiens kontekst, som er tett knyttet til bygg og anlegg som næring. Her presenteres ulike aktører og entrepriserformer, før det utdypes rundt bærekraftig utvikling og bærekraft. I kapittel 3 flyttes fokuset over til studiens teoretiske rammeverk, hvor det redegjøres for henholdsvis bærekraft og bærekraftsledelse og bedriftsrelasjoner og nettverk. I kapittel 4 kommer en gjennomgang av studiens metodiske valg med tilhørende konsekvenser, herunder utvalg og rekruttering av informanter, datainnsamling og dataanalyse, før kapittel 5 går med til å formidle studiens funn. Den påfølgende diskusjonen er todelt og danner kapittel 6. Studiens konklusjon, begrensninger og implikasjoner utgjør sammen med alternativer til videreføringene kapittel 7 og oppgavens avslutning.

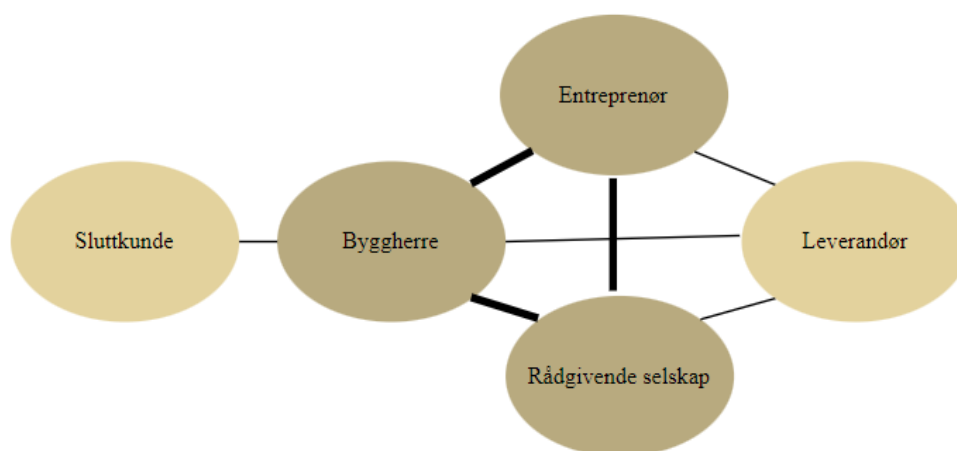


## 2 KONTEKST

I dette kapittelet presenteres konteksten for denne masteroppgaven, som er tett knyttet til bygg og anlegg som næring. Først introduseres sentrale aktører, herunder byggherre, entreprenør og rådgivende selskap. Deretter skildres vanlige organiseringer, som i denne sammenheng kalles for entrepriser. Avslutningsvis utdypes det rundt bærekraftig utvikling og bærekraft med fokus på hva dette betyr for bygg- og anleggsnæringen.

### 2.1 Aktører

Et prosjekt i bygg- og anleggsnæringen innebærer vanligvis et samarbeid mellom aktører med ulike roller og ansvar, slik som vist i Figur 1. Aktøren som bestiller et prosjekt omtales her som byggherre, og defineres som enhver fysisk eller juridisk person som får utført et bygge- eller anleggsarbeid (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2022). Det er med andre ord byggherre som legger flest føringer, betaler for prosjektet og eier det ferdige resultatet (Reusch, 2022). I situasjoner der byggherre ikke selv vil disponere det som har blitt oppført vil de selge dette til slutt kunder, som er privatpersoner eller bedrifter som kjøper produkter eller tjenester (Kaurel, 2020). Byggherre benytter svært ofte andre aktører, mer spesifikt en entreprenør, for utførelsen av arbeid (Codex Advokat, 2020). En entreprenør defineres som en person eller en bedrift som utfører bygg- eller anleggsarbeid på vegne av andre (Store norske leksikon, 2021b). Felles for byggherre og entreprenør er at de kan engasjere rådgivende selskap, hvilket besitter oppdatert kompetanse innen blant annet byggeledelse, byggteknikk og prosjektledelse (Codex Advokat, 2020). Videre er alle også helt avhengige av leverandører, altså bedrifter som leverer produkter eller tjenester til andre bedrifter (Visma, u.å.). Vår studie fokuserer, som påpekt, på byggherre, entreprenør og rådgivende selskap. Dette visualiseres med tykke streker i Figur 1.



Figur 1: Aktører i bygg- og anleggsnæringen

## 2.2 Entrepriser

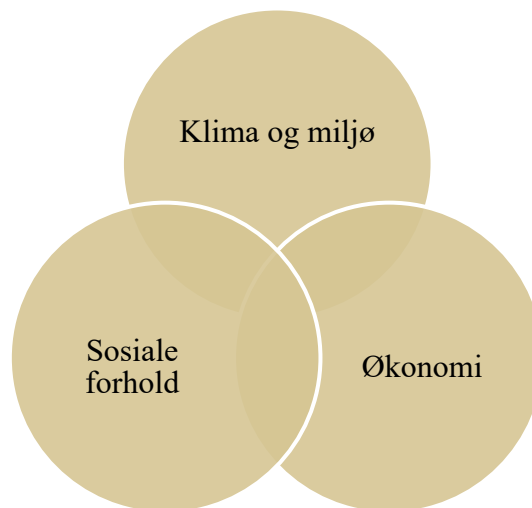
Arbeid i bygg- og anleggsnæringen organiseres i all hovedsak som prosjekter, og videre også i entrepriser. Nilstun (2021) definerer en entreprise som «... en avtale om utførelse av større arbeid, særlig byggearbeid eller anleggsarbeid». Direktoratet for byggkvalitet (u.å.) fastslår at bygg- og anleggsnæringen opererer med to hovedformer for entreprise, nemlig utførelses- og totalentreprise, men at alt også kan inndeles etter organisering av kontraktarbeidet, og med det i delt entreprise, hovedentreprise og generalentreprise. I en utførelsesentreprise er byggherre ansvarlig for prosjektering, men kan velge mellom å utføre det selv eller sette det bort til andre, som typisk vil være til rådgivende selskap. Entreprenør vil her bare realisere ferdigproduserte planer. I en totalentreprise sitter entreprenør derimot med ansvaret for både prosjektering og utførelse av byggearbeidet. Totalentreprenør kan velge å engasjere rådgivende selskap for å ta hånd om prosjekteringsarbeid og underentreprenør til å ta hele eller deler av det fysiske byggearbeidet. Ansvaret kan da ligge hos totalentreprenør, men alternativt kan det også fordeles på henholdsvis prosjekterende og utførende (Direktoratet for byggkvalitet, u.å.).

I nyere tid har andre entrepriseformer vokst frem. Dette inkluderer samspillsentreprise, hvilket kjennetegnes av svært aktiv involvering av rådgivende selskap og entreprenør i et prosjekts inneledende fase (Direktoratet for byggkvalitet, u.å.). Mer spesifikt blir aktørene hyret til å ta del i samspillsgrupper, der prosjektering skjer. Ifølge Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2020) kan samspill komme i tre former, nemlig samspill med totalentreprise, samspill med incitament og Offentlig Privat Samarbeid (OPS), men i alle tilfeller sikrer tidlig involvering at sentrale aktører får mulighet til å påvirke prosjektet.

## 2.3 Bærekraftig utvikling og bærekraft

Bærekraftig utvikling oppsto som begrep med lansering av rapporten *Vår felles fremtid* i 1987 (Olerud et al., 2021). Rapporten ble utarbeidet av Brundtlandkommisjonen og satt søkelyset på verdens fattigdoms- og miljøutfordringer gjennom å lansere tiltak som kunne snu utviklingen (FN-sambandet, 2021). Den opprinnelige definisjonen fokuserte særlig på fattige menneskers muligheter for å få dekket fundamentale behov og skape seg et bedre liv, noe som markerer et skille med dagens situasjon og anvendelse (FN-sambandet, 2021). I dag favner nemlig begrepet bredere og tillegges både rettmessige og urettmessige betydninger (Olerud et al., 2021). Dette synliggjøres av begrepet bærekraft, som har fått økt fotfeste de siste årene. Ifølge Tjernshaugen (2021) kan bærekraft(ig) defineres som «... noe (som) samsvarer med idealet om bærekraftig utvikling», hvilket gjør det egnet til å kategorisere handlinger.

Som omtalt innledningsvis deles bærekraftig utvikling, og dermed også bærekraft, typisk inn i tre dimensjoner; klima og miljø, økonomi og sosiale forhold (Figur 2). Samlet skal disse, ifølge SSB (2014), fremme solidaritet blant både nåværende og kommende generasjoner. Med første dimensjon, klima og miljø, menes det å redusere menneskeskapte klimagassutslipp, ettersom slike utslipp utgjør en viktig kilde til ekstremvær, ressurskonflikter og tap av naturmangfold (FN-sambandet, 2021). Den andre dimensjonen, økonomi, fremhever viktigheten av at nåtidens økonomiske utvikling ikke skal ødelegge fremtidens (NHO, 2020). Mer spesifikt innebærer dette å skape økonomisk trygghet for jordklodens beboere gjennom å utvikle velferdstjenester, opprette nye arbeidsplasser, samt sikre rettferdig fordeling av ressurser (FN-sambandet, 2021). Tredje og siste dimensjon, sosiale forhold, er tett knyttet til fattigdom og bekjempelsen av dette, men også forhold som likestilling og utdanning (FN-sambandet, 2021). Ifølge SSB (2014) er det sammenhengen mellom dimensjonene som avgjør om noe kan ansees som bærekraftig, da det ikke er tilstrekkelig med én eller to av disse alene.



Figur 2: Dimensjoner ved bærekraftig utvikling (Basert på FN-sambandet, 2021)

Blant næringene hvor bærekraft har kommet i fokus er bygg og anlegg. Her knyttes bærekraft på et overordnet nivå til blant annet sikring av god luftkvalitet, god ressursbruk, lavt støynivå og lavt klimagassutslipp ved oppføring av konstruksjoner (Bygg21, 2018). På et mer detaljert nivå undersøkes mulighetene for å gjenbruke en større andel tyngre materialer, slik som betong (Rambæk, 2021), og å øke bruk av fossilfrie anleggsmaskiner (Miljødirektoratet, 2022). Videre utvikling betinger likevel implementering av ny teknologi, fremvekst av nye samarbeidsformer og vekst i ressurseffektivitet, hvor dette igjen bygger på kunnskapsheving og holdningsendring (Johansen et al., 2021).

### **3 TEORETISK RAMMEVERK**

Studiens tema gir muligheter for å undersøke et mangfold av teori. Omfanget avgrenses ved å undersøke litteratur fra fagområder som betraktes som relevant for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kapittelet skal gi oversikt over og forståelse for bærekraft og fysisk implementering av dette, men også karakteristikk for bedriftsrelasjoner og bedriftsnettverk. Samlet legger dette grunnlaget for diskusjonen og besvaring av problemstilling og forskningsspørsmålene.

#### **3.1 Bærekraft og bærekraftsledelse**

Arbeid med bærekraft byr på flere utfordringer for bedrifter, ettersom det medfører at etablerte arbeidsmetoder må endres og mer innovative løsninger tas i bruk. Dette kan være for å redusere utslipp, gjenbruke materialer eller øke individens livskvalitet. I alle tilfeller betinger forandring at bedriften har kunnskap og kultur som bygger opp under et fokus på bærekraft.

##### **3.1.1 Bærekraft og bedriftskultur**

Det er utbredt enighet om at bærekraft er viktig for langvarig suksess for bedrifter, og med det også lokalsamfunnene hvor bedriftene er lokalisert. Det er nemlig slik at bærekraftige løsninger først kan bli til når det eksisterer en kultur for bærekraft internt i den enkelte bedrift (Galpin et al., 2015). Schein (2010) peker på at en organisasjons kultur består av tre lag, hvor hvert enkelt må adresseres om suksess med bærekraft skal oppnås. Det første laget, synlig adferd, omfatter åpenbare og håndgripelige elementer som kan gjenkjennes av individer som ikke selv tilhører bedriften. Det andre laget dekker organisasjonens verdier. Med dette siktes det til utalte verdier og adferdsregler, altså hvordan bedriften vil fremstå både internt og eksternt. Det tredje og siste nivået refererer til de felles antakelsene som rettleder oppførsel. Et kjennetegn for disse er at de er ubevisste eller usynlige, men samtidig dypt forankret i bedriftens historie og liv (Schein, 2010).

En kulturell endring i retning av mer fokus på bærekraft betinger involvering og engasjement fra ledelsen. Ifølge Galpin et al. (2015) er det nødvendig med en helhetlig tilnærming på flere nivåer, der første og viktigste fokusområde er bedriftens ledelse. Mer spesifikt behøves det en ledelse som promoterer bærekraft i form av å lage retningslinjer, implementere prosedyrer og formidle «best practice» (Dilchert & Ones, 2012; Opoku et al., 2015). Senere er det imidlertid essensielt å involvere de ansatte (Galpin et al., 2015). Dette samsvarer med funn presentert av Salgado et al. (2012). Sistnevnte poengterer nemlig at både tekniske og organisatoriske forhold må være til stede dersom bærekraftige konstruksjoner skal bli til.

### 3.1.2 Motiver for bærekraft

Bedrifter legger ulike motiver til grunn for valget om å hensynta bærekraft i eget arbeid. Felles for motivene er imidlertid at de kan betraktes som eksogene (ytre) eller endogene (indre). Mens førstnevnte knyttes til press eller forventninger utenfra, knyttes sistnevnte til interne forhold (Schrettle et al., 2014). De eksogene motivene forklares i Freemans interessentmodell (1999). Basert på sistnevnte kan slike motiver deles inn i miljøreguleringer, samfunnsrelaterte normer og verdier og markedsdrivere. Med første punkt, miljøreguleringer, siktes det her til lovverk og retningslinjer bedrifter må innrette seg etter, og hvor brudd medfører rettslige konsekvenser eller tap av omdømme (Porter & van der Linde, 1995). Studier utført på bedrifter oppgir, ifølge Bansal & Roth (2000), dette som en sentral kilde til bærekraftsinitiativ.

Samfunnsrelaterte verdier og normer, som utgjør andre punkt, fremhever viktigheten av å forstå interessenters forventninger, da disse utøver betydelig innflytelse over bedrifters handlingsrom (Bansal & Roth, 2000). Her kan linjer trekkes til institusjonelle motiver av Brønn & Vidaver-Cohen (2009), som skildrer tilfeller der bedrifters bidrag til omgivelsene kan krediteres press utenfra. Med tredje og siste punkt, markedsdrivere, siktes det til hvordan bedrifter formes av markedet de opererer i. Mer spesifikt rettes fokus mot dynamikken mellom en bedrift og dens konkurrenter, kunder, leverandører og aksjonærer (Rivera-Camino, 2007). Ifølge Sajjad et al. (2015) besitter næringslivsaktører varierte og motstridende interesser, noe som kan påvirke den enkeltes handlingsrom, men også fremprovosere forandring. Av Tate et al. (2010) presenteres konkurrenters handlinger som den viktigste driveren for bærekraftsrelaterte initiativ.

I likhet med for de eksterne, kan også de interne motivene forklares ytterligere. Schrettle et al. (2014) skildrer en inndeling i strategi, kultur og ressursituasjon. Første punkt, strategi, knyttes blant annet til bedrifters utfordringer med å innlemme bærekraft i mål, visjoner og misjoner (Etzion, 2007) og hvordan integrering av bærekraftshensyn i bedrifter kan gå hånd i hånd med solide økonomiske resultater (Laine, 2005). Søkelyset ligger altså på sammenhengen mellom bærekraft, strategi og økonomi. Med andre punkt, kultur, synliggjøres betydningen av forhold som motivasjon og distribuering av informasjon. Bansal & Roth (2000) presenterer tre hovedmotiver for bærekraftsinnsats; konkurransevne, legitimering og ansvarsfølelse. Også her kan linjer trekkes til Brønn & Vidaver-Cohen (2009) - mer spesifikt til det de omtaler som moralske perspektiver. Sammen med det strategiske, hvilket inndeles i instrumentelle og institusjonelle motiver, utgjør dette perspektivene beskrevet av forfatterne.

Bedrifter som legger moralske perspektiver til grunn for egen bærekraftsinnsats opplever at de har en plikt til å gi tilbake til samfunnet (Brønn & Vidaver-Cohen, 2009), noe som gjør at det kan knyttes til ansvarsfølelse som motiv. Mens Kotler & Lee (2005) insisterer på at strategiske perspektiver dominerer over moralske perspektiver for bedrifter per i dag, presenterer andre motstridende funn. Av Hahn & Scheermesser (2006) fremkommer det at det å «gjøre det rette» kan være den aller største driveren for bærekraft, og dermed av større betydning enn økonomisk vinning. Tredje og siste punkt presentert av Schrettle et al. (2014), ressursituasjon, omhandler hvilke ressurser en bedrift innehar og mulighetene som følger med disse. Ifølge Barney (1991) bør bedrifter som jakter konkurransefortrinn ha ressurser som gjør det mulig å gripe muligheter, som skiller seg fra konkurrentenes og som vanskelig kan kopieres. Sammen med opparbeidede erfaringer (Eisenhardt & Martin, 2000) påvirker nemlig tilgangen til og kvaliteten på ressurser implementering av bærekraft i bedrifter, og følgelig også håndtering av bærekraft i sin helhet (Melville, 2010).

### **3.1.3 Definerings og måling av bærekraft**

Som antydnet av Olerud et al. (2021) tillegges bærekraft varierte betydninger, noe som kan sees i sammenheng med at begrepet i dag benyttes i eksempelvis reklame og politisk retorikk. Dette underbygges av Santillo (2007), som fremmer at begrepet ikke blir fullstendig forstått grunnet inkonsekvente og utydelige definisjoner, men også Holden & Linnerud (2016), som poengterer at dagens bruk av begrepet bærer preg av forsøk på å gjøre det allment akseptert. Ifølge Hay et al. (2014) skyldes utfordringene med å definere bærekraft flere forhold, men konsekvensen er i alle tilfeller at det blir vanskelig å måle (Heal, 2012; Waseem & Kota, 2017).

Usikkerhet rundt hva bærekraft innbefatter og hvordan dette kan måles gjenspeiles i prosjekter. Her kan bærekraft inngå i målene, og med det hva som skal være oppnådd ved prosjektets slutt. Häkkinen & Belloni (2011) hevder at nettopp dette er et stort hinder for suksess med bærekraft. Mer konkret peker forfatterne på at man for å lykkes med bærekraft må kunne definere tydelige krav og mål, hvor disse kan kvantifiseres, samt få på plass metoder som muliggjør overvåking, sammenligning og kvalitetskontroll. Dette representerer en omstilling, da innsats for bærekraft i mange tilfeller kun betyr å skulle oppnå et gitt resultat med et minimum av miljøpåvirkning, samtidig som sosiale-, økonomiske- og kulturelle forhold blir ivaretatt både lokalt og globalt (Häkkinen & Belloni, 2011). Viktigheten av å operere med konsise mål for prosjekter omtales av Scott-Young & Samson (2008). Målene har nemlig som funksjon å bidra til felles forståelse for oppgavene som skal løses, peile ut en retning for det løpende arbeidet og vise hva som skal være oppnådd når prosjektet avsluttes (Westhagen et al., 2014).

### 3.1.4 Konflikter innen bærekraft

I mange situasjoner besitter aktører én og samme forståelse av hva bærekraft betyr og hvordan dette skal måles, men møter likevel utfordringer i form av at dimensjonene står i konflikt med hverandre. Holden & Linnerud (2016) fremhever den økonomiske dimensjonen ved bærekraft som problematisk, fordi økonomisk vekst ikke bare legger til rette for utvikling av teknologiske løsninger som reduserer utslipp av klimagasser, men også økte forskjeller mellom fattig og rik. Hahn et al. (2010) poengterer at den etablerte fremstillingen av bærekraft, nemlig at klima- og miljømessige, sosiale- og økonomiske forhold går hånd i hånd, ikke er hele virkeligheten. Gitt bærekraftig utviklings komplekse og dynamiske natur er det tilfelle at motstridigheter, såkalte trade-offs, er regelen heller enn unntaket (Hahn et al., 2010; Yang et al., 2020). Det er dermed ikke slik at en bedrifts valg av klimatiske-, miljømessige- og sosiale tiltak alltid gir økonomiske gevinster, hvilket win-win-paradigmet formidler (Salzmann et al., 2005).

Blech & Funke (2010) konstaterer at ethvert komplekst problem i bunn og grunn er et system av sammenkoblede elementer. Konkret hevder de at mål ikke er isolerte enheter, men i stedet henger sammen på en av tre måter; måluavhengighet, målkompatibilitet og målinterferens. For måluavhengighet kan to eller flere mål oppnås samtidig, til tross for at de er direkte relatert. Da vil oppnåelse av Mål A ikke ha noen innvirkning, hverken positivt eller negativt, på oppnåelse av Mål B, eller motsatt. Med målkompatibilitet, som gjerne også kalles for målsynergi, er det derimot annerledes. Her vil oppnåelse av Mål A øke sannsynligheten for at Mål B kan oppnås, og da til én og samme tid. Målinterferens representerer en større utfordring. Kjentegnet for mål som faller innenfor denne kategorien er at de ikke kan oppnås samtidig i det hele tatt eller uten betydelig innsats. Dermed vil oppnåelse av Mål A hindre oppnåelse av Mål B. Sistnevnte forekommer når to eller flere mål er likeverdige, men press på eller konkurranse om ressurser gjør at beslutninger må fattes (Blech & Funke, 2010). Stilt ovenfor et krav om å prioritere, slik som ved håndtering av konkurrerende mål, vil aktører gjerne møte utfordringer, da det er uklart hva som bør settes først og hva som kan utelates (Gaba & Greve, 2019).

Målkonflikter gjelder ikke bare for bærekraft, altså på tvers av de tre dimensjonene, men også på tvers av mål. Ifølge Oseland & Haarstad (2022) kjennetegnes målkonflikter i alle tilfeller av inkompatible og konkurrerende mål, hvor resultatet er at noen elementer må vike til fordel for andre. I enkelte tilfeller holdes motsetninger mellom mål unna felles beslutningsprosesser ved at de skyves fremover i tid eller dumpes på enkeltaktører (Bohman et al., 2020). I andre tilfeller er ikke målene motstridende i seg selv, men utfordringer oppstår fordi tiltak rettet mot ett enkelt mål hemmer realiseringen av resterende (Oslo Economics, 2020).

### 3.1.5 Operasjonalisering av bærekraft

Bærekraft kan ikke utelukkende oppnås gjennom bevissthet (De Paula et al., 2016). Det er også nødvendig å legge ned innsats for å sikre implementering i felt. Til tross for ambisjoner om å oppnå bærekraft i bygg- og anleggsnæringen, omsettes dette ikke alltid til handling. En rekke studier (e.g. Abidin, 2010; Annunziata et al., 2016; Chong et al., 2009) har avdekket at selv om aktører i bygg og anlegg er opptatt av bærekraft, er viljen til å iverksette bærekraftstiltak lav. Som påpekt av Ismail et al. (2017) innebærer bærekraftig bygging å sikre at hensyn ikke bare til klima og miljø, men også det sosiale og økonomiske, ivaretas gjennom et helt prosjekt, altså helt fra initiering til ferdigstilling. Det er derfor helt essensielt at barrierer for dette identifiseres og håndteres (Birkeland, 2002).

Blant de viktigste årsakene til manglende klima og miljømessig bærekraft i bygg- eller anleggsprosjekter er den økte risikoen dette medfører (Opoku et al., 2015). Risiko er i denne kontekst knyttet til behov for utprøving av komplekse og ukjente teknikker, testing og inspeksjoner eller støtte fra leverandører (Opoku et al., 2019). Bekymring rundt kostnader og risiko påvirker først og fremst byggherre, som ved bekymring knyttet til et prosjekts utvikling vil kunne motsette seg bærekraftsrelaterte initiativ (Häkkinen & Belloni, 2011). Det fremkommer med andre ord at høy prioritering av klima og miljø i prosjekter forutsetter at byggherre er villig til å utfordre normer, samt eie prosjektresultatet i ettertid. Ifølge Rohracher (2001) kan vilje blant byggherrer til å holde på bærekraftige prosjekter sees i sammenheng med tilbud og etterspørsel. Det er nemlig slik at byggherrer vil tilpasse seg behov i markedet, og med det prioritere de elementene deres kunder setter høyest. I tilfeller hvor markedet ikke verdsetter bærekraft vil dette da tones ned eller utebli (Häkkinen & Belloni, 2011). Likevel er det ikke bare byggherrer som kan vegre seg for å prioritere bærekraft. Qian et al. (2015) hevder at alle aktører som deltar i prosjekter vil fokusere på egen vinning og minimering av risiko, hvilket medfører at de ofte legger seg på minimumsnivå for bærekraft.

Ytterligere barrierer for bærekraft i bygg- eller anleggsprosjekter deles av Häkkinen & Belloni (2011) og Opoku et al. (2015). Ifølge Häkkinen & Belloni (2011) skyldes fravær av klima- og miljømessig bærekraft i slike prosjekter følgende seks barrierer eller forhold; holdninger blant fagpersoner, kostnader for alternative energikilder, byggherres kontroll over design, kostnader og implikasjoner av designpraksis, mangelfull måling av konstruksjoners bidrag til bærekraft og manglende trening i bærekraftig praksis. For den fjerde barrieren, hvilket er tett knyttet til design og konstruksjon, oppgis det at oppdragsgiver spiller en viktig rolle. Som oppdragsgiver for prosjektering kan byggherre, eller eventuelt entreprenør, være delaktig i ulik grad. Likevel



kjennetegnes vellykkede design- og konstruksjonsprosesser av retningslinjer fra oppdragsgiver i form av kommunikasjon rundt budsjett og verdier, presis definering av funksjonelle krav og oppnevning av benchmarks (Sodagar & Fieldson, 2008). Et unikt handlingsrom har offentlige bedrifter, da disse kan drive frem bærekraftig utvikling selv når markedskreftene er fraværende (Bossink, 2004). Funn presentert av Opoku et al. (2015) har fellestrekk med de av Häkkinen & Belloni (2011). Sistnevnte trekker frem manglende praktisering av bærekraft som en barriere, men peker også på utfordringer med teknologi, samarbeid og insentiver.

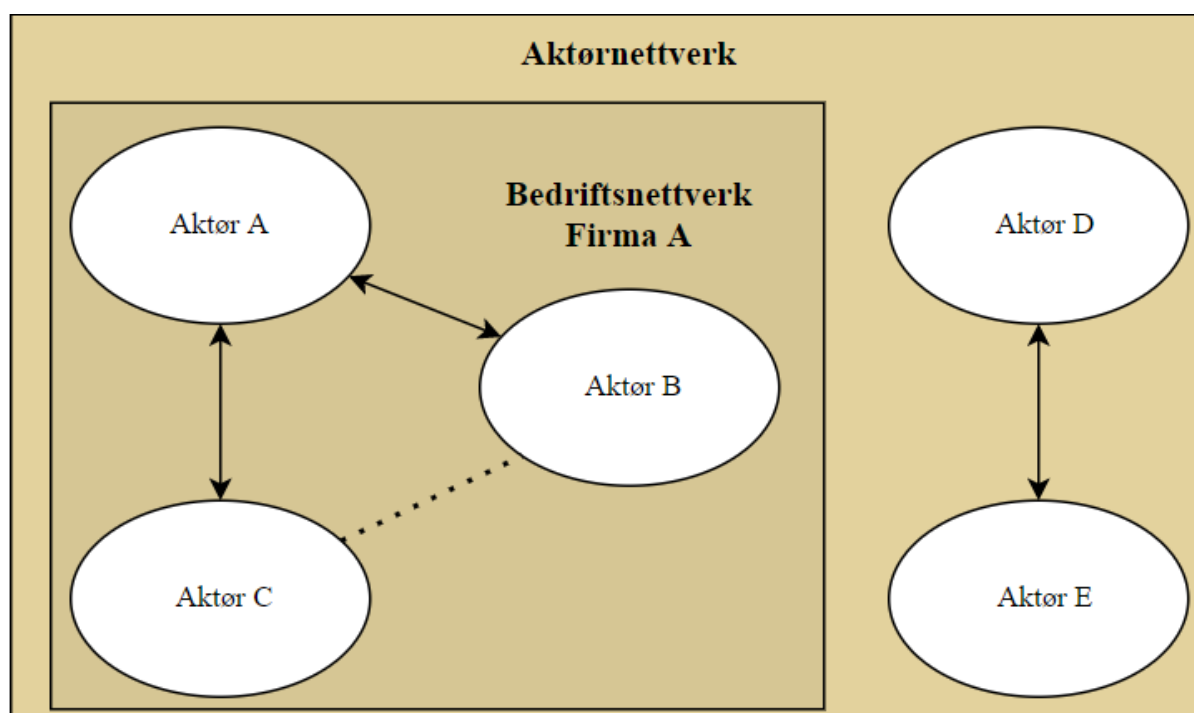
I tillegg til barrierer eksisterer det også drivere, som er forhold som stimulerer til utvikling av bærekraftige løsninger både i prosjekter og i bygg- og anleggsnæringen som helhet. Dewick & Miozzo (2002) oppgir at bærekraft helt eller delvis kan drives frem av reguleringer. Prosessen med å etablere disse er krevende, men kan være nødvendige å gjennomføre, fordi reguleringer bidrar til å samle en fragmentert bygg- og anleggsnæring (Häkkinen & Belloni, 2011). Samtidig pekes det på at slike styringsmekanismer også kan undergrave innovativ tankegang, og dermed legge en demper for bærekraftig utvikling (Häkkinen & Belloni, 2011). Heerwagen (2000) peker på sin side på at prioritering av bærekraft kan bidra positivt til en bedrifts prestasjoner og effektivitet. Det skyldes at bærekraft ikke bare er relevant for enkelte saker eller prosjekter, men for et bredt spekter av en bedrifts anliggende. Prestasjoner på bærekraftsfeltet påvirker nemlig en bedrifts situasjon gjennom forhold som attraktivitet for arbeidstakere, resultat av og kvalitet på arbeid og relasjoner til kunder. Slik kan fokus på bærekraft gi økt verdiskaping og kostnadsreduksjoner (Heerwagen, 2000). Lignende argumenter deles av flere (e.g. Ala-Juusela et al., 2006; Zhou & Lowe, 2003), som poengterer at bærekraftige løsninger ikke nødvendigvis er mer kostbare enn mer tradisjonelle.

### **3.2 Bedriftsrelasjoner og nettverk**

Prosjekter i bygg og anlegg krever typisk samarbeid mellom bedrifter, der disse besitter ulike roller. Krav til ressurser og progresjon som følger med prosjekter fører dermed til at bedrifter interagerer i enkelte perioder, og ikke i andre. Samarbeid og verdiskaping på tvers av bedrifter analyseres her ved hjelp av en rekke forskningsfelt, som hver har sitt begrepsapparat, men felles for tilnærmingene er at de som oftest tar utgangspunkt i nettverksbaserte modeller (Andreassen, 2019). Innenfor denne typen tilnærminger omtales bedrifter typisk som aktører.

### 3.2.1 Bedriftsrelasjoner i et nettverksperspektiv

Håkansson & Snehota (1989) fremhever viktigheten av at bedrifter ikke betrakter seg selv som isolerte og autonome enheter i strategisk planlegging, men i stedet hensyntar sine forhold med andre bedrifter. Forfatterne betegner disse forholdene som bedriftsrelasjoner og beskriver disse i et nettverksperspektiv. I dette perspektivet betraktes bedriftene, altså aktørene, som noder i et nettverk bundet sammen av bedriftsrelasjoner (Andreassen, 2019). Samlingen av en bedrifts relasjoner omtales som et bedriftsnettverk, mens summen av disse for bedrifter innenfor én og samme næring betegnes som et aktørnettverk (Håkansson & Snehota, 1995).



Figur 3: Bedriftsrelasjoner, bedriftsnettverk og aktørnettverk (Basert på Håkansson & Snehota, 1995)

En relasjon mellom to aktører kan påvirke en tredje aktør, forutsatt at denne er knyttet til minst én av aktørene i relasjonen (Håkansson & Snehota, 1995). Hvis Aktør A har sterk tilknytning til Aktør B og Aktør C vil dette igjen forme relasjonen mellom Aktør B og Aktør C (Figur 3), ettersom begge påvirker hverandre gjennom sine relasjoner til Aktør A (Granovetter, 1973). En aktørs posisjon i et nettverk bestemmes av hvor mange aktører den har relasjoner til og hvor tette disse forbindelsene er (Andreassen, 2019). Ifølge Fonfara et al. (2018) forandrer bedriftsrelasjoner seg over tid, og av den årsak er også nettverkene dynamiske. Det er derfor essensielt for en bedrift å forstå sine relasjoner med tilhørende utvikling. Bevissthet rundt egen posisjon i nettverket gjør det enklere å ta gode strategiske valg (Abrahamsen, 2013).

### 3.2.2 Kjennetegn ved bedriftsrelasjoner

En bedriftsrelasjon utvikles mellom to aktører som har ulike krav og evner, og påvirkes av både aktørenes interne forhold og deres relasjoner (Håkansson & Snehota, 1995). Hvordan en bedrift håndterer sine relasjoner kan være helt avgjørende for deres suksess (Abrahamsen, 2013). En bedriftsrelasjon har en rekke karakteristikk, herunder kontinuitet og stabilitet i form av at aktørene interagerer over tid (Håkansson & Snehota, 1995). Interaksjonen innbefatter typisk personer fra begge sider som har ulik status og rolle (Hallén, 1986). Bedriftsrelasjoner er ofte symmetriske med hensyn på ressurser og initiativ fra partene og har lav grad av formalisering, noe som kan være verdifullt for tillitsbygging og håndtering av usikkerhet. Samtidig preges de også av en oppfatning om forpliktelse, hvor aktørene er avhengige av hverandre og samarbeider (Håkansson & Snehota, 1995).

Hva som påvirkes av en bedriftsrelasjon omtales som substans. Dette deles i lagene aktiviteter, ressurser og aktører. Aktiviteter kan være både tekniske, administrative og kommersielle, mens ressurser kan være tekniske, materielle eller kompetanse på tvers av aktørene (Håkansson & Snehota, 1995). Tilpasning av aktiviteter og ressurser er en viktig del av gjensidige forpliktelser og styrker prosjekters innovasjonsevne og konkurransekraft (Hallén et al., 1991). Aktørlaget dekker hvordan aktørene er bundet sammen, og skildrer hvordan aktørene oppfatter hverandre og justerer sine identiteter deretter (Håkansson & Snehota, 1995). Håkansson & Snehota (1995) angir hvem som blir påvirket av relasjonen som funksjon - da delt i nivåene enkeltaktør, dyade og nettverk. Alchian & Demsetz (1972) hevder at fra og med dyade får aktørene en lageffekt, hvilket gjør at de blir i stand til å utføre aktiviteter og oppnå resultater som ville vært umulige å oppnå på egenhånd.

Interaksjoner mellom aktørene i en bedriftsrelasjon kan betraktes som enkeltstående hendelser, men er samtidig påvirket av både fortid og forventet fremtid. Dermed er de ikke nødvendigvis isolerte hendelser. En aktørs analyse av en bedriftsrelasjon baseres først og fremst på summen av alle interaksjoner mellom aktørene (Ritter & Gemuenden, 2003). Summen av interaksjoner danner et eget mønster, her kalt interaksjonsmønster, og kan synliggjøre systematiske endringer i nettverket. Håkansson & Waluszewski (2013) skiller mellom to typer av kilder til endringer, nemlig dynamikken i interaksjonsmønsteret mellom aktørene i relasjonen og konteksten for interaksjonen. Med kontekst siktes det til ulike sosiale, politiske og teknologiske forhold som former interaksjonene.

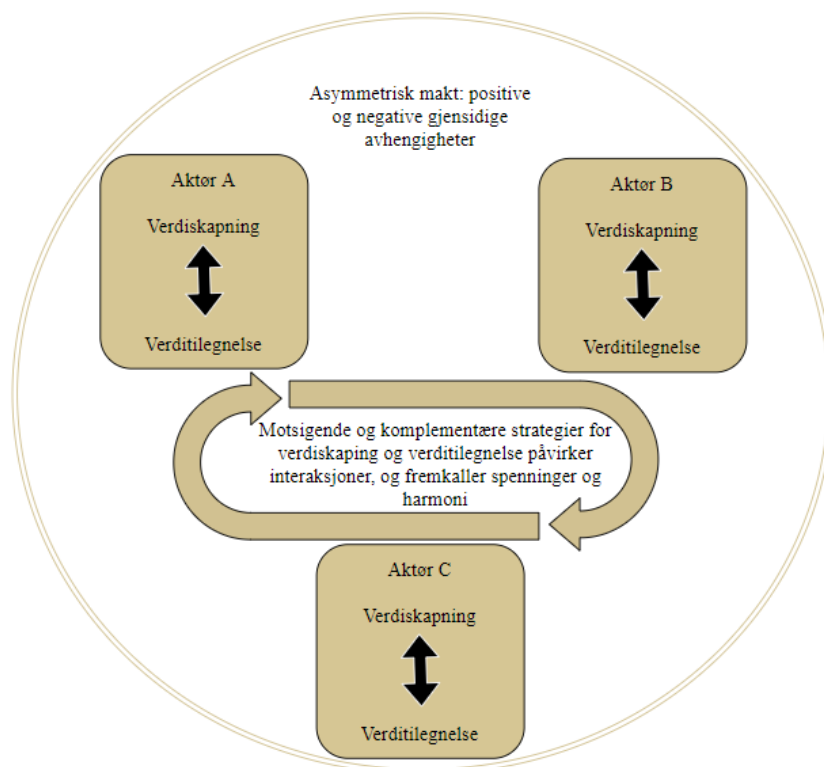
Endringer i bedriftsrelasjoner kan òg stamme fra ytre hendelser og resultere i rekonfigurering av relasjoner (Fonfara et al., 2018). Når endringer i eksterne omgivelser skaper tydelige brudd i bedrifters konkurransesituasjon ved å påvirke majoriteten av aktører i et marked kalles dette for eksterne sjokk. Det skilles mellom variantene økonomiske-, teknologiske- og regulatoriske sjokk (Lien et al., 2016). Økonomiske sjokk er ytre hendelser av typen finanskriser eller store endring i råvarepriser. Teknologiske sjokk knyttes til merkbare endringer i teknologi, altså det som gjør det mulig for en bedrift å levere verdi til kunder på nye måter. Regulatoriske sjokk oppstår når myndigheter forandrer lover eller forskrifter (Lien et al., 2016). Forandring er ikke nødvendigvis ønskelig eller oppfattet som noe positivt, da det betyr mobilisering av flere eller nye ressurser, og ofte også medfører ekstra kostnader (Fonfara et al., 2018).

### **3.2.3 Interorganisatorisk verdiskapning**

Bedrifter håndterer interorganisatoriske avhengigheter i relasjoner for å skape og tilegne seg verdi. Med verdiskapning menes alle aktiviteter internt i og på tvers av aktørene som kan tilføre gevinst til samarbeidet, mens tilegnelse henviser til aktiviteter med mål om å sikre seg skapte verdier (Chou & Zolkiewski, 2018). Merverdi er gevinster aktører får fra å ta del i samarbeidet, og som kan tas med til andre kontekster. Forventninger om dette øker både aktørers dedikasjon til en bedriftsrelasjon, verdiskapning i samarbeidet og mulighetene for tilegnelse av verdi (Leite & Bengtson, 2018). For verdiskapning kalles den enkelte aktørs bidrag for verdiløfte. Verdiløfte bør baseres på elementer som er viktige for målgruppen - både for å kommunisere til kunden at deres prioriteringer er forstått og for å demonstrere nytten av samarbeidet. Samtidig bør verdiløfte også inkludere noen spesifikke differensieringspunkter som kan kvantifiseres, som er overlegent konkurrentenes og som det er realistisk for bedriften å beholde over tid (Anderson et al., 2006).

Verdiskapning i en relasjon gir ideelt sett verdi for alle aktørene, målt i direkte funksjoner som høyere profitt eller trygghet, og indirekte funksjoner, som innovasjon (Ritter & Gemuenden, 2003). Mens førstnevnte omhandler nåtid, er sistnevnte først og fremst knyttet til fremtid eller endring over tid. Maksimal verdiskapning i en relasjon betinger at en aktør har god innsikt i den andre partens utfordringer, og solid kommunikasjon er derfor sentralt (Anderson et al., 2006). Denne innsikten gir først en positiv effekt når aktørene gjennomfører tilpasninger for aktiviteter og ressurser i relasjonen. Slike interaksjoner styrker produktivitet både for individuelle aktører, begge parter i relasjonen og kjeder av relasjoner (Dubois, 1998; Gadde et al., 2010). Omfanget av positive effekter forventes å øke over tid og etter hvert som flere bedriftsrelasjoner knyttes sammen med suksess (Håkansson & Waluszewski, 2013).

Når minimum tre aktører er involvert omtaler Chou & Zolkiewski (2018) det som verdiskaping i et verdinett (Figur 4). Her er formålet å ha et bestemt utvalg av komplementerende relasjoner, som samlet sett gir større verdi for alle aktører enn summen av hver enkelt relasjon (Ritter & Gemuenden, 2003). Et verdinett har både positive og negative avhengigheter mellom aktørene og asymmetrisk maktfordeling, noe som fører til komplementære og motstridende spenninger og harmonier mellom aktørene. Summen av dette farger relasjonene i verdinettet. For å oppnå ønsket utfall av samarbeid i verdinett må bedrifter håndtere mange paradoksale interaksjoner samtidig, hvor aktørers konkurransemessige interesser veies opp imot fellesskapets interesser (Chou & Zolkiewski, 2018).



Figur 4: Effekter av verdiskaping og verditilegnelse i bedriftsrelasjoner (Basert på Chou & Zolkiewski, 2018)

### 3.2.4 Kunnskapsdeling og tillit

Holmen (2022) definerer kunnskap som «... *viten, lærdom, erkjennelse eller innsikt*». Tilgang til nettopp kunnskap spiller en vesentlig rolle ikke bare for den enkelte bedrift, men også for prosjekter hvor bedrifter samarbeider og utvikler løsninger i fellesskap. Deltakere i et prosjekt besitter variert kompetanse, slik at de kan utfylle hverandre (Davis, 2009). Kunnskapsdeling her har spesifikke kjennetegn, noe som kan forklares av at et prosjekt er midlertidig i sin natur og at kunnskap er situasjonsbetinget (Hussein, 2020). Ifølge Kotnour (2000) kan kunnskap som

akkumuleres i prosjekter deles i to kategorier, nemlig intra-prosjekt-læring og inter-prosjekt-læring. Mens førstnevnte fortrinnsvis er relevant for det konkrete prosjektet, kan sistnevnte gi verdi til andre, lignende prosjekter. Det skilles også mellom formelle og uformelle arenaer for kunnskapsdeling, der dette knyttes til om kunnskapen blir delt under organiserte eller tilfeldige møter (Landaeta, 2008). I alle tilfeller blir kunnskap til gjennom interaksjon mellom mennesker (Newell et al., 2009).

Barlow & Jashapara (1998) hevder at deling av kunnskap innad i et prosjekt betinger at det gir en gevinst for aktørene. Uten dette vil de i mindre grad være villige til å fortelle om erfaringene de besitter (Bartsch et al., 2013). Ifølge Naoum (2003) er det å profitere økonomisk på det som tilføres et prosjekt viktig for aktører, og noe som farger kunnskapsdeling. Det bør derfor være økonomiske forhold som stimulerer til samarbeid i et prosjekt. Økonomiske insentiver bidrar til at aktørene i større grad tilpasser seg hverandre og arbeider mot ett og samme mål (Bresnen & Marshall, 2000). Kunnskapsdeling i et prosjekt påvirkes også av dets kompleksitet. Felles for komplekse prosjekter er at de inneholder et stort antall oppgaver som avhenger av hverandre og at mange bedrifter medvirker (Browning, 2014). Med et stort antall aktører inne i bildet øker behovet for koordinering og samarbeid (Eikland, 2001), og dermed også deling av kunnskap. Likevel hemmes kunnskapsdeling i slike prosjekter av at mange individer og aktører primært fokuserer på utførelse av egne oppgaver (Bjorvatn & Wald, 2020).

Hvorvidt aktører tilknyttet et prosjekt velger å dele av egen kunnskap avhenger sterkt av tillit. Å ha tillit betyr å tro på at en motpart er til å stole på eller at de har ferdighetene som kreves for mestre en oppgave (Swärd, 2016). McAllister (1995) presenterer to former for tillit, nemlig kognisjonsbasert og affeksjonsbasert. Det kognisjonsbaserte innebærer å foreta en grundig og nøytral vurdering av en motparts kompetanse, ansvarsevne og pålitelighet, for så å benytte dette til å predikere ny adferd (Butler, 1991; Zucker, 1986). Motsatt innebærer det affeksjonsbaserte å la seg farge av emosjonelle bånd til andre mennesker, og med det legge rasjonelle avveininger til side (Lewis & Weigert, 1985). Aktører som legger sistnevnte form for tillit til grunn tror at motpart bryr seg om deres suksess og vil bidra til denne. Mer overordnet handler tillit imidlertid om villighet til å risikere at andre kan utnytte ens svakheter eller åpenhet til egen fortjeneste (Swärd, 2016). Tillit mellom aktører oppstår ikke spontant, og er heller ikke statisk. Derimot forandrer den seg over tid basert på opplevelser i relasjonen (Huang & Wilkinson, 2013). Hvis individer eller aktører ikke stoler på (Chiregi & Navimipour, 2016) eller føler avhengighet til hverandre (Navimipour & Charband, 2016) vil de holde tilbake, og med det unnlate å formidle kunnskap.

Ifølge Poppo et al. (2008) vil viljen til å utvise tillit til andre aktører avhenge av tidshorisonen for samarbeidet. Konkret hevder forfatterne at viljen til å ta del i aktiviteter som krever tillit er størst hvis det er indikasjoner på at samarbeidet vil bli langvarig. Nettopp dette gir utfordringer for prosjekter, fordi deres midlertidige natur medfører at aktører kan avstå fra å ville investere i relasjoner med hverandre og bygge tillit (Swärd, 2016). Som påpekt av Engebø et al. (2020) er ikke tillit vesentlig med mindre risiko eller nødvendighet er inne i bildet. Videre er tillit også essensielt for oppnåelse av et fungerende samarbeid. Det bidrar nemlig til langsiktig tankegang (Ganesan, 1994), gjensidig avhengighet og forpliktelse (Morgan & Hunt, 1994), lite behov for kontroll eller overvåking (Seppänen, 2007) og solid planlegging via minimering av usikkerhet, konflikt og opportuniste (Sabel, 1993).

### **3.2.5 Gjenmøter mellom aktører**

Hurmelinna (2018) påstår at mens kontinuerlig samarbeid mellom aktører er veldokumentert innen forskning på bedriftsrelasjoner, er det mindre kunnskap om inngangen til og utgangen av samarbeid i bedriftsrelasjoner. Gidhagen & Havila (2016) hevder at særlig etterdønningene av endt samarbeid er for lite utforsket. Samarbeid mellom aktører kan bli avsluttet og påbegynt i en syklus. Å forstå effektene fra utgangen av et samarbeid og de påfølgende stadiene er viktig, da samarbeid kan reaktiveres etter en inaktiv periode (Gidhagen & Havila, 2016; Mariotti & Delbridge, 2012). Hvis aktører som har jobbet sammen før møtes for å diskutere mulighetene for et nytt samarbeid omtales dette av Hurmelinna (2018) som et gjenmøte. Forfatteren peker på at utfallet av et gjenmøte avhenger av hvordan tidligere samarbeid ble avsluttet, utgangens forløp, endringer hos aktøren eller i nettverket siden forrige samarbeid, samt hvordan det nye gjenmøtet utarter seg (Figur 5).

Hvis avslutning av tidligere samarbeid var på grunn av en konflikt, påvirker dette utfallet av et gjenmøte via faktorene viktighet og substans, men også handlinger fra aktørene (Hurmelinna, 2018). For viktighet skiller Edvardsson et al. (2014) mellom problemer uten betydelig relevans og problemer med høy strategisk viktighet for de involverte aktørene. Golden (1992) påpeker at aktørene ved avsluttet samarbeid kan besitte ulike oppfatninger av konfliktens viktighet, og at denne oppfatningen kan endres over tid. Med substans siktes det her til innholdet i konflikten, som kan være relatert til både oppgaver og prosesser. Førstnevnte er gjerne knyttet til uenighet om utførelse av arbeid, mens sistnevnte typisk er knyttet til uenighet om ansvarfordeling (Ford & Havila, 2003). Med handlinger menes det konfliktskapende oppførsel av typen opportuniste eller likegyldighet. Fremvisning av den slags oppførsel fra én aktør kan medføre at deres bidrag til samarbeidet vurderes som mangelfullt (Ganesan et al., 2010).



Figur 5: Effekter av tidligere samarbeid på et gjenmøte (Basert på Hurmelinna, 2018)

Hurmelinna (2018) trekker frem forutsigbarhet, gjensidighet og årsak til avslutning av tidligere samarbeid som nøkkelfaktorer for utfall av et gjenmøte. Forutsigbarhet og gjensidighet er her definert som hvorvidt partene var enige om å avslutte samarbeidet. Halinen & Tähtinen (2002) og Pressey & Matthews (2003) påpeker at det òg finnes naturlige kilder til avslutning, slik som når samarbeid blir overflødig, fordi det har allerede har oppfylt sin funksjon. Den siste faktoren Hurmelinna (2018) belyser er tonen mellom aktørene. Ved en positiv eller nøytral tone søker aktørene som oftest å forenkle utgangen av samarbeidet (Baxter, 1985; Pressey & Mathews, 2003). I andre tilfeller, altså når tonen er negativ, er aktørene klart mer selvsentrerte på andres bekostning (Baxter, 1985), noe som kan gi gnisninger mellom aktørene (Zhelyazkov & Gulati, 2016).

Perioden mellom to samarbeid, eller nærmere bestemt separasjonstiden for aktørene, innebærer vanligvis en endring av karakteristikk for aktører og deres nettverk (Dahlin & Havila, 2008; Vorley et al., 2012). Dette endrer igjen relasjonelle dynamikker og påvirker utfall av gjenmøter. Med lang separasjonstid øker sjansen for at endringer har forekommet (Pick et al., 2016), men også for at hindringer for samarbeid har blitt fjernet, slik at en form for reaktivering kan finne sted (Pressey & Matthews, 2003). Mariotti & Delbridge (2012) oppgir at endringer òg kan bety at aktørene ikke kan samarbeide på tilsvarende måte som tidligere. For gjenmøter hvor tidligere samarbeid har vært utfordrende vil endring under separasjonen legge til rette for omstrukturert reaktivering av nytt samarbeid (Hurmelinna, 2018).



Tabell 1: Mulige utfall av et gjenn møte (Eget tilvirke basert på Hurmelinna, 2018)

Utfall	Tone	Gjensidighet	Muligheter
Avståelse	Negativ/Nøytral	Ensidig	Ingen
Gjengjeldelse	Negativ	Uavhengig	Få/små
Omstrukturert reaktivering	Negativ/Nøytral	Uavhengig	Tydelige
Fullstendig reaktivering	Positiv/Nøytral	Uavhengig	Tydelige

Som for avslutning av tidligere samarbeid trekker Hurmelinna (2018) frem gjensidighet, årsak og tone mellom aktørene som avgjørende for et gjenn møtes utfall. Her refererer gjensidighet til om partene var enige om å møtes eller om kontakten ble initiert av én part, mens årsak henviser til hvorfor gjenn møtet ble initiert. Forfatteren beskriver fire mulige utfall av et gjenn møte mellom to aktører (Tabell 1). Avståelse fra fremtidig samarbeid betegnes som det sannsynlige utfallet dersom gjenn møtet er ensidig initiert, har en nøytral eller negativ tone eller ingen forretningsmuligheter knyttet til et samarbeid kan identifiseres. I verste fall kan et gjenn møte gi påminnelser om negative erfaringer med den andre aktøren, herunder en problematisk avslutningsprosess. Dette kan resultere i fiendtlighet mellom aktørene og at en aktør svartmaler den andre overfor andre aktører i nettverket, noe Hurmelinna (2018) kaller for gjengjeldelse. Gjengjeldelse er et sannsynlig utfall hvis gjenn møtet preges av en negativ tone, samarbeid gir få forretningsrelaterte muligheter eller negative opplevelser kommer opp igjen under møtet.

Hvis samarbeid i stedet gir interessante forretningsmuligheter kan et gjenn møte mellom aktørene resultere i en reaktivering. Hurmelinna (2018) skiller mellom to ulike former for reaktivering, hvor tonen mellom aktørene er avgjørende faktor. Hvis tonen er god og tidligere barrierer for samarbeid er fjernet kan utfallet være en fullstendig reaktivering, der betingelser for samarbeid er de samme som tidligere. Ved en nøytral eller negativ tone mellom partene eller det er andre forhold som hindrer en fullstendig reaktivering, er en omstrukturert reaktivering av samarbeid et plausibelt utfall. Med omstrukturert reaktivering menes samarbeid mellom aktørene som er ulikt fra det som var som følge av at forhold i nettverket og relasjonen har endret seg. Det nye samarbeidet får da sine egne vilkår og sin unike substans (Hurmelinna, 2018).

### **3.3 Oppsummering**

I dette kapitlet har oppgavens teoretiske rammeverk blitt presentert. Kapitlet består av to delkapitler, der teori innenfor bærekraft og bærekraftsledelse og bedriftsrelasjoner og bedriftsnettverk har blitt introdusert. Første delkapittel har dekket hvordan en bedrifts kultur påvirker arbeid med bærekraft, og hva som skal til for at en ledelse skal kunne lykkes med å skape for kultur som tar bærekraft seriøst. Videre har ulike motiver for en bedrifts innsats for, måling av og konflikter innen bærekraft blitt belyst. Til slutt har operasjonalisering av bærekraft, herunder utfordringer bedrifter som samarbeider støter på når ambisjoner for bærekraft skal realiseres, blitt beskrevet.

I andre delkapittel har teori knyttet til bedriftsrelasjoner og bedriftsnettverk blitt delt. Først har bedriftsrelasjoner, bedriftsnettverk og hvordan endringer i en relasjon påvirker nettverket blitt forklart. Deretter har kjennetegn ved slike relasjoner, herunder tilpasninger, interaksjoner og påvirkning fra ytre hendelser, og videre også interorganisatorisk verdiskaping, verditilegnelse, kunnskapsdeling og tillit, blitt presentert. Avslutningsvis har fokuset blitt rettet mot gjenmøter mellom aktører, og med det hvordan interaksjoner formes av erfaringer fra tidligere samarbeid og under hvilke omstendigheter ulike utfall av gjenmøter oppstår.

## 4 FORSKNINGSMETODE

I dette kapittelet presenteres studiens metodiske fremgangsmåte med tilhørende konsekvenser. Som et ledd i dette beskrives først det vitenskapsteoretiske utgangspunktet, før fokuset flyttes over til masteroppgavens tema og problemstilling. Videre gjøres det rede for beslutninger rundt forskningsdesign og valg av metode, og deretter hvordan data har blitt innsamlet og analysert. Kapittelet rundes av med at det rettes et kritisk blikk på den metodiske kvaliteten.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Forskning vil alltid påvirkes av filosofiske antakelser, som igjen knyttes til hvilken oppfatning og forståelse av virkeligheten som er gjeldende. På denne måten vil det vitenskapsteoretiske perspektivet som legges til grunn også være av betydning for et forskningsprosjekts metodiske innfallsvinkel og gjennomføring (Jacobsen, 2015). Vår studie er basert på en hermeneutisk tilnærming, hvilket innebærer at fokuset ligger på å forstå individers handlinger og tolkninger fremfor å forklare dem (Gripsrud et al., 2004; Jacobsen, 2015; Nyeng, 2004). Hermeneutikk fremhever videre betydningen av menneskers forforståelse i møte med omgivelsene (Ebdrup, 2012). Gjennom interaksjon med informanter fra byggherre, entreprenør og rådgivende selskap har vi etterstrebet å oppnå nettopp forståelse - da for hvordan hensynet til bærekraft spiller inn på relasjonen mellom disse aktørene.

### 4.2 Tema og problemstilling

Forberedelsesfasen til et forskningsprosjekt begynner, ifølge Johannessen et al. (2011, s. 57), som «... en idé, som utformes til et tema og deretter til en problemstilling». Dette er gjeldende også for vår masteroppgave, der det hele startet høsten 2021 med en idé om hvilke fagområder det ville være interessant å fordype seg i. Dette la grunnlaget for en liste med temaer, som ble delt med utvalgte selskaper. Få dager senere fikk vi svar fra Oppdragstaker A, som foreslo en oppgave om strategi, endringsledelse og bærekraft. Forespørselen pirret ved vår interesse, så vi valgte å utvikle dette videre. Innsatsen her resulterte i en eksplorerende problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål, som skulle fungere som en rettesnor for videre arbeid og styre beslutninger knyttet til teori og metode (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Ringdal, 2013). Vår opprinnelige plan var å belyse hvordan hensynet til bærekraft spiller inn på relasjonen mellom oppdragsgivere og oppdragstakere for rådgivende tjenester - sett gjennom øynene til sistnevnte. Denne ble senere revidert til å også omfatte oppdragsgivere. Valget om å inkludere flere aktører og relasjoner var basert på en antakelse om at disse ville sitte med ulike erfaringer, og således ville kunne gi en bredere og mer nyansert belysning av forskningstemaet.

Masteroppgavens endelige problemstilling er gjengitt fra delkapittel 1.2, og lyder som følger:

*«Hvordan spiller hensynet til bærekraft inn på forholdet mellom aktører i bygg- og anleggsnæringen?»*

Problemstillingen er ytterligere konkretisert gjennom innføring av to forskningsspørsmål:

1. *«Hvilke forhold fremmer og hemmer utvikling av bærekraftige løsninger i prosjekter?»*
2. *«Hva setter rammene for arbeid med bærekraft i bygg- og anleggsprosjekter?»*

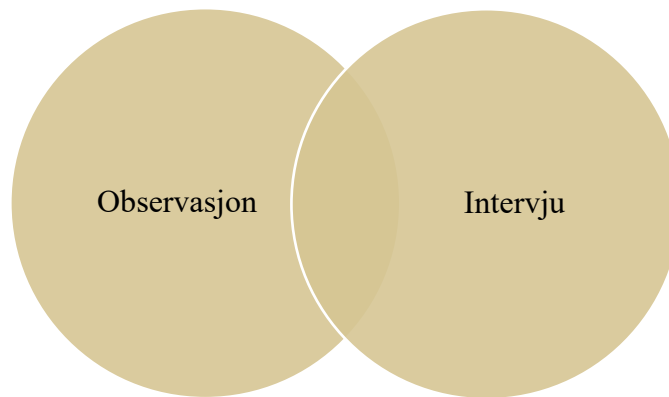
### **4.3 Forskningsdesign og metode**

For å besvare problemstillingen gjengitt ovenfor har et intensivt forskningsdesign og kvalitativ metode blitt benyttet. Ifølge Johannessen et al. (2020) er kvalitativ metode den desidert beste fremgangsmåten når man søker å studere et lite antall forskningsobjekter i detalj, og på denne måten fange opp nyanser. Samtidig gir en slik tilnærming også gevinst i form av at man oppnår innsikt i menneskers holdninger og opplevelser (Thagaard, 2018). Sistnevnte har vært vesentlig for vår studie, ettersom problemstillingen er orientert rundt å oppnå innsikt, og ikke å avdekke omfang. Likevel innser vi at man kun har fått et øyeblikksbilde av fenomenet, et tverrsnitt, som følge av at studien strakk seg over et kort tidsrom.

Johannessen et al. (2011) fremhever at det tradisjonelt har vært to fremgangsmåter til forskning, induktiv og deduktiv, som knyttes til henholdsvis kvalitativ og kvantitativ metode. I nyere tid har imidlertid en tredje fremgangsmåte fått økt fotfeste, nemlig den abduktive (Johannessen et al., 2020). En abduktiv tilnærming kjennetegnes av vekslende fokus på teori og empiri, hvilket gjør den til en kombinasjon av de øvrige (Tjora, 2017). Denne har blitt brukt i vår studie, som vil si at empiri har vært styrende for valg, men at teori og forskning har fungert som et bakteppe.

### **4.4 Datainnsamling**

I tillegg til å forene det induktive og det deduktive har vår studie også forent observasjon og intervju (Figur 6). Vi praktiserte altså triangulering, som ifølge Bell et al. (2019) innebærer at flere enn én metode eller datakilde anvendes for å studere et sosialt fenomen. Forklaringen på dette valget ligger i vårt behov for innsikt. I studiens spede begynnelse hadde vi svært begrenset kunnskap om aktører i bygg- og anleggsnæringen og deres relasjoner. Vi profiterte dermed på interaktiv observasjon hos Oppdragstaker A, og senere på semistrukturerte intervju med ansatte hos byggherre, entreprenør og rådgivende selskap. Dette er i tråd med utsagn gitt av Bell et al. (2019). Sistnevnte peker nemlig på at ulike datakilder ikke bare kan brukes til sammenligning og kvalitetssikring, men også være komplementerende i seg selv.



Figur 6: Typer av data inkludert i studien

#### 4.4.1 Observasjon

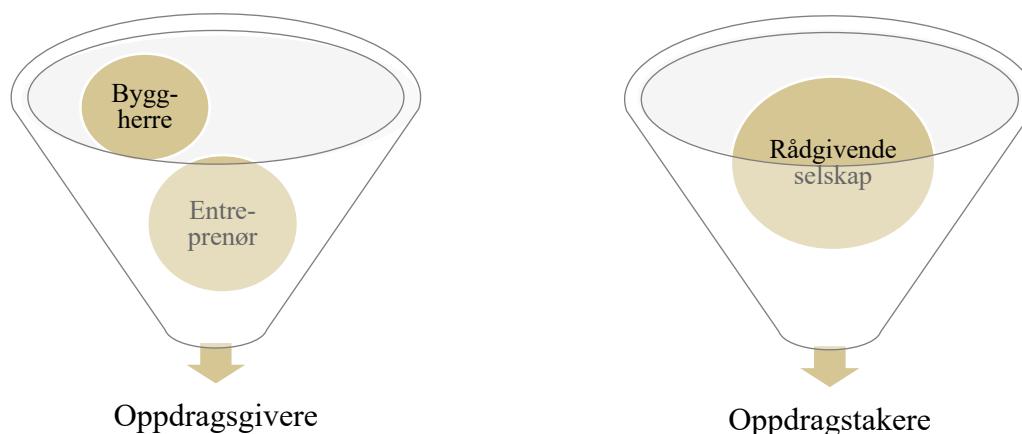
Ifølge Thagaard (2018, s. 63) innebærer observasjon å «... *studere(r) sosiale situasjoner og systematisk iaktta(r) hvilke handlinger deltakere i felten utfører*», hvilket gjør det særlig egnet for situasjoner der mennesker samhandler. Forfatteren deler observasjon inn i to former, skjult og åpen, hvor forskjellen ligger i om deltakerne er klar over at de blir studert. Tjora (2017) drar dette videre ved å beskrive observatørrollene fullstendig observasjon, fullstendig deltakelse og interaktiv observasjon, der sistnevnte utgjør en hybrid av de øvrige. Konkret innebærer dette at observasjon kommer før medvirkning, men at spørsmål kan stilles med formål å normalisere situasjonen. For vår del ga åpen, interaktiv observasjon verdifull informasjon i studiens spede begynnelse. I november 2021 ble vi invitert til å delta på en samling hos Oppdragstaker A, hvor bærekraft sto på agendaen. Her var elleve ansatte til stede i tillegg til personen som besvarte vår e-post-henvendelse foregående måned.

Observasjon tilførte vår studie verdi ved at det sikret oss innsikt i hvordan aktører jobber med og forholder seg til bærekraft. Det ble nemlig klart at forhold internt i en bedrift påvirker deres evne til å samarbeide med andre om bærekraft. Blant annet ble det tydelig at kunnskap betraktes som en nøkkel ikke bare for å lykkes med utvikling av bærekraftige løsninger i prosjekter, men også for at bærekraft skal bli et konkurransefortrinn for bedriften. Videre var det også merkbart at rådgivende selskap, som er aktørtypen bedriften representerer, alltid er prisgitt andre aktører. Deltakere pekte på at det innad i et prosjekt kan være ulike ambisjoner for bærekraft, noe som oppleves som krevende å håndtere. «*Spør oppdragsgiver*» gikk igjen som en foreslått løsning på slike utfordringer, da med henvisning til viktigheten av å forstå byggherre eller entreprenørs behov, men også å skape bevissthet. Likevel ble det av flere påpekt at det å stille spørsmål ikke gir noen garanti for bærekraft i et prosjekt, fordi det er byggherre eller entreprenør som avgjør.

## 4.4.2 Intervju

### Utvalg og rekruttering av informanter

Jacobsen (2015) fremmer at et bevisst valg av undersøkelsesenheter er vesentlig for å sikre en studies gyldighet. Dette er i tråd med påstander presentert av Tjora (2017), som er at man bør etterstrebe å velge informanter som evner å formulere seg reflektert rundt et tema. Til vår studie ble informanter rekruttert med det Thagaard (2018) omtaler som kvoteutvelgelse. Dette innebar å lage kvoter basert på gitte kriterier, for så å fylle dem med bedrifter som oppfyller disse. Her utgjorde Oppdragsgivere og Oppdragstakere hver sin kvote (Figur 7). Interessante bedrifter ble identifisert ved at vi kartla hvem som kjøper og selger rådgivningstjenester i bygg- og anleggsnæringen. Fokuset lå på trønderske avdelinger, fordi vi mente at det ville være gunstig å kunne besøke deres fysiske lokaler. Selv om vår studie, som vist av problemstillingen, har endt opp med å dekke relasjonene mellom alle aktørtypene i utvalget, har vi av praktiske årsaker valgt å beholde Oppdragsgiver og Oppdragstaker som betegnelse.



Figur 7: Kvoter i utvalget

Innsatsen omtalt over bunnet i en standardisert e-post (Vedlegg 1), som ble sendt til skikkelser i forskjellige bedrifter. Her ble formålet med vår studie presentert. Vi etterspurte også å bli satt i kontakt med ansatte som håndterer bærekraftsspørsmål og interagerer med rådgivende selskap i prosjekter, men presiserte at mottaker kunne ta stilling til om h\*n ønsket å medvirke. I noen tilfeller kom vi direkte til individer som i seg selv var egnede informanter for vår studie. Andre ganger støtte vi på det Thagaard (2018) kaller for portvakter, altså personer som kanskje ikke er aktuelle for studien, men som kan skaffe eller hindre tilgang til felten. Forespørsel per e-post medførte kontakt med én byggherre, to entreprenører og to rådgivende selskap, noe som igjen ga henholdsvis to, fire og fem informanter til utvalget (Tabell 2).

Tabell 2: Oversikt over bedrifter og informanter

Selskap	Eierskap	Rolle	Kode	Stillingstittel <small>Justert mtp. anonymitet</small>
Oppdragsgiver A	Privat	Entreprenør	A1	Faglig leder
			A2	Prosjekteringsleder
Oppdragsgiver B	Privat	Entreprenør	B1	Prosjektsjef
			B2	Prosjektleder
Oppdragsgiver C	Statlig/ offentlig	Byggherre	C1	Prosjektsjef
			C2	Koordinator
Oppdragstaker A	Privat	Rådgivende selskap	D1	Rådgiver
			D2	Rådgiver
Oppdragstaker B	Privat	Rådgivende selskap	E1	Regionleder
			E2	Rådgiver
			E3	Rådgiver

### Intervjuguide

Med formål å besvare problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål ble en serie med dybdeintervjuer avholdt. Felles for samtlige var at de var av semistrukturert karakter, noe som av Fontana & Frey (2005) presenteres som én av tre former for intervju. Mens de to øvrige formene for intervju, ustrukturert og strukturert, representerer ytterpunkter for grad av regi, blir det med semistrukturert intervju til rette for en balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Selv om utgangspunktet her vil være en intervjuguide laget på forhånd kan både spørsmålene som stilles og rekkefølgen de stilles i variere fra et intervju til et annet (Malt & Grønmo, 2020). Semistrukturerte intervjuer ble i vår studie benyttet for å sikre at informanter selv kunne ta opp temaer og at intervjuene kunne ta uventede vendinger.

Ved utforming av intervjuguidene til vår studie valgte vi å ta utgangspunkt i Tjora (2017) sine anbefalinger. Sistnevnte deler intervjuet inn i tre deler; oppvarming, refleksjon og avrunding, hvor hver del karakteriseres av ulike typer spørsmål og forventninger til svar fra informant. For vår studie innebar dette å dedikere første del av hvert intervju, altså oppvarmingen, til simple spørsmål som skulle gjøre informanten komfortabel med situasjonen. Mer spesifikt innledet vi alle møter med å oppfordre h\*n til å fortelle om seg selv, deres bakgrunn, stillingen de besitter og bedriften de er ansatt i. Vi poengterte også at intervjuguiden ville bli brukt for å holde tråden i intervjuet, men at det viktigste var at de fikk delt sine erfaringer.

Med innledende spørsmål lagt bak oss beveget vi oss over til refleksjonen, der informanten ble oppmuntret til å gå i dybden innenfor forskningstemaet. I våre to intervjuguider skulle et titalls spørsmål for Oppdragsgiver og Oppdragstaker, fordelt på fire kategorier, utgjøre refleksjonen. Samtidig ble det lagt opp til at vi kunne supplere med oppfølgingsspørsmål av typen «*Kan du si noe mer om ...?*». Gjennom avrundingen, som ifølge Tjora (2017) bør følge etter, søkte vi å distansere oss fra refleksjonsnivået nødvendig for foregående spørsmål, eller nærmere bestemt å normalisere dialogen mellom intervjuer og informant. Dette ble gjort ved å formidle studiens videre forløp, skissere hvordan dataene ville bli behandlet og takke for deltakelsen, noe som samsvarer med anbefalinger gitt av Ryen (2002). Til slutt spurte vi også om h\*n ville foreslå andre i bedriften vi kunne snakke med, samt om det var informasjon h\*n ønsket å legge til før vi rundet av.

### Intervjuprosessen

Innsamling av intervjudata foregikk i fem uker og involverte, som kjent, elleve informanter og fem bedrifter. Før første intervju ble et informasjonsskriv delt med hver enkelt via e-post, hvor innholdet i vår studie ble gjort rede for (Vedlegg 2). Her fremhevet vi behovet for informasjon fra informanter for å få tilstrekkelig innsikt i forskningstemaet, men poengterte samtidig at deltakelse i studien var frivillig og at det ville være mulig å trekke seg underveis om ønskelig. I informasjonsskrivet var også et samtykkeskjema inkludert. Dette ble utformet etter mal fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), som også har godkjent håndteringen av data tilknyttet vår studie. Signering av skjemaet ble ansett som nødvendig. Alle informantene ble derfor gjort kjent med og skrev under på et eksemplar før deres intervju.

Selve intervjuene ble gjennomført med enten fysisk eller digital tilstedeværelse, slik som vist i Tabell 3. Mens fem møter fant sted i bedriftens fysiske lokaler, ble de resterende fire arrangert over Teams. Tidspunkt og lokasjon for intervjuene ble valgt av informantene selv. I åtte av ni tilfeller ble lydopptak benyttet for å sikre materiale til transkribering og analyse, mens vi i det siste tilfellet livetranskriberte etter ønske fra informanten. Under intervjuene inntok vi distinkte roller. Mens en av oss stilte spørsmål fra intervjuguiden, passet den andre tidsforbruk og bidro med oppfølgingsspørsmål. Vi foretok noen mindre justeringer på intervjuguiden underveis i intervjuperioden, da vi erfarte at noen spørsmål var for generelle eller ga lite meningsfulle svar. De endelige utgavene utgjør Vedlegg 3 og Vedlegg 4. Her er skillet mellom Oppdragsgiver og Oppdragstaker til stede, hvilket skyldes at vi ved utforming av intervjuguider fortsatt arbeidet med et utkast til problemstilling.



Tabell 3: Hovedintervjuer i datainnsamlingen

Nummer	Informant	Varighet	Lokasjon
1	A1	58 minutter	Fysisk
2	B1	62 minutter	Digitalt
3	D1	35 minutter	Digitalt
4	B2	92 minutter	Fysisk
5	E1, E2 & E3	61 minutter	Fysisk
6	A2	37 minutter	Fysisk
7	C1	65 minutter	Digitalt
8	D2	61 minutter	Fysisk
9	C2	56 minutter	Digitalt

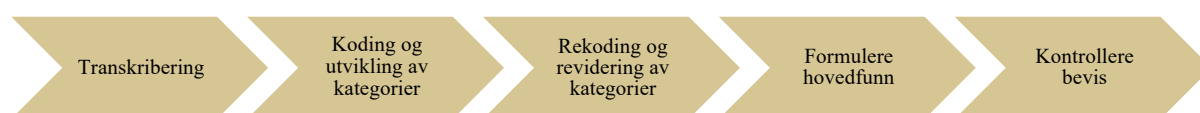
Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) bør kvalitative intervjuer utføres frem til forskerne har nådd et metningspunkt, altså når nye intervjuer antas å ikke ville tilføre datamaterialet noe nytt. For vår studie anså vi det som særlig viktig å ha tilstrekkelig med informanter fra de ulike kvotene. Vår intensjon var derfor å holde minst ti intervjuer med byggherre, entreprenør og rådgivende selskap. Vi vurderte nemlig at dette ville være minimumet av hva som er nødvendig for å belyse problemstillingen. Vi var dog åpne for å øke antallet, gitt at dette var mulig med tid og ressurser tilgjengelig. Da den planlagte intervjuperioden var over hadde vi avholdt totalt ni intervjuer, hvorav ett var et gruppeintervju. Vi var av oppfatningen at ekstra informanter ikke ville kunne tilføre ny informasjon. Derimot besluttet vi å rekontakte to informanter for et kort oppfølgingsintervju digitalt. Informantene hadde til felles at de deltok tidlig i datainnsamlingen, og derfor hadde fått andre og tidvis også mindre relevante spørsmål og oppfølgingsspørsmål enn de som medvirket senere. Intervjuguiden for sistnevnte utgjør Vedlegg 5.

Samlet ga intervjuene oss et omfattende innblikk i den komplekse virkeligheten til byggherre, entreprenør og rådgivende selskap. Det ble tydelig at disse aktørene og deres muligheter til å bidra til bærekraft i prosjekter styres av mange forhold. I tillegg til å skulle fungere i relasjoner med andre aktører må de tilpasse seg en bygg- og anleggsnæring og et samfunn i kontinuerlig endring. Vi fant det særlig interessant at så mange er så bevisste på hva de ser etter i aktører de skal samarbeide med og hvilke prosjekter de velger å tre inn i. Vår oppfatning er at intervjuene komplementerte observasjonen. Mens sistnevnte først og fremst dekket det interne i én bedrift, ga førstnevnte oss et bilde av mangfoldet av eksterne forhold som påvirker en bedrifts evne til å «tenke» bærekraft.

## 4.5 Dataanalyse

Analyse av data innebærer i stor grad å bearbeide tekster (Johannessen et al., 2020). For vår studie fant dette primært sted etter at siste intervju var ferdig, selv om vi som Thagaard (2018) bemerker, opparbeidet oss forståelse også underveis i datainnsamlingen. Til transkriberingsarbeidet ble en innebygd Teams-funksjon og/eller manuell transkribering med dataprogrammet oTranscribe benyttet. Sistnevnte anbefales av Tjora (2017) med begrunnelse i at det gir nærhet til materialet og Bell et al. (2019) med begrunnelse i at det gir mer presis gjengivelse av empiri. Vi valgte her å normalisere transkripsjonene, slik Tjora (2017) beskriver det, ved å «oversette» sitater til bokmål. Dette bidro til å «jevne ut» informantenes utsagn og bevare anonymitet. Ved studiens slutt var totalt 205 sider med tekst blitt til.

Med hensikt å bearbeide datamaterialet relatert til vår studie ble koding og så kategorisering praktisert. Ifølge Thagaard (2018) innebærer koding å splitte opp en tekst, for så å tilordne de forskjellige delene ett eller flere kodeord. Mens kodene betegner trekk ved teksten og tilfører system til innholdet (Kvale & Brinkmann, 2015), representerer kategoriene en tematisering av kodene (Thagaard, 2018). I likhet med for datainnsamlingen, hvor vi i tråd med den abduktive fremgangsmåten vekslet mellom fokus på teori og empiri, var også dataanalysen syklisk (Figur 8). Konkret praktiserte vi en top-down-tilnærming for identifisering av trender og koding, før vi gikk over til en bottom-up-tilnærming for kategorisering. Selve kodingen var dog induktiv, der kodene var basert direkte på empirien.



Figur 8: Trinnene i dataanalysen

Ved koding av intervjuer arbeidet vi først individuelt, som vil si at vi begge kodet majoriteten av intervjuene. Hensikten med dette var å forhindre at vi lot oss påvirke negativt av hverandres oppfatninger. Senere gikk vi dog sammen og diskuterte hverandres inndelinger, slik at vi videre opererte med felles forståelse for informantenes påstander. Innsatsen her ble etterfulgt av det Johannessen et al. (2011) kaller for kondensering. Dette innebar å trekke ut de desidert viktigste meningsfenomenene fra transkriberingene. Etter å ha bearbeidet alt datamaterialet satt vi igjen med 16 koder, herunder kultur, kunnskapsdeling og organisering, hvilket vi oppdaget at kunne tilordnes tre kategorier. For dette spilte dataprogrammet NVivo en viktig rolle ved å muliggjøre håndtering av store mengder ustrukturerte data. Dataanalysen ble avrundet med at vi formulerte hovedfunn og kontrollerte bevisførselen for disse.

I Figur 9 visualiseres de 16 kodene studiens datamateriale har blitt tildelt. Her er ulike toner av fargen beige benyttet, hvilket representerer de tre kategoriene kodene har blitt delt inn i. Mens fem koder dekker bedriftsforhold, dekker de resterende syv og fire henholdsvis relasjonelle og kontekstuelle forhold. Nettopp kodene utgjør empirikapittelets inndeling.



Figur 9: Koder og kategorier fra dataanalysen

## 4.6 Metodisk kvalitet

Metodisk kvalitet utgjør her en samlebetegnelse for reliabilitet, validitet, generaliserbarhet og etiske betraktninger. Samlet beskriver disse fire forholdene både styrker og svakheter ved vår studie.

### 4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet knyttes til forsknings pålitelighet (Tjora, 2017), og omfatter ikke bare innsamling, bearbeiding og bruk av data, men også om resultatene derifra kan gjenskapes (Bell et al., 2019; Johannessen et al., 2011). Konkret innebærer dette, som omtalt av Jacobsen (2015), å evaluere hvordan ulike forhold kan ha formet forskningen. For vår studie impliserte dette å reflektere over møtet vi overvar hos Oppdragstaker A. I november 2021 utførte vi, som kjent, interaktiv observasjon hos denne bedriften, hvor tolv ansatte var til stede. Til tross for at vi har etterstrebet å holde en lav profil erkjenner vi at vår tilstedeværelse kan ha farget deltakerne, og at dette kan ha formet våre funn. Thagaard (2018) hevder at effekten av observasjon på noen vil avhenge av den konkrete situasjonen og konsentrasjonen avsatt til aktiviteten som bedrives. I det nevnte tilfellet fremsto samtlige deltakere engasjerte i det som foregikk. Vurderingen er derfor at vårt nærvær bare har spilt en uviktig rolle. Funn fra intervjuer underbygger dette, da vi under disse ble introdusert for lignede bærekraftsrelaterte utfordringer som under observasjonen.

Videre har det også vært viktig å ta stilling til om informantene kan ha blitt formet av intervju-situasjonen, altså om konteksten kan ha påvirket deres fremtreden og svar. Johannessen et al. (2011) omtaler dette som intervju-effekten. For å oppnå mest mulig ærlige svar fra informantene valgte vi å ta enkelte grep knyttet til både lokasjon for intervju og selve gjennomføringen. Av Jacobsen (2015) fremkommer det at et intervju med fordel kan holdes på et sted som er kjent for informanten, da dette vil kunne minimere intervju-effekten. Vi lot derfor informanten finne lokasjon for sitt møte med oss, noe som ga fem fysiske og fire digitale (hoved)intervjuer. Til tross for at digitale intervjuer kan gi gevinst i form av fleksibilitet, innser vi at det også kan ha hatt implikasjoner, ettersom digital tilstedeværelse kan gi redusert tillit, kamuflere non-verbal kommunikasjon og forme adferd (Bohannon et al., 2012). For å bøte på dette valgte vi å sette av ekstra tid til å bli kjent og skape en uanstrengt atmosfære. I tillegg fulgte vi nøye med på informantens kroppsspråk og tonefall, hvor vi så etter tegn på ubehag eller misnøye. Samsvar mellom oppfatninger på tvers av bedrifter og lokasjoner tyder på at våre funn er virkelige og at andre forskere hadde kommet frem til samme resultat. Samlet styrket dette studiens reliabilitet (Bell et al., 2019; Tjora, 2017).

Andre forhold som kan ha påvirket vår studie er registrering og analyse. Av Jacobsen (2015) trekkes dette frem som kritiske faktorer for reliabilitet. Som påpekt i delkapittel 4.4.2 tok vi ved åtte av ni (hoved)intervjuer lydopptak, mens vi i det siste tilfellet transkriberte fortløpende etter ønske fra informanten selv. Vi erkjenner at bruk av opptak kan ha hatt innvirkning på grad av åpenhet og ærlighet, da det kan føre til at informanten blir opptatt av hvordan h\*n formulerer seg (Bell et al., 2019). Uavhengig av lokasjon skrudde vi derfor på opptaksfunksjonen kort tid etter at vi hadde funnet møtestedet. Håpet var at informanten da ville være tilvendt denne innen vi tok fatt på refleksjonsdelen av intervjuet, og således ville være bekvemme med å dele sine erfaringer med oss. Vår oppfatning er at ingen av studiens informanter var særlig opptatt av at de ble tatt opptak av, og de at dermed formulerte seg relativt naturlig.

For transkriberingen, som fulgte etter intervjuene, søkte vi å oppnå så korrekt gjengivelse som mulig. Vi inkluderte både tenkepauser og avsporinger, men også andre forhold vi bet oss merke i i form av refleksjoner forfattet etter intervjuene. Slik ble det etablert et skille mellom primær- og sekundærdata, noe som av Seale (1999) angis som en viktig kilde til reliabilitet. Tilsvarende etterstrebet vi å ha et bevisst forhold til analyse. Kodene ble kvalitetssikret ved at vi sjekket om de tilordnede sitatene var svar på samme type spørsmål eller berørte de samme aspektene, mens kategoriene ble kvalitetssikret ved at vi vurderte om noen burde splittes eller slås sammen. Vi var her svært bevisste på å ikke ta sitater ut av sin kontekst, noe som ifølge Bell et al. (2019) utgjør en risiko ved koding innen kvalitativ metode. Vi vurderer med dette studiens reliabilitet som god.

#### **4.6.2 Validitet**

Ifølge Thagaard (2018) er validitet et mål på gyldigheten av forskerens tolkninger. Dette er i samsvar med beskrivelser gitt av Tjora (2017), hvilket hevder at validitet innebærer å sjekke om man har funnet svar på det man har søkt å finne svar på og Jacobsen (2015), som presenterer validitet som en vurdering av om resultater fra en studie oppleves som korrekte. Dahlum (2021) skiller mellom to former for validitet, nemlig indre og ytre, hvor sistnevnte knyttes til mulighet for generalisering. Sikring av solid intern validitet for vår studie ble gjort på flere måter. Blant det mest vesentlige er trolig at vi samlet inn data på forskjellige måter (Jacobsen, 2015) og at vi begge tok del i samtlige prosesser (Bell et al., 2019). Ved å kombinere interaktiv observasjon og semistrukturerte intervju belyste vi forskningstemaet fra flere vinkler, der effekten var at vi enklere kunne unngå misforståelser og feilaktige tolkninger.

Ved rekruttering av informanter til studien ønsket vi å finne personer som i kraft av sin stilling samhandler med andre aktører for å finne funksjonelle og bærekraftige løsninger i prosjekter. Alle de elleve informantene vi rekrutterte besatt kunnskap om bærekraft, selv om enkelte hadde utfordringer med å oppgi en presis definisjon. Dette tyder på at vi har funnet egnede personer. Disse evner å levere en pålitelig representasjon av virkeligheten, forutsatt at spørsmålene som stilles er relevante og ikke-ledende. Vi var derfor bevisste på å holde spørsmål og oppfølgings-spørsmål nøytrale, men også å la alle informantene snakke helt til de selv rundet av. Sistnevnte stimulerer til spontan respons fra informanten, noe som ifølge Jacobsen (2015) hever en studies validitet.

Under de semistrukturerte intervjuene opplevde vi jevnt over å bli møtt med entusiasme og åpenhet fra informantene. Flere ga også uttrykk for at vår studie ville kunne være av verdi for dem. Nettopp dette spiller inn på den interne validiteten, fordi informanter kan besitte varierte interesser, som farger deres presentasjon av virkeligheten. Det er nemlig slik at noen kan ønske å sette seg selv og egen bedrift i et godt lys, og dermed begrenser seg til å kun svare det de tror forskeren(e) ønsker å høre, eller til og med pynter på sannheten (Jacobsen, 2015; Tjora, 2017). Tatt i betraktning at bærekraft knyttes til begreper som grønnvasking var vi særlig bevisste på akkurat dette. Vi lyttet derfor aktivt etter selvmotsigelser eller forskjønninger i informantenes utsagn. Vår vurdering er at det virker å være en rød tråd mellom påstander fra informanter fra samme bedrift, selv om disse ble intervjuet individuelt og på ulike tidspunkt, noe som indikerer at disse har vært ærlige. Konkret vil det si at de peker på de samme forholdene og utfordringene, selv om de kan vurdere omfanget ulikt. Vi antar at valget om anonymisering har spilt en viktig rolle her, da dette eliminerer et mulig insentiv for å oppgi usann informasjon (Jacobsen, 2015).

Blant andre forhold som har styrket vår studies interne validitet finner man separat koding av transkriberinger, slik som skildret i delkapittel 4.5. Dette er knyttet til hvorvidt vi som forskere har evnet å gjengi og tolke data korrekt (Jacobsen, 2015). I en slik rolle vil man nemlig kunne la seg farge av personlige oppfatninger og la dette innvirke på analysearbeidet (Jacobsen, 2015; Maxwell, 1992). Ved å kode individuelt, og deretter gå sammen for å sammenligne inndelinger, reduserte vi risikoen for upresise eller feilaktige registreringer, hvilket er kilder til svekkelse av en studies nøyaktighet (Jacobsen, 2015). Videre har vi reflektert mye rundt informasjonen vi har fått tilgang til under datainnsamlingen, noe som anbefales av Bell et al. (2019) for styrking av validitet.

Vi erkjenner at det også er forhold ved studien som kan ha svekket den interne validiteten. Ved forsøk på rekruttering av bedrifter og informanter var det flere som ikke besvarte vår e-post-henvendelse. Dette gjaldt særlig for offentlige/statlige bedrifter og byggherrer, der svarprosent var betydelig lavere enn for de andre aktørtypene i utvalget. Samtidig så vi oss også nødt til å ekskludere potensielle informanter som først responderte etter at datainnsamlingen var planlagt fullført. Uavhengig av årsak kan utelatelse av noen fra utvalget ha medført at vi gikk glipp av nyttig informasjon (Jacobsen, 2015). Basert på samsvaret mellom informantenes utsagn antar vi dog at det er lite sannsynlig at inkludering av nye aktører og informanter ville endret studiens konklusjon. Av Bell et al. (2019) fremkommer det at åpenhet om valg tatt underveis er sentralt for validitet, men også krevende. Ettersom vi har gjort vårt aller ytterste for å være transparente om datainnsamling og dataanalyse vurderer vi studiens validitet som god.

#### **4.6.3 Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet knyttes innen kvalitativ metode til om resultater fra en studie kan overføres til andre kontekster (Kvale & Brinkmann, 2015). Tjora (2017) utyper dette nærmere ved å dele generalisering inn i tre former; naturalistisk, moderat og konseptuell, men poengterer samtidig at kvalitativ forskning ikke nødvendigvis bør medføre spørsmål om overførbarhet, da belysing av konkrete problemer kan være nødvendig i seg selv. Ifølge forfatteren innebærer naturalistisk generalisering å overlate til leseren å vurdere om resultater fra en studie kan være anvendelig i andre kontekster og moderat generalisering at forskeren selv definerer de omstendighetene der forskningens funn er gjeldende. Motsatt innebærer konseptuell generalisering å lage konsepter, typologier eller teorier som kan ha relevans for andre kontekster enn de(n) som er undersøkt (Tjora, 2017).

Hensikten med vår studie har vært å oppnå innsikt i hvordan hensynet til bærekraft spiller inn på relasjonen mellom byggherre, entreprenør og rådgivende selskap. Til dette har interaktiv observasjon og semistrukturerte intervjuer spilt en svært viktig rolle ved å synliggjøre hvilke forhold som fremmer og hemmer ivaretagelse av bærekraft i prosjekter, men òg hva som legger føringer for samarbeid om bærekraft i bygg og anlegg. Aktørene i utvalget utgjør dog bare en brøkdelen av bedriftene i næringen, og har til felles at de er store nok til å kunne dedikere ressurser til bærekraftsarbeid. Videre er det også en skjevhet i utvalget med hensyn på hva slags stillinger som er representert. Som vist i Tabell 2 har vi i intervjurunden møtt lederskikkelser og personer med tilhold på kontor, men ikke personer som primært jobber på bygge- eller anleggsplasser. Ergo formidler ikke våre informanter virkeligheten for små bedrifter, individer i mer operative roller eller næringen i sin helhet.

Basert på samsvaret mellom informanters utsagn vil det likevel være mulig å anta at studiens funn kan være interessante også for andre. Dette gjelder ikke bare for bedrifter av samme type og størrelse som de i utvalget, men også andre, urelaterte næringer. Eksempelvis kan funnene fra vår studie være nyttige for bedrifter som finner bærekraftige løsninger i samspill med andre, og der dette virker inn på deres relasjon. I slike tilfeller vil den enkelte selv måtte sette seg inn i konteksten for vår studie, trekke ut de riktige elementene og overføre disse til egen situasjon, hvilket er kjennetegnet for naturalistisk generalisering. Av formene for generalisering skildret av Tjora (2017) er altså denne mest aktuell for vår studie.

#### **4.6.4 Etiske betraktninger**

Jacobsen (2015) fremhever viktigheten av å hensynta etiske forhold når forskning finner sted. Innen kvalitativ forskning knyttes nettopp etikk til utfordringer som kan dukke opp i spillet mellom forsker(e) og informanter i det datainnsamling finner sted (Bryman, 2015). Diener & Crandall (1978) angir fire former for etiske prinsipper; ansvar for å forhindre skade, informert samtykke, riktig håndtering av data og unngå bedrag, som samlet har fungert som retningslinjer for vår studie. Ifølge Johannessen (2011) er det essensielt at man ikke begrenser seg til å bare studere konkrete og fysiske handlinger. Virkeligheten er at mennesker kan påvirke hverandre både direkte og indirekte, altså både bevisst og ubevisst.

I vår studie har de etiske prinsippene blitt ivaretatt på ulikt vis. Forhindre skade, som omtales som det første prinsippet, innebærer å vurdere om deltakelse i forskning vil kunne påføre noen fysisk svekkelse, unødig stress og/eller redusert selvtillit (Bryman, 2015). I vår studie ble dette ivaretatt ved at intervjuguiden ble begrenset til ikke-sensitive tema, men også ved at avstand ble opprettholdt for å unngå Covid-19-smitte. Sistnevnte var særlig vesentlig for observasjonen som fant sted i november 2021, hvor nasjonale tiltak fortsatt var gjeldende. Tatt i betraktning at vår studie har vært orientert rundt informantene i rollen som ansatt i en bedrift, og ikke som privatpersoner, tror vi det er svært lite sannsynlig at skade grunnet vår studie har forekommet. Anonymisering underbygger dette ved at utsagn vanskelig kan spores og få konsekvenser for den enkelte i ettertid. Det andre prinsippet, informert samtykke, innebærer å sikre at de som bidrar til forskning råder over egen deltakelse (Bryman, 2015). For vår studie ble dette løst på to vis. Til observasjonen som fant sted i november 2021 ble vi invitert av vår kontaktperson, som ledet møtet og gjorde deltakerne kjent med årsaken til vår tilstedeværelse. Til intervjuene ble informasjonsskriv og samtykkeskjema brukt, men den mest vesentlige informasjonen ble også gjentatt ved oppstart med hver enkelt informant.



Det tredje etiske prinsippet, riktig håndtering av data, er tett knyttet til de øvrige og omhandler respekt for det enkelte individs privatliv (Bryman, 2015). Effekten av dette for vår studie var bevissthet rundt at informanten selv velger hvilke spørsmål h\*n ønsker å svare på, samt hvilken informasjon h\*n er komfortabel med å dele. Da studien, som kjent, ikke er basert på personlig eller privat informasjon opplevde vi håndteringen av nettopp dette som ganske uproblematisk. Vi erfarte at de fleste var begeistret over å få mulighet til å formidle kunnskap og erfaringer. Her kan godkjenning fra NSD ha spilt en viktig rolle ved å betrygge informantene om at deres personopplysninger og sitater ville bli trygt oppbevart. Det fjerde og siste prinsippet oppgitt av Bryman (2015), unngå bedrag, ble også ivaretatt i vår studie. Med bedrag menes det i denne kontekst å presentere forskningen som noe annet enn den faktisk er, slik at informanten føres bak lyset. Vi løste dette ved å rette oss etter lovnadene gitt vår kontaktperson og i informasjonsskrivet. Derfor ble lyd- og/eller videoopptak slettet ved transkriberingens slutt, mens informant og bedrift ble tildelt egne koder.

#### **4.7 Oppsummering**

I dette kapittelet har det blitt redegjort for de metodiske valgene som er tatt i tilknytning til vår studie. Her fremkommer det at studien bygger på en hermeneutisk virkelighetsoppfatning, hvor prioriteringen har vært å forstå individers tolkninger og handlinger heller enn å forklare dem. Mer spesifikt har et intensivt forskningsdesign og kvalitativ metode blitt benyttet for å belyse problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Som første datakilde hadde vi interaktiv observasjon. Dette la grunnlag for utvikling av nettopp problemstilling og forskningsspørsmål. Senere gikk vi over til å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med ansatte hos byggherrer, entreprenører og rådgivende selskaper, hvilket ble transkribert og analysert med henholdsvis oTranscribe og NVivo. Analysearbeidet bar preg av å ha en induktiv tilnærming, der alle koder og kategorier var basert direkte på empirien. For øvrige deler av studien har likevel en abduktiv tilnærming blitt lagt til grunn. Kapittelet ble avrundet med en vurdering av studiens metodiske kvalitet, der reliabilitet, validitet, generaliserbarhet og etiske betraktninger ble adressert.

## 5 EMPIRI

Fra de semistrukturerte intervjuene, som utgjorde hoveddelen av datainnsamlingen, fremkom flere interessante forhold. Samlet ga dette innsikt i hvordan sentrale aktører i bygg- og anleggsnæringen tilnærmer seg bærekraft i samarbeid med andre aktører. I inneværende kapittel vil de delene som vurderes som mest relevant for forskningstemaet presenteres. Kapitlet består av tre deler, hvilket dedikeres til henholdsvis bedriftsforhold, relasjonelle forhold og kontekstuelle forhold.

### 5.1 Bedriftsforhold

I dette delkapitlet adresseres forhold internt i de ulike bedriftene. Erkjennelsen er nemlig at en relasjon ikke bare påvirkes av kommunikasjon og samhandling mellom aktørene, men også av den enkelte bedrifts situasjon og handlingsmønster. Mer spesifikt rettes fokuset mot hvordan bærekraft forstås, motiver for bærekraftsarbeid og ledelse, kunnskap og kultur.

#### 5.1.1 Forståelser av bærekraft

Det er gjennomgående god kunnskap om bærekraft blant informantene. Dette gjelder også på organisasjonsnivå, hvor flere fremhever at deres bedrift har egne veiledere og handlingsplaner dedikert til tematikken. Av informantenes definisjoner av begrepet fremkommer det at de anser bærekraft som mangfoldig, da det dekker et stort antall aspekter.

*«Ja, bærekraft ... Jeg tenker jo bærekraft på alle mulige områder, både innenfor økonomi-, sosial- og miljøbærekraft, som kan defineres som tre føtter. De henger sammen, og det er litt viktig å være klar over. Kan ikke bare tenke bærekraft uten å tenke økonomi og sosiale forhold. Det er en sånn treenighet» - B1*

*«Ja, bærekraft er jo et ganske vidt begrep. (...) Bærekraft spenner jo også mye videre, i og med at det skal være gode løsninger for samfunnet med lang levetid blant annet. Og som er lagt opp for at alle i samfunnet kan bruke dem, og har med universell utforming og sånn og gjøre blant annet. Og det skal være løsninger som er helsemessig gode, altså ikke skal gå ut over helse, og sikkert en god del andre faktorer og. Men i hovedsak at det er løsninger som kan leve lenge og fungerer godt for dem som skal bruke dem uten å ha negativ påvirkning på samfunnet eller miljøet er vel det jeg tenker» - D1*

Bærekraftsbegrepets mangfoldige og dynamiske innhold omtales som utfordrende å håndtere av informanter fra alle de tre aktørtypene. Dette hemmer etablering av en felles forståelse både internt i og på tvers av bedrifter, og dermed også samarbeid mellom aktører.

*«Nei jeg ... Som jeg sa, så synes jeg det er så mye at det er et floskelord. Det er et samlebegrep på veldig mye, som folk legger forskjellige ting i. Det er vanskelig å prate om. Ehh .... Når du slenger frem bærekraft, så har du ingen garanti for at mottakeren er på samme planet som deg. Ikke i det hele tatt. Så .... Men det er jo et populært ord og overbygger jo masse viktige ting, så sånn sett er det jo et fint ord» - B2*

*«Det er jo en barriere i kommunikasjon .... Altså når man snakker om bærekraft, så snakker man forbi hverandre selvfølgelig» - D2*

*«Og det som er utfordringer for oss så er jo at både på digitalisering og på bærekraft. Det er svært lite statiske begreper, og det er relativt nye ... Jeg skal ikke si nye begreper, men de er nye begreper i denne konteksten her da, og de utvikler seg veldig fort» - C1*

### **5.1.2 Drivere for bærekraft**

Det fremkommer at bedrifters drivere for bærekraftsarbeid favner svært vidt og er komplekse. Likevel kan en todeling på tvers av alle de tre aktørtypene sees. Informantene skiller mellom det som kan omtales som samfunnsrelaterte og forretningsrelaterte drivere. Mens de samfunnsrelaterte omfatter forhold som engasjement og ansvarsfølelse, knyttes de forretningsrelaterte til bedriftens muligheter til å tjene penger i et konkurransepreget marked og å rekruttere viktig kompetanse. De to formene er komplementære, som vil si at de samlet utgjør bedriftens drivere for bærekraftsarbeid.

*«Det der er litt tosidig. Ja, du kan si ... Det forretningsmessige er jo det som styrer en bedrift, og har kanskje historisk vært det store målet, altså at det alltid skal gå forretningsmessig opp. Men så ser vi også det at skal du tiltrekke deg den beste kompetansen må du ha interessante og meningsfulle oppgaver. Så det å jobbe med ting som gir folk mening ... Det er viktig. Det er sånn vi tiltrekker oss de beste hodene» - B1*

*«Som et stort firma så ønsker vi jo å ta et samfunnsansvar, og så er det jo ... I det markedet vi jobber i så er jo det her (bærekraft red.anm.) etterspurt, og det er fremtiden, og det er veldig mange av våre medarbeidere som er veldig engasjerte og ønsker å bidra her» - E1*

*«Forretningsmessig er nok en del av det, men jeg tror ikke det er hele svaret. Nei, altså det er noe med det etiske med det at det er denne retningen vi må gå etisk for at vi skal kunne sove godt egentlig. Men så vil jo det forretningsmessige også være en del av det, ettersom det er en viktig posisjon for oss å ta fremover, at vi skal være førstevalget da, når det kommer til bærekraftige prosjekter» - D1*

Det blir samtidig klart at et ønske om å bidra ikke er tilstrekkelig for å oppnå bærekraft i bygg- og anleggsnæringen. Bedriftene er også fullstendig avhengige av å være konkurransedyktige og lønnsomme. Dette gjelder for alle de tre aktørtypene, men er spesielt fremtredende for de private. Dermed virker disse å drives mye av fokus på forretning og konkurrenters handlinger.

*«Ja, altså .... Fordelen med å være et privat selskap er at vi er litt mer lettbeint da, men det er jo klart at det er et kommersielt selskap som er opptatt av å tjene penger, og for å overleve så må vi jo være opptatt av bærekraft» - E1*

*«For det er noe med ... Dersom en ser at konkurrentene er mer «på» og fremme i skoene, så blir det liksom «Hvorfor er vi ikke mer med òg?»» - E3*

### **5.1.3 Ledelse, kunnskap og kultur**

En rekke informanter trekker frem en dedikert ledelse som en forutsetning for at bedriften skal kunne lykkes med bærekraftsarbeid. Uavhengig av om bedriften er offentlig/statlig eller privat legger ledelsen føringer for hva bedriften skal satse på, og former med det de ansattes fokus og handlingsrom.

*«Men jeg kan jo si at hvis man skal få til bærekraft i et firma så må du ha en ledelse i firmaet som er interessert. For hvis du har bare de som jobber på gulvet som synes bærekraft er kjempegøy, så får du gjort veldig lite. Altså en ledelse som elsker det og som dyrker det, så får du gjort ekstremt mye. (...) Og da blir det en sånn åpenhet i organisasjonen på at det her er noe vi skal holde på med. Da føles det ikke som at det bare er et salgargument, og at det faktisk er det man gjør. Det blir ekte» - A2*

*«Det (bærekraft red. anm.) må jo ligge overordnet forankret selvsagt i ledelsen og et eller annet sted i businessplanen, enten det er det offentlige med politiske mål man skal nå eller det er businessplanen til det private selskapet og hva skal dem nå. Altså .... Det må ligge forankret i toppen. Ellers går det ikke uansett hvor gode medarbeidere man har» - B1*

Det poengteres at suksess med bærekraftsarbeid først kan oppnås når ledelse og ansatte arbeider mot samme mål. For å oppnå dette er det nødvendig med god kunnskap og kultur. Ledelsen må derfor legge til rette for at de ansatte kan tilegne seg oppdatert kunnskap, men også arbeide for å sikre en bedriftskultur fokusert på bærekraft. Felles for slike endringer er at de skjer over tid. Det kreves derfor vilje til å «stå løpet ut».

*«Det handler om lederskap. Vi får si lederskap først og så kunnskap, og i lederskap ligger mye vilje. Og det handler også om kultur. Det hjelper jo ikke at jeg sitter her inne på mitt kontor og sier bærekraft, og så ser jeg ut på de (XXX) som er ute i anlegget, og så gjør de noe helt annet. Så vi må jobbe. Vi må jobbe med kunnskap og kultur, og så handler det til slutt først og fremst om lederskap .... At du er villig til å stå dette ut da» - C1*

## **5.2 Relasjonelle forhold**

I dette delkapittelet omtales relasjonelle forhold som er trukket frem av informantene. Konkret presenteres roller og ansvar, målkongretisering og målkonflikter, etablering av konstallasjoner, kunnskapsdeling og samarbeid og tillit og åpenhet. Der det er naturlig belyses både hva som styrker og svekker ivaretagelse av bærekraft i prosjekter.

### **5.2.1 Roller og ansvar**

Med rollene som byggherre, entreprenør og rådgivende selskap følger det tilsynelatende ulike forventninger til ansvar for bærekraft. Størst er dette for byggherre, men tilsvarende tilordnes det også ansvar til entreprenør og rådgivende selskap, slik som vist under. Det bemerkes av de andre aktørtyperne at byggherre står særlig sentralt i det å fremme bærekraft i prosjekter, fordi de som oppdragsgiver legger føringene for hvilke løsninger entreprenør og rådgivende selskap kan utforme. Hvis byggherres ambisjonsnivå ikke oppfattes som tilstrekkelig høyt av de andre aktørtyperne svekker dette deres vilje til å selge inn bærekraftige løsninger. Konsekvensen blir da at de fatter tryggere og mer konservative valg, og med det minimerer sjansen for å gå tapende ut av en konkurranse med prisrelaterte tildelingskriterier.

*«Hinder nummer én er sidrumpa byggherrer. (...) At man ikke er med på utviklingen og ønsker å være litt langt fremme, og setter det som krav til oss som entreprenører som skal bygge. Det er første hinder» - A2*

*«Det er jo kunden som bestemmer. Hvis ikke kunden vil ha løsningen blir det jo ikke noe av»  
- B1*

*«Hadde det mest bærekraftige faktisk vært etterspurt vidt, og evaluert høyere enn pris, så ville vi jo gjort det nå også på grunn av kompetansen. Vi har samfunnsengasjementet, men det er på en måte å prøve at man da blir tapende i konkurranse som er basert på pris da, så man kan jo ikke gjøre det» - D2*

Det eksisterer forventninger til entreprenør med hensyn på å fremme bærekraft. Det oppgis at denne aktørtypen står i posisjon til å lede en utvikling som ikke bare gagnar prosjekter spesifikt, men også bygg- og anleggsnæringen som helhet. Konkret etterlyser flere informanter at særlig større entreprenører er villige til å teste ut nye løsninger, og med det forlate mer de tradisjonelle og et inngrodd tankesett.

*«Ja, jeg tror ikke enkeltfirmaer ... Kanskje de aller største som (Navn på tre entreprenører) og disse kunne nok ha tatt på seg et sånt ansvar» - C1*

*«Jeg tenker at de gjerne kan være litt mer «på» og aktivt tenke på bærekraftige løsninger. Ikke bare tenke hvordan de alltid har gjort ting, men er det noen muligheter for å gjøre ting bedre, som kanskje ikke nødvendigvis går på bekostning av kostnadene» - D1*

Videre er det også forventninger til hvilket ansvar rådgivende selskap skal ha for utvikling av bærekraftige løsninger. Dette virker å være spesielt fremtredende for entreprenør, som er helt avhengig av å få tilgang til kompetanse de ikke selv besitter for å imøtekomme mål og krav for prosjekter. Rådgivende selskaps kompetanse er avgjørende for å optimalisere løsninger, men som en innleid aktør får sistnevnte gjerne ikke den samme eierskapsfølelsen til prosjekter som de to andre aktørtypene.

*«Vi vurderer rådgiverens kompetanse opp imot det oppdraget som vi vurderer å levere tilbud på. Er det en match så kan den rådgiveren hjelpe oss med det vi ikke kan» - B1*

*«De er jo på en måte enten innleid av en byggherre eller en entreprenør da, sånn at de får jo kanskje ikke det sterke eierskapet bestandig. Men det er jo de som sitter på ... De sitter på mye av løsningen de øg, Absolutt. Så det handler jo på en måte om å optimalisere løsningene da, med hensyn på natur og klima» - A1*

### 5.2.2 Målkongretisering og målkongflikter

Flere informanter trekker frem konkrete mål som en forutsetning for velfungerende samarbeid i prosjekter. Målene angir hva som søkes oppnådd med prosjektet, og dermed også hvilke krav og forventinger som stilles til de involverte. Tidvis oppfattes byggherres mål som uklare for de andre aktørene, noe som er utfordrende, fordi det da blir rom for tolkning. I fravær av klare mål for prosjekter opplever aktørene utfordringer med å finne noe å navigere etter. Dette trekkes særlig frem av entreprenør, som i en totalentreprise skal operasjonalisere målene fra byggherre sammen med rådgivende selskap, og med det trenger konsis «input» vedrørende både bærekraft og øvrige deler av prosjektet.

*«Bygget skal være bærekraftig» Hva betyr det da? Og hva er grensa for at det er bærekraftig? Og der har du jo 70 forskjellige, både kategoriseringsverktøy og regelverk og alt sånn som det her, som liksom skal måle det. Men til syvende og sist så finner vi ikke et klart nivå på hva som er bærekraftig og ikke bærekraftig. (...). «Ja, det skal være bærekraftig». Det holder ikke som et mål fordi det er for lite konkret, ikke sant» - B2*

I noen tilfeller opplever de andre aktørtypene byggherres mål for bærekraft og andre områder som motstridende, selv om de i seg selv er tydelige og ambisiøse. Dette håndteres typisk med ytterligere bearbeiding av mål i samarbeid mellom aktørene. Felles bearbeiding kan bidra til at motstridigheter elimineres, men suksess med dette betinger at byggherre evner å redegjøre for tidligere beslutninger og ta til seg innspill.

*«Noen har det veldig klart. Andre stiller litt hårete mål, og det synes jeg også er veldig fint, for da får vi til fine diskusjoner om det er mulig å komme dit. Av og til så går målene litt imot hverandre, og det må man jo rydde opp i. Men ja, jeg synes absolutt de (byggherre red. anm.) er flinke til å stille krav. Også må vi diskutere. (...). Det er liksom ikke ferdigtygd selv om det er et krav. Det må jobbes litt med» - B1*

*«Så er jeg veldig opptatt av at vi har målene og vi styrer mot målene, og at alle sammen er klar over ... Kommer vi opp i et byggeprosjekt fra starten av, så kommer vi borti sikkert 10 000 avklaringer som du skal ta i løpet av den prosessen og det prosjektet. Da er du nødt å ha noe å lene deg mot som er felles for oppdragsgiver eller byggherre, som vi fortsatt blir nødt til å kalle det, og rådgivere og entreprenører, sånn at når at temaet dukker opp så er det «Hva skal vi ta beslutningen på bakgrunn av? Er det billigste pris, eller er det miljøaspektet, eller er det brukere, eller er det ja ...?». Da blir det mye lettere å ta en beslutning» - B2*

*«Det er hele tiden målkonflikter. Det er det i hvert prosjekt» - C2*

Det er tydelig at det med målkonflikter kommer et behov for å prioritere, og med det ekskludere spesifikke elementer fra prosjektet. I slike tilfeller vil aktørene, altså entreprenør og rådgivende selskap, se til såkalte kuttlistor, som representerer elementer som vil gagne prosjektet, men som ikke oppfattes å gi nok gevinst for investeringen. Flere informanter indikerer at tiltak rettet mot bærekraft havner på kuttlisten når budsjettet blir trangt eller andre mål står på spill. Disse er nemlig kostbare og faller gjerne utenfor de økonomiske rammene gitt av byggherre. Effektene av at bærekraftstiltak utelates fra prosjekter er at entreprenører og rådgivende selskap ikke får utnyttet sin kompetanse fullt ut og oppfatter prosjektresultatet som ufullstendig.

*«Ja, det er jo mye økonomien det står på da også for entreprenøren at de får et budsjett fra byggherre, eller at de skal gi et budsjett og så ... Det er kanskje litt lettere å kutte ting som går på bærekraft hvis man ser at det blir vanskelig å nå opp, så det har ikke sånn førsteprioritet i hvert fall på ting. (...) At hvis budsjettet er trangt så er det bærekraftstiltakene som står på kuttlista» - D1*

*«Ikke sikkert det er det første som ryker, men det er klart man har en kuttliste. Hva må du ha og hva er kjekt å ha for å kalle det det. De beste bærekraftsløsningene er jo de dyreste, og da er de blant ... Kanskje ikke de første som kuttet, men blant de potensielle kuttene» - E1*

### **5.2.3 Etablering av konstellasjoner**

Av informantene fremkommer det at aktører legger flere former for vurderinger til grunn når de skal involvere andre aktørtyper i prosjekter, men at det i alle tilfeller benyttes formelle krav. Det er bred enighet blant alle aktørtyper om at et prosjekts suksess betinger at aktørene ikke bare besitter riktig og dokumenterbar kompetanse på bygg- eller anleggstekniske forhold, men også på bærekraft. Dette synliggjøres av byggherre i form av kvalifikasjons- eller tildelingskriterier, hvor entreprenører eller rådgivende selskap må bevise at de «tenker» bærekraft for å i det hele tatt bli vurdert når konstellasjoner skal etableres.

*«Typisk skilles det på sånn kvalifikasjonskriterier, og så er det på en måte tildelingskriter, og hvertfall mye også nå så er det jo bærekraft eller beskrivelse av bærekraft i (Egen bedrift). (Egen bedrift) sitt bærekraftsarbeid er en del av kvalifikasjonskriteriene. Vi må på en måte beskrive det. Vi må bevise at vi gjør noe med bærekraft for å vurderes» - E2*

*«De som skal konkurrere om oppdrag hos oss må konkurrere på klimagassutslipp og være best på det» - C2*



Det trekkes frem av både entreprenør og rådgivende selskap at de ved inngåelse av samarbeid med andre aktører ikke bare baserer seg på formaliserte krav, men også en subjektiv vurdering av motpartens evne til å «spille andre god». Noen presenterer dette som minst like viktig som formell kompetanse med begrunnelse at kunnskap er noe som blir til i felleskap. Den subjektive vurderingen er ofte basert på tidligere erfaringer med den aktuelle aktøren. Sagt med andre ord er det slik at samarbeid mellom aktører på fremtidige prosjekter betinger gode erfaringer på de foregående, og at gjentatte dårlige erfaringer betyr at aktører heller søker å etablere eller styrke andre relasjoner.

*Mer enn at de har kompetanse på energi og miljøløsninger, så vektlegges evnen til samarbeid, refleksjon og nytenkning. Er de i stand til å ta til seg kunnskap, som vi utvikler sammen. Er de i stand til å ta ansvar for noe de aldri har gjort før ved å stole på at dette kommer vi i mål med. «Det her blir en god løsning». Det er den evnen til å gå inn i nye problemstillinger og ta inn over seg hva man skal og stole på at man sammen finner ut av det. Det er kanskje det som er mer avgjørende for valg av rådgivere enn at de nødvendigvis har den nødvendige kompetansen. (...). Men det er erfaringsbasert, og det som går dårlig og vi kjenner at ... Da det trenger ikke være prosjektet som har gått dårlig, men det kan være spesielt samarbeidet, og kanskje spesielt samarbeidet på ledernivå for eksempel, ikke har fungert ... Da tenker vi at det her gidder ikke vi. Sorry, men da finner vi oss en ny partner» - B1*

*«Hvis man har erfaring med et selskap fra før av som er gode, så er det jo mye lettere å tørre å gå inn med det selskapet på nytt igjen, for i en del prosjekter, så er det jo snakk om arbeid for mange, mange millioner over flere år. Så da er det jo viktig å kunne ha en god relasjon, at man får til å jobbe godt sammen, så det er også en .... Det er også derfor vi jobber en del med relasjonsbygging mot kundene våre» - D1*

Enkelte bemerker at positive erfaringer med personer er minst like viktig som hvilken bedrift personen jobber for. Dette trekkes særlig frem av entreprenør, hvilket kan etterstrebe å hyre én spesifikk rådgiver fordi de vurderer h\*n som særlig kompetent på bærekraft eller andre viktige aspekter. Ved å vektlegge «myke» kvaliteter, slik som evnen til samarbeide og løse problemer i fellesskap, sikrer aktører at de får jobbe med noen de fungerer sammen med. Deres oppfatning er at de da øker sannsynligheten for å lykkes med prosjektet som helhet, men også bærekraft spesifikt.

*«Vi vektlegger personer mer og mer .... Ikke nødvendigvis firmaer, men personer mer og mer. Og det er jo også en form for bærekraft når vi vet at vi får inn noen vi kjenner, som er flinke og som vi kan jobbe med. Med bærekraft da, og nå tar vi utgangspunkt i et bygg som faktisk har noen krav til seg, og da er vi avhengige av å ha det og det navnet til den og den rådgiveren»*  
- B2

#### **5.2.4 Kunnskapsdeling og samarbeid**

Deling av kunnskap og vilje til samarbeid beskrives av informanter som en nøkkel til bærekraft. Det er bred enighet om at ingen vil kunne oppfylle høye ambisjoner for bærekraft på egenhånd, og at de dermed er helt avhengige av å kunne støtte seg på hverandre. Ved å utnytte at aktører besitter komplementær kompetanse utvikles en prosjektløsning som blir helhetlig og som kan realiseres på bygge- eller anleggsplass. Det fremkommer at samarbeid om bærekraft krever et gjensidig fokus blant aktørene på å gi hverandre spillerom.

*«Ja, det er fellesskapet som får til den løsningen sammen, for der sitter det ulik kompetanse, ikke sant. Noen har kompetanse på gjenbruk, noen har på prosjektering, noen har på bygging ... Altså ... Det er det at man sitter med ulik kompetanse som gjør at man kan spille ball på den måten og hoste opp gode løsninger»* - B1

*«Entreprenør får komme med erfaringer både fra drift og fra byggingen og de elementene som kommer inn tidlig, ikke sant? Både økonomisk og bærekraftig og hvordan det fungerte og alt det der, også får rådgiverne komme med råd, også får byggherren sitte der og fortelle hva som er viktig for de og som er viktig for brukerne deres. Da har du litt en sånn liten «tight» gruppe som utfyller hverandre»* - B2

Samarbeid mellom aktører svekkes av at ansatte innad i en bedrift, fortrinnsvis hos byggherre, ikke kommuniserer samme syn på bærekraft. Dette presenteres som en kilde til frustrasjon av entreprenør, ettersom det da er uklart om byggherre vil engasjere seg i eller tillate utvikling av svært bærekraftige løsninger.

*«Og jeg har jo ... Jobber jo og har jobbet på prosjekt med (Bedriftsnavn) og blitt kjent med de som jobber på miljøsidene der, og vi snakker jo litt sammen. «Han prosjektlederen der er ikke noe interessant i det her (bærekraft red. anm.) han», så det er kjempe tungt for meg. Men så har du en annen prosjektleder på et tilgrensende prosjekt, som er kjempe «på». «Det her skal vi få med». Som entreprenør kan det jo være ganske frustrerende, fordi du vet egentlig ikke helt hva byggherren vil da»* - A1

### 5.2.5 Tillit og åpenhet

Det poengteres at høy grad av bærekraft i prosjekter kun kan oppnås når byggherre, entreprenør og rådgivende selskap er åpne og viser tillit til hverandre. For å lykkes her må aktørene nemlig være interesserte i å lytte til innspill og komme med innspill selv. Dette er særlig vesentlig for samspillsentrepriser, da denne organiseringen betinger tett samarbeid og felles problemløsning.

*«Så hvis du skal gå inn i et samspill, så må du ha en byggherre som er veldig åpen. Du må ha en leverandør som tør å vise frem alt og du må ha et rådgiverteam som ... Ja, kall det være flink til å spille ball. (...) Alle aktører må kunne «bounce» ideer uten å være redd for at de skal bli hengt for det etterpå» - A2*

*«Man må dele med andre og man må tørre å stole på andre for å lage de strategiske partnerskapene og si at «Sammen blir vi god»» - B1*

Tillit og åpenhet svekkes av at enkelte aktører opererer med egne agendaer eller tviholder på konkurransefortrinn de har opparbeidet seg over tid. Dette fører til at forslag som kunne drevet prosjektet i en mer bærekraftig retning tilbakeholdes, men også at aktører tviler på hverandre og får manglende eierskap til løsningene som utvikles.

*«Det er jo ikke bærekraft som er utfordringen. Utfordringen er jo tillit mellom de ulike aktørene og tillit til prosessen. Det at man tør å stå i det der ... Det at man greier å gi littegranne slipp på kontrollen av sin egen prosess. Om det er konstruksjonsingeniør eller om det er byggherre eller om det er arkitekten som bare tør å si «Okei. Jeg er åpen. Jeg har ingen agenda her. Jeg vil at vi sammen skal få til det her på en best mulig måte. Hva er det beste for prosjektet som helhet»» - D2*

*«Og det kan være vanskelig å selge inn kompetansen, for byggherren sitter og tror at «Nå skal rådgiveren lure meg for å tjene mer penger»» - E1*

*«Da er det sånn at hvis de ulike (Aktørene innad i relaterte prosjekter) hadde samarbeidet, så ville prosjektene typisk blitt bedre, men siden de kniver litt seg mellom eller ikke kommuniserer, så blir prosjektene dårlige da, selv om det er offentlig finansiert. Ehh ... Det er på en måte den der balansegangen mellom konkurranse og åpenhet da, som er litt vanskelig» - E2*

## 5.3 Kontekstuelle forhold

I dette delkapittelet omtales kontekstuelle forhold som former hvordan aktører samhandler om bærekraft i bygg og anlegg. Her inngår organisering, risikofordeling og risikohåndtering, lover og forskrifter og ytre press og forventninger. Mens risikohåndtering påvirker bærekraft direkte, påvirker organisering, lover og forskrifter og ytre press og forventninger bærekraft indirekte ved å forme aktørers handlingsrom. I likhet med for de relasjonelle forholdene skildres det også her hva som styrker og svekker bærekraft i prosjekter der det er naturlig.

### 5.3.1 Organisering

Handlingsrommet for bærekraft i prosjekter avhenger sterkt av dets organisering. Dette omtales i bygg- og anleggsnæringen som entreprise. Informanter oppgir å fortrinnsvis arbeide i en form for totalentreprise og at dette er den mest utbredte organiseringen per i dag. Samspillsentreprise presenteres likevel som den beste entrepriseformen for utvikling av bærekraftige løsninger, da det her legges opp til at aktørene kan finne løsninger i fellesskap. Det påpekes samtidig at også totalentreprise kan ha en samspillsprosess, og at det viktigste er at alle aktører samarbeider fra tidlig stadium i et prosjekt.

*«Nå er vi så heldige at vi jobber veldig mye i samspill/utviklingsprosjekt sammen med kunden, og da blir vi enig gjennom samspillet. Og det er også en veldig stor fordel når vi jobber med den typen problematikk (bærekraft red. anm.) er å gjøre det sammen, for da finner man veien mens man går og definerer ting sammen. Vi kan foreslå ting og de kan si ja eller nei alt etter som hva de ønsker seg» - B1*

*«Samspill er et kriterie og uten samspill så sitter man der og sier «Nå har jeg gjort ferdig min jobb. Nestemann vær så god». Da greier man ikke å optimalisere i det hele tatt» - D2*

Samspillsentreprise kan også ha negative sider eller implikasjoner. Dette vises i prosjekter der budsjettet er utilstrekkelig, og entreprenør og rådgivende selskaps rom for å påvirke prosjekter derfor er minimale eller fullstendig fraværende. For disse tilfellene er samspillet en utgiftspost, og ikke en arena for kreativitet og nyskaping. Suksess med samspill betinger altså at aktørene gis en reell påvirkningsmulighet, men også at de evner å organisere arbeidet internt og på tvers. Fravær av dette medfører at aktørene vegrer seg for å gå inn i nye samspill, ettersom prosessene her er komplekse og kan medføre store utfordringer for de involverte.

*«Hvis du ser på samspill også kommer du til et prosjekt som er veldig tynnet, som man ikke kan endre eller gjøre noe med, så er jo samspill egentlig bare en utgift» - A2*

*«Også har vi en god del samspillsentrepriser. De største prosjektene våre er jo det. Og vi har de beste erfaringene, men også en del krevende erfaringer med tanke på forankring i organisasjon, og hvordan det styres både av byggherre og entreprenør da, hvor de beste prosjektene er magiske, og de dårligste er utrolig krevende og utgjør egentlig en stor risiko for oss. Mye større risiko enn de totalentreprisene, for der er det liksom mer ... Man vet hva man går til» - D2*

Entreprenør og rådgivende selskap oppgir at de helst ikke vil delta i utførelsesentrepriser eller ferdig beskrevne totalentrepriser uten samhandling, fordi disse organiseringene begrenser deres evne til å påvirke valg av løsninger i prosjektet. Her fattes sentrale beslutninger av byggherre og kan vanskelig forandres i ettertid - særlig hvis prosjektet er i offentlig/statlig regi. Dette kan medføre at løsninger som er mer bærekraftige enn hva byggherre krever må vike til fordel for overholdelse av lover og regler. Samtidig er disse organiseringene også orientert rundt pris og kostnader, der effekten gjerne er økt opportuniste og mindre helhetlig tankegang i prosjektet.

*«Men vi jobber ikke med den type kontrakter, så vi jobber ikke med utførelsesentrepriser eller totalbeskrivne totalentrepriser skulle jeg til å si. Så hvis ikke det er en form for utvikling eller samhandling, så er vi ikke med på det» - B2*

*«8405 og 8406 (utførelsesentrepriser red. anm.) vil jo kreve at byggherren har veldig fokus på det (bærekraft red. anm.) og gjør valg. Da er jo på en måte valget gjort i det du lyser ut kontrakten. Du kan ikke bestille en betongbro, og så kommer tilbudene og sier «Jeg kan bygge en trebro». Det åpner på en måte ikke jussen for å gjøre da, for det blir en vesentlig endring. Da skulle alle vite om det. Mens i en totalentreprise så kan de jo få lov til å si underveis at «Er det ikke lurt å bygge en trebro i stedet? Det er lavere klimagassavtrykk», og så kan du si «Jo, det kan vi tillate»» - C1*

*«Hvis du har en standard totalentreprisekontrakt så går det på «Vi skal levere et bygg. Det skal koste fem millioner kroner». Også klarer du å bygge det da til fire millioner kroner, så kan du spare omtrent det du vil. Da har du 20% gevinst. Så selvfølgelig ... Det går an å jukse seg frem dit, men jeg synes ikke det er en fin måte å gjøre det på, for det er jo ikke dit man skal, men det er jo det som skjer i de aller aller fleste totalentrepriser dersom man ikke har samspill først eller at man spiller med åpne kort» - A2*

### 5.3.2 Risikofordeling og risikohåndtering

Med rollene som byggherre, entreprenør og rådgivende selskap følger det ulik grad av risiko generelt og for bærekraft spesifikt, som igjen former aktørers handlingsrom. Skjevfordelingen er særlig synlig i prosjekter med høye bærekraftsambisjoner. Informantene peker på at man for å nå målene i slike prosjekt er nødt til å teste ut utradisjonelle løsninger, og det er bred enighet om at dette representerer høyere risiko enn mer etablerte alternativ. Mer spesifikt hevdes det at entreprenør bærer aller størst risiko, mens rådgivende selskap og til en viss grad også byggherre sitter tryggere.

*«Byggherren har risiko i forhold til «Blir det her så bra som vi trenger at det skal bli?»» - D2*

*«Du bærer jo risiko avhengig av kontraktsum, så det er ikke noe tvil om at totalentreprenøren alltid har den høyeste risikoen» - A2*

*«Jeg opplever at rådgiverne har null risiko, jeg, i det de driver med» - B2*

Informanter utdyper rundt dette ved å belyse konsekvensene den skjeve risikofordelingen har for løsningene som utvikles i prosjekter, og hvorvidt disse er bærekraftige. Konkret pekes det på at lite risiko plassert hos én aktør, fortrinnsvis hos rådgivende selskap, heller ikke er ideelt. Hvis lite risiko kombineres med risikoaversjon vil aktøren unngå å utfordre etablerte tankesett og handlingsmønstre, hvilket rammer et prosjekt i form av overdimensjonering og overflødig materialforbruk.

*«Hadde jeg vært rådgiver så hadde det vært det samme ikke sant, for du får kun timesbetalt. Du har ikke noe risikopott. Du har ikke noe sånn som det der. Du har en forsikring, og den forsikringspremien blir høyere og høyere for hver gang du gjør en feil. Så det resultatet ligger der da, eller en del av det ... Først så må du jo fakturere alle timene dine, og så må du ha lite feil. Og hvordan har du lite feil? Da følger du regelverket til punkt og prikke, og så legger du på littegrann» - B2*

*«Stort sett så har vi veldig ... Altså vi sitter jo på den trygge siden så lenge vi bare sier at «Nei, men dette er innenfor krav» eller «Dette er innenfor «ett eller annet»». Det gjør jo også at vi ikke tør å være rådgivere. Vi tør ikke gå utenfor standardiserte løsninger, og det er jo alt annet enn det vi vil. Vi ønsker jo å være en rådgiver som greier å finne løsninger og basere det på det reelle behovet og den reelle situasjonen» - D2*

Det er tidvis uklart hvem som eier ulike risikoer tilknyttet et prosjekt, herunder de bærekraftsrelaterte. Dette oppleves som problematisk av entreprenør og rådgivende selskap. Erfaringen er nemlig at mange aktører søker å skyve risikoen vekk fremfor å håndtere den, til tross for at effekten av dette ofte er at den neglisjeres. Andre ganger er det derimot ingen som er klar over risikoens eksistens, slik at den får utvikle seg i det skjulte. Uavhengig av årsak er usikkerhet knyttet til risiko i et prosjekt ødeleggende for samarbeid mellom aktørene, fordi det utgjør en kilde til frustrasjon eller gnisninger.

*«Folk gjør forskjellige ting med risikoen, for når jeg finner en risiko så har jeg jo ... Det letteste for meg og det en generell, gammeldags tradisjonell totalentreprenør gjør er å dytte det ned til underentreprenøren, sånn at han skal sitte med den risikoen. Men det er en kortvarig glede. For han ... Det er ikke noe garanti for at han har kompetanse til å skjønne hva han har ansvar for, og hvertfall ikke for å løse det. Og der må vi snu, for det er derfor jeg begynte å snakke om risikofordelingen, ikke sant. Den som er best til å eliminere risikoen må få oppgaven med å gjøre det» - B2*

*«Det er en av mine kjepphester da at mange.. Jeg tror ingen av de tre (byggherre, entreprenør og rådgivende selskap red. anm.) egentlig forstår det, hele risikoen, og de forstår heller ikke hvordan den egentlig ligger, og noen er ikke enige om hvor den ligger. Og det er jo snakk om de greiene der ... Jeg fatter ikke at man kan gå inn i ... Altså det er forpliktelser her, også har man ikke snakket om hvem som eier risikoen. Ikke reelt. Det står ikke i noen av kontraktene og det er en kjempeutfordring» - D2*

### **5.3.3 Lover og forskrifter**

Det er merkbart at aktørene i bygg- og anleggsnæringen formes av myndigheters beslutninger. Først og fremst skjer dette i form av endring av lover og forskrifter. Dette påvirker nemlig deres handlingsrom for bærekraft. Flere informanter hevder at relaterte lover og forskrifter revideres for sjeldent og er for uambisiøse til at de får en betydning. Byggteknisk forskrift (TEK) trekkes frem som et eksempel her, hvor den siste utgaven inneholder krav til energi og miljø som ansees som for simple. Sistnevnte kan utnyttes av aktører som prøver å neglisjere bærekraft.

*«TEK17 og så hadde du TEK10, ikke sant. Altså ... Det tar så jævla lang tid da før at vi greier å få presset det her ned. Altså ... Det ble jo bygget bygg i 2015 på TEK10 på grunn av at de ser jo at det er billigere å bygge etter det forrige. Ja, det blir jo sånn som det her at du får fem års etterslep» - B2*

*«Det går for sent. Jeg vet ikke om dere har lest siste utkastet av TEK jeg, men det er liksom ... Det er ikke i nærheten. (...) Vi bygger knapt bygg som ikke oppfyller de kravene» - D2*

Særlig entreprenør og rådgivende selskap etterlyser betydelig strengere lover og forskrifter for bærekraft. Oppfatningen er at dette vil bety økt fokus på temaet og en utjevning av kompetanseforskjeller blant aktører. I prosjekter vil dette sikre mindre sprik i ambisjonsnivå for bærekraft, som igjen forenkler samarbeid.

*«For en mindre entreprenør, sånn som (Bedriftsnavn), som kun tenker profitt og kun tenker lavest mulig pris og sånn som det der, så er du nødt til å få det fra et regelverk, for de har ikke sett potensialet i det, ikke sant. De er nødt til å få tvangstrøyen over seg eller de er nødt til å bli sparket i ræva av et regelverk» - B2*

*«Ja, det hadde nå i hvert fall hjulpet mye hvis vi hadde fått et sånt godt regelverk på plass som setter fokus på det, for da blir nok alle tvunget, til og med dem som ikke ser verdien av det da» - D1*

Til tross for frustrasjon rundt mangelfulle eller utdaterte lover og forskrifter, bemerkes det også at endringer her ikke nødvendigvis vil løse utfordringene aktørene opplever. Lovregulering kan virke mot sin hensikt ved at det demper kreativitet, og dermed også evnen til å «tenkte utenfor boksen» på bærekraft.

*«Fordi lover og regler tolkes ofte veldig bokstavelig, og det ser vi et eksempel på på gjenbruk, at det som sikkert er satt med en god intensjon ... Plutselig setter det også begrensninger, så jeg tror ikke man kan utelukkende lovregulere alt, for det ser vi har både positive og negative effekter» - C1*

#### **5.3.4 Ytre press og forventninger**

Det pekes på at aktørers mulighet til å hensynte bærekraft i prosjekter formes av holdninger fra sluttbrukere og samfunnet som helhet. Dette gjelder spesielt for private aktører og aktører som opererer innen bygg, hvor prosjektresultatet gjerne kjøpes og tas i bruk av privatpersoner eller kommersielle bedrifter. Vekslende fokus på bærekraft blant brukere påvirker i første omgang byggherre, men forplanter seg videre til entreprenør og rådgivende selskap, som sammen skal imøtekomme byggherres mål og krav for prosjektet.

*«Du må bare jobbe med holdningene i samfunnet, så det ... Det handler til syvende og sist om oss, brukere. Det er vi som skal ta i bruk bygget. Altså en privat byggherre er jo ingenting han hvis han ikke har noen leietakere» - B2*



*«For et næringsbygg, for eksempel, så kan det være noe som leietakerne er opptatt av, så de (byggherre red. anm.) er nødt til å tilby det til sine kunder igjen. Det samme ser vi på boligkjøpere. Boligkjøperne er også opptatt av energi og miljø, og skal vi bygge boliger må vi kunne tilby det til sluttkunde, så det etterspørres både privat og offentlig, og derfor må vi ha ekstremt god kompetanse på det. Det er knallhard konkurranse om å konkurrere på energi og miljø» - B1*

Det bemerkes at vekslende holdninger til bærekraft blant privatpersoner og bedrifter legger en demper for bærekraftsambisjonene i et prosjekt. Konkret hevdes det at høyere prioritering av bærekraft i prosjekter vanskelig kan oppnås, ettersom man da vil måtte gå på kompromiss med sluttkundes forventninger til bekvemmelighet. For bedrifter involvert i prosjektet representerer dette en risiko i form av misfornøyde kunder, negativ omtale og økonomisk tap.

*«Noen synes det (bærekraft red.anm.) er et stort tøv, og skjønner ikke hvorfor vi driver med det, for det koster bare penger og fordyrer og forvansker og bla bla bla. Hvorfor må de betale skatter og avgifter og sånne ting?» - C1*

*«Men det er til syvende og sist ... Hvis vi skal få til en endring, hvert fall på det som går på bærekraft, miljø og hvis du skal stoppe den globale oppvarmingen, så må vi få det litt dårligere. Alle sammen må ha det litt dårligere eller litt mindre komfortabelt da. Og det er ikke vi villige til. Der stopper det» - B2*

## **5.4 Oppsummering**

I det foregående kapitlet har studiens empiriske datagrunnlag blitt redegjort for. Forholdene som har blitt gjennomgått ansees for å ha stor påvirkning på samarbeid om bærekraft mellom aktører i bygg- og anleggsnæringen. Første delkapittel har omtalt forhold som må være til stede i en bedrift for at den skal kunne hensynta bærekraft internt og i møte med andre aktører. Det har også blitt delt funn knyttet til varierte forståelser av bærekraft, ulike motiver for innsats for bærekraft og viktigheten av lederskap. Lederskap legger nemlig til rette for kunnskapsutvikling og en kultur der bærekraft tas på alvor og prioriteres.

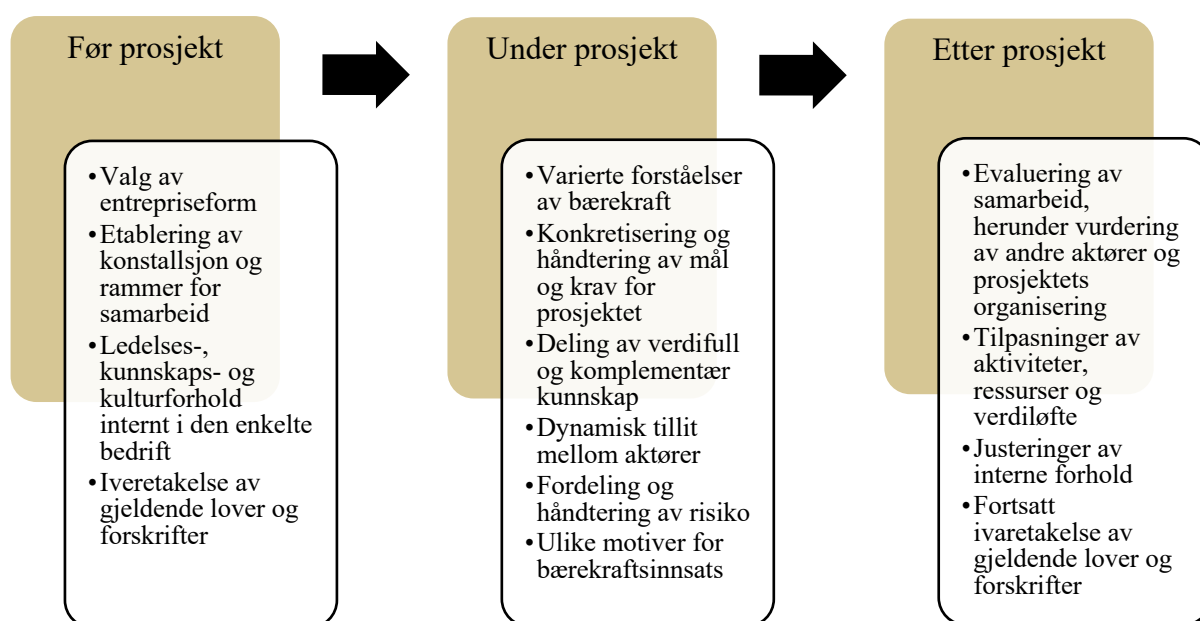
Påfølgende delkapittel har tatt for seg relasjonelle forhold og hvordan disse påvirker samarbeid om bærekraft. Roller og ansvar har skissert hvilket ansvar for bærekraft som følger med rollene som byggherre, entreprenør og rådgivende selskap, da sett ifra øynene til de øvrige aktørtypene. Målkongretisering og målkonflikter har synliggjort hvor viktig konkrete prosjektmål, herunder de for bærekraft, er for aktørene, og hvilke utfordringer som oppstår når dette mangler.

Etablering av konstellasjoner har avdekket hvilke egenskaper som vektlegges når aktører skal inngå samarbeid, mens kunnskapsdeling og samarbeid har vist viktigheten av og hindringer for å dele kunnskap innad i samarbeid. I tillit og åpenhet har bærekraftsrelaterte utfordringer som bunner i at aktører ikke stoler på hverandre eller opererer med de samme interessene blitt belyst.

Det siste delkapittelet har omtalt kontekstuelle forhold som direkte eller indirekte virker inn på hvordan bærekraft hensyntas i prosjekter i bygg- og anleggsnæringen. Organisering har dekket hvordan organiseringen av et prosjekt legger føringer for samarbeid mellom aktører, og således også håndtering av bærekraft. I risikofordeling og risikohåndtering har skjevfordeling av risiko mellom aktørtyper og konsekvensene av dette for bærekraft blitt belyst. Påfølgende delkapittel har tatt for seg bærekraftsrelaterte lover og forskrifter med tilhørende virkninger. Avslutningsvis har ytre press og forventninger blitt omtalt, hvilket er en fellesbetegnelse for påvirkning på et prosjekt som stammer fra sluttkunde eller samfunnet, og som typisk avgjør om bærekraftige løsninger kan utvikles eller ikke.

## 6 DISKUSJON

I dette kapittelet sees studiens empiri opp imot det teoretiske rammeverket. Utgangspunktet her er studiens problemstilling, nemlig «*Hvordan spiller hensynet til bærekraft inn på forholdet mellom aktører i bygg- og anleggsnæringen?*», som belyses med to forskningsspørsmål. Mens det første spørsmålet har til hensikt å dekke perioden hvor aktører jobber sammen i prosjekter, har det siste spørsmålet som formål å beskrive perioden før og etter prosjekter, og med det også hva som setter rammer for samarbeid om bærekraft i prosjekter (Figur 10). Samlet utgjør de to forskningsspørsmålene diskusjonens inndeling.



Figur 10: Stadier dekket av studien

### 6.1 Første forskningsspørsmål

«*Hvilke forhold fremmer og hemmer utvikling av bærekraftige løsninger i prosjekter?*»

Med økende fokus på og forventninger til bærekraft i bygg- og anleggsnæringen forandres også tilhørende prosjekters karakter. Konkret inngår bærekraft gjerne i et prosjekts mål og krav, men også i strategier for den enkelte bedrift. Til tross for sitt voksende fotfeste fremkommer det at bærekraft ikke er likt forstått på tvers av individer og aktører. Informanter peker i stedet på at selv om bærekraft bygger på tre pilarer tillegges det forskjellige betydninger, som igjen endrer seg over tid, og gir utfordringer for samarbeid og kommunikasjon. Nettopp dette er i henhold til påstander gitt av Olerud (2021) og Santillo (2007), som begge beskriver bærekraftsbegrepet som innviklet.

Mens den klima- og miljømessige dimensjonen ved bærekraft er prioritert og godt forstått blant informanter, virker det å være betydelig mer usikkerhet og mindre oppmerksomhet knyttet til innholdet i den sosiale dimensjonen og den økonomiske dimensjonen. For både observasjonen og intervjuene synliggjøres dette av en tendens til å fokusere på tema som reduksjon av klimagassutslipp. Konsekvenser av at individer og aktører opererer med forskjellige forståelser av bærekraft beskrives av informanter. Flere hevder at det ved kommunikasjon om bærekraft ikke er gitt at avsender og mottaker er «på samme planet», noe som er problematisk, da bedrifter er avhengige av solid og unison forståelse for hverandres behov og utfordringer for å kunne bidra til verdiskaping (Anderson et al., 2006). Innlemming av bærekraft i et prosjekt, herunder i krav og mål, kan dermed gi utfordringer for samarbeidet.

Viktigheten av detaljert skildring av behov i form av tydelige prosjektmål fremheves av Scott-Young & Samson (2008). Målene har blant annet som funksjon at de sikrer felles oppfatning av oppgaven(e) som skal løses (Westhagen et al., 2014), hvilket forklarer innsatsen informanter har lagt ned og legger ned for å få klarhet i tvetydige eller motstridige mål for prosjekter de tar del i. Likevel fremkommer det at informanter mener at det er utfordrende å finne et passende nivå for bærekraft, og med det hvilke av de tre dimensjonene klima- og miljømessige-, sosiale- og økonomiske forhold som skal tillegges mest betydning. Ifølge Gaba & Greve (2019) utgjør dette en reell problemstilling, ettersom det for mange bærekraftsrelaterte dilemmaer mangler retningslinjer for hva som skal prioriteres. Utfordringene forsterkes av at bærekraft vanskelig kan måles (Heal, 2012; Waseem & Kota, 2017). Det er dermed krevende å skulle sammenligne og velge mellom ulike alternativer til prosjektløsning, selv om det som oppgitt av informanter har blitt utviklet verktøy og regelverk som skal forenkle arbeidet.

Håndtering av upresise eller konkurrerende prosjektmål kan hemme utvikling av bærekraftige løsninger på flere vis. I tilfeller hvor målene ikke er «ferdig tygd» må aktørene gå sammen og bearbeide disse ytterligere, noe som stjeler tid og ressurser som er tiltenkt andre oppgaver, slik som planlegging. Som opplyst av Swärd (2016) kjennetegnes prosjekter av å ha en begrenset tids- og ressurshorisont, hvor effekten gjerne er at aktører vegrer seg for å investere for mye i samarbeidet. Dermed tilfører ekstra bearbeiding av mål press på prosjektet. Videre blir det også tydelig at prosjektmål for bærekraft av informanter oppfattes å representere det Blech & Funke (2010) betegner som målintferens. Det vi si at mål ikke uten videre kan oppnås til samme tid, hvilket er tilfelle for uavhengige eller kompatible mål og det formidles av win-win-paradigmet (Salzmann et al., 2005). I stedet må aktørene, som skildret av informanter, velge noe til fordel for noe annet, og med det håndtere det Hahn et al. (2010) kaller for trade-offs.

I begge tilfeller, altså både når prosjektmål og krav er for uklare og når de står i motsetning til hverandre, vil interesseforhold innvirke. Det er nemlig ikke tilfelle at bedrifter deler de samme interessene (Sajjad et al., 2015). I stedet fokuserer mange, som indikert av informanter, på egne prosesser og egen vinning. Følgelig tilegner de seg en større andel av verdiene i prosjektet enn øvrige aktører involvert (Chou & Zolkiewski, 2018), mens bærekraftiltak som ikke oppfattes å gi nok gevinst per investerte time eller krone utelates. Basert på informanters utsagn kan det altså antydes at det Ritter & Gemuenden (2003) kaller for direkte gevinster, nemlig høy grad av sikkerhet eller økonomisk gevinst, står sentralt for mange aktører. Med dette fokuserer de på muligheter i nåtid, noe som kan forklares av prosjekters begrensede tids- og ressurs horisont (Swärd, 2016), men også av et behov for å skaffe seg inntekter (Naoum, 2003). Som bemerket av informanter er særlig private bedrifter avhengige av å være konkurransedyktige. Samtidig er fokuset på prosjektets videre forløp mindre for mange aktører. Lite fokus på fremtid hindrer utvikling av bærekraftige løsninger, da bærekraft knyttes til innovasjon i form av utvikling av ny teknologi og nye samarbeidsformer (Johansen et al., 2021), og innovasjon igjen knyttes til endring over tid (Ritter & Gemuenden, 2003).

Mulighet for å påvirke hvilke løsninger som velges i prosjekter avhenger ikke bare av aktørers interesser. Også risikoforhold er av betydning. Som påpekt av Opoku et al. (2019) representerer klima- og miljømessig bærekraft i bygg- og anleggsnæringen økt risiko for de involverte, fordi det da er nødvendig å tenke innovativt. Konkret hevder informanter at det er entreprenør som bærer aller størst risiko både ved utvikling av bærekraftige løsninger og i prosjektet som helhet, da risiko må sees i sammenheng med kontraktssum. Samtidig er risikoen mindre for byggherre, og enda mindre for rådgivende selskap. For rådgivende selskap synliggjøres dette, som oppgitt av informanter, av manglende interesse for å «tenke utenfor boksen». Med dette tilfører de noe verdifullt til samarbeidet, altså skaper verdi (Chou & Zolkiewski, 2018), men mindre enn de er kapable til. Selv om entreprenør, og delvis også byggherre, befinner seg i en annen situasjon med hensyn på risiko, er utfallet i mange tilfeller likt. Informanter antyder nemlig at byggherre, entreprenør og rådgivende selskap har til felles at de oppsøker trygghet, hvilket samsvarer med påstander delt av Qian et al. (2015). Sistnevnte hevder nemlig at aktører som deltar i et prosjekt vil styre unna risiko. Samtidig kan ikke aktørers passivitet bare forklares av tillitsforhold. Det kan også relateres til aktørers avveininger mellom egen vinning og fellesskapets beste, hvilket kjennetegner verdinett (Chou & Zolkiewski, 2018). Som påpekt av informanter befinner de og bedriftene deres seg ofte i situasjoner hvor åpenhet kan gi både vinning og tap, alt avhengig av om andre bedrifter i og utenfor prosjektet er opportunistiske eller ikke.

Informanter oppgir at det ikke bare er selve skjevfordelingen av risiko mellom aktører som er problematisk. Det er også utfordringer knyttet til selve håndteringen av risiko, herunder for de bærekraftsrelaterte. Flere forteller om erfaringer med at andre aktører forsøker å gjemme risiko eller skyve dem over på andre aktører, hvor konsekvenser er at risikoen vokser i omfang, forblir ubehandlet eller havner i feil hender. Med dette utnyttes ikke det faktum at aktører i prosjekter besitter varierte styrker og egenskaper (Davis, 2009), og dermed også har ulike forutsetninger for å håndtere en gitt risiko. Kamouflering av risiko indikerer at bedrifter vegrer seg for å foreta tilpasninger, noe som er uheldig, da justering av aktiviteter og ressurser til et prosjekt styrker dets innovasjonsevne og konkurransekraft (Hallén et al., 1991). For bygge- eller anleggsprosjekter, og særlig de med høye bærekraftsambisjoner, er dette kritisk, fordi slike prosjekter representerer stor verdi, høy kompleksitet og involvering fra mange aktører (Browning, 2014), og da også et stort behov for koordinering og samarbeid (Eikland, 2001).

Basert på informanters utsagn om risikohåndtering kan det antydes at tillit og eierskap, eller nærmere bestemt mangelen på det, spiller inn og farger adferd. Dette er i tråd med funn delt av Engebø et al. (2020), hvilket er at risiko henger tett sammen med tillit og avhengighetsforhold. Det er nemlig slik at når aktører ikke har tiltro til hverandre, altså ikke kjenner på affeksjonsbasert tillit i form av at andre vil ens beste (McAllister, 1995), eller føler på en avhengighet til hverandre (Navimipour & Charband, 2016) vil de holde tilbake og minimere innsatsen som legges ned i samarbeidet. Ifølge informanter viser dette seg ofte som en redsel for å presentere innovative og bærekraftige forslag til prosjektløsning, ettersom de da eksponerer seg for kritikk og tildeling av skyld hvis realisering av løsningen feiler, men også som en redsel for å bli lurt.

Tillit er ikke bare av betydning for risikohåndtering. Det påvirker også utvikling og deling av kunnskap, ettersom kunnskap først blir til når mennesker samhandler (Newell et al., 2009). Prosjektløsninger som er særlig bærekraftige skiller seg fra de mer tradisjonelle. Utvikling av disse betinger nemlig tett samarbeid mellom aktører, der alle «spiller hverandre gode» gjennom å dele og bearbeide forslag, og ellers spille med åpne kort. Som påpekt av informanter er det i fellesskap de finner de beste og mest bærekraftige løsningene, fordi de da kan utnytte at aktører har ulik kompetanse (Davis, 2009). Slik sikres også ivaretagelse av sluttkunders og samfunnets behov, noe informanter mener at er avgjørende for byggherre. Avhengig av om det er til stede, men uavhengig av om det gjelder risikoforhold eller kunnskapsdeling, kan tillit altså være både fremmende og hemmende for utvikling av bærekraftige løsninger. Ved fravær kan det betraktes som en barriere som faller utenom de seks presentert av Häkkinen & Belloni (2011) eller som en mulig utdyping av barrieren Opoku et al. (2015) betegner som samarbeid.

Informanter formidler at aktuelle bærekraftsrelaterte tiltak for et prosjekt plasseres på en såkalt kuttliste hvis et prosjekt styrer mot kostnadsoverskridelse eller når andre og mer verdsette mål står i fare. Det fremkommer med dette at bærekraftige tiltak ikke bare ansees som mer risikable, men også mer kostbare, noe som er i samsvar med Häkkinen & Belloni (2011) sin påstand om at kostnader for alternative energikilder og implikasjoner av bærekraftig designpraksis utgjør barrierer for klima og miljømessig bærekraft i bygg og anlegg. Imidlertid er det indikasjoner på at dette ikke nødvendigvis er tilfelle, og at bildet i realiteten er noe mer nyansert. Basert på informanters utsagn, der det antydes at det bør være mulig å finne bedre løsninger enn de som utformes i dag uten at kostnadene øker betydelig, kan det hevdes at det eksisterer handlingsrom som ikke utnyttes, noe som virker hemmende for bærekraft. Kostnadsargumentet underbygges av Ala-Juusela et al. (2006) og Zhou & Lowe (2003), som begge slår fast at økt bærekraft ikke trenger å bety økte kostnader.

At handlingsrommet for bærekraft ikke utnyttes fullstendig kan trolig sees i sammenheng med mangelen på insentiver, som av Opoku et al. (2015) angis som en barriere for bærekraft. Barlow & Jashapara (1998) peker på at deling av kunnskap og erfaringer i prosjekter forutsetter at det gir gevinst for aktørene. Mer spesifikt kan det være nødvendig med økonomiske insentiver, altså ordninger som sikrer at aktører oppnår økonomisk vinning fra å virkelig investere av seg selv i samarbeidet (Bresnen & Marshall, 2000; Naoum, 2003), noe som i seg selv representerer en måte for aktører å skaffe seg eller øke merverdi fra deltakelse i prosjektet (Leite & Bengtson, 2018). Av informanters utsagn blir det klart at mangel på insentiv, både økonomisk og av annen art, er spesielt fremtredende og relevant for rådgivende selskap. Typisk for denne aktørtypen er at de får betalt per time lagt ned. Samtidig sitter de, som oppgitt, tryggere enn både byggherre og entreprenør som følge av at de bærer minst risiko.

Informanter forteller om både særdeles positive og særdeles negative erfaringer fra prosjekter, og hvorvidt prosjektet plasseres i den ene eller den andre kategorien virker å i stor grad avhenge av om samarbeidet internt har vært fungerende. En følelse av at prosjektet har vært en suksess betinger dermed ikke bare at det har blitt utviklet funksjonelle og bærekraftige løsninger, men også at aktørene har utvist tillit ved å gi hverandre spillerom. Dette gjelder særlig for byggherre, som i kraft av sin rolle besitter mest innflytelse over et prosjekts utforming. Ved å spille de andre aktørene i prosjektet gode kan byggherre blant annet legge til rette for at en reell lageffekt oppnås (Alchian & Demsetz, 1972), hvor aktørene blir i stand til å finne løsninger de ikke ville klart å finne på egenhånd (Håkansson & Snehota, 1995), noe som gagnar et prosjekt i form av høyere grad av bærekraft.

Som antydnet av Sodagar & Fieldson (2008) sitter byggherre som prosjekteier i en ganske unik posisjon. Gjennom å formulere høye krav og mål for bærekraft kan byggherre stimulere til høy prioritering av feltet i prosjekter. Informanter oppgir at det eksisterer byggherrer som gå foran, og at dette verdsettes, men at det ikke alltid er helt tydelig hva som ønskes oppnådd og hvordan man skal komme dit, da formuleringene kan gi rom for tolkning. For entreprenør og rådgivende selskap representerer felles konkretisering av krav og mål, ifølge informanter, en mulighet til å få økt sin innsikt i byggherres behov og komme til velbalanserte enigheter. Dermed kan slike prosesser ikke bare gi stjeling av verdifull tid, men også være en kilde til styrking av relasjoner. Med gode opplevelser fra felles krav- og målkongretisering vil tilliten mellom aktørene styrkes (Huang & Wilkinson, 2013). Dette gir gevinst i form av blant annet redusert behov for kontroll og overvåking (Seppänen, 2007) og reduksjon av usikkerhet, konflikt og opportunisme (Sabel, 1993). Siden utvikling av bærekraftige løsninger ofte knyttes til innovasjon, økt risiko og nye kostnader kan raffinering av krav og mål senke barrierer for bærekraft i prosjekter.

Det fremkommer av informanternes utsagn at mange av dem føler på et sterkt ansvar for å drive frem bærekraftig utvikling, hvilket gjenspeiles i prosjektene de deltar i. Mer spesifikt fremmer informanter at fokus på bærekraft ikke bare er viktig for forretning, men også en nødvendighet for å «kunne sove godt om natten» og fordi bærekraft vil være viktig også i årene som kommer. Dermed spiller det Brønn & Vidaver-Cohen (2009) betegner som moralske motiver og Bansal & Roth (2000) som ansvarsfølelse inn og fungerer som en bidragsyter. Ifølge Brønn & Vidaver-Cohen (2009) kjennetegnes denne typen motiver av et dypt ønske om å gi tilbake til samfunnet. Usikkerhet rundt virkningen av moralske motiv eller ansvarsfølelse er i tråd med resultater fra forskning, der eksempelvis Kotler & Lee (2005) og Hahn & Scheermesser (2006) presenterer helt motstridende funn. Likefullt er det tydelig at denne typen motiver bidrar til å drive bygge- og anleggsprosjekter i en mer bærekraftig retning. Dermed er det ikke nødvendigvis tilfelle at manglende insentiver utgjør en barriere for bærekraft, slik Opoku et al. (2015) hevder. I stedet kan insentiver være blant de største driverne for bærekraft.

Ifølge Johansen et al. (2021) krever mer bærekraft i bygg- og anleggsnæringen, og dermed også tilhørende prosjekter, innføring av ny teknologi, etablering av nye former for samarbeid og økt ressursutnyttelse. Nettopp dette samsvarer med informanternes påstander. Flere av disse indikerer nemlig at en utvikling i retning av mer bærekraft er til stede, men at større og raskere progresjon først kan oppnås dersom mer klima- og miljøvennlige og robuste materialer gjøres tilgjengelig. Utvikling på feltet vil fremme bærekraft i prosjekter, da det bøter på både kostnader (Häkkinen & Belloni, 2011) og teknologiske utfordringer (Opoku et al., 2015) som barrierer.



I tillegg til å gi verdi for et enkelt prosjekt kan deltakelse i svært bærekraftige prosjekter, som skildret også styrke den enkelte bedrift og deres posisjon. Som bemerket av Heerwagen (2000) er bærekraft ikke bare relevant for et gitt prosjekt, men også for et bredt spekter av en bedrifts interesser. Prestasjoner på bærekraftsfeltet kan nemlig virke inn på bedriftens attraktivitet for arbeidstakere og relasjoner til kunder (Heerwagen, 2000). Viktigheten av å delta i interessante, lønnsomme og bærekraftsorienterte prosjekter for bedriften adresseres av informanter. Konkret peker informanter på at bedrifter er nødt til å tilby spennende og dagsaktuelle oppgaver dersom de skal «tiltrekke seg de beste hodene» og være konkurransedyktige. Ergo er det ting som tyder på at det er en sammenheng mellom bærekraft og en bedrifts ressurser. Sistnevnte underbygges av Schrette et al. (2014), som påpeker at tilgang til og kvalitet på ressurser kan være vesentlig for bærekraftsinnsats. Gjennom å arbeide i bærekraftige prosjekter og «pushe» grenser her kan aktører altså sikre seg høy, oppdatert og ønsket kompetanse, som igjen kan komme prosjektene til gode i form av mer helhetlige og veloverveide forslag til løsning.

## **6.2 Andre forskningsspørsmål**

*«Hva setter rammene for arbeid med bærekraft i bygg- og anleggsprosjekter?»*

Bansal & Roth (2000) fremhever at samfunnsrelaterte verdier og normer vil forme en bedrifts handlingsrom. Det synliggjøres av informanters utsagn at byggherres vektlegging av bærekraft påvirkes direkte av oppfatninger i samfunnet, fordi de som eier av et prosjekt skal tilfredsstille markedets behov (Rohracher, 2001). Dette former igjen deres relasjoner med øvrige aktørtyper i nettverket. Særlig entreprenør og rådgivende selskap berøres, da disse med ujevne mellomrom befinner seg i samarbeid med nettopp byggherre. I fellesskap utgjør aktørtypene det Chou & Zolkiewski (2018) betegner som verdinett. Granovetter (1973) fastslår at også utenforstående aktører påvirkes av tilpasninger mellom aktører i et samarbeid, ettersom nettverket endres som følge av at relasjonene endres (Fonfara et al., 2018). Altså er effektene av interaksjoner mellom aktører mer vidtrekkende enn det som gjerne blir erkjent.

Samfunnsrelaterte verdier og normer kan betraktes som et sosialt forhold, ettersom det påvirker konteksten til interaksjonsmønsteret i en gitt relasjon (Håkansson & Waluszewski, 2013). Det er nemlig slik at interaksjon og påvirkningen dette har på relasjonen mellom aktører ikke bare farges av interne og relasjonelle forhold, men også av eksterne forhold. Da eksterne forhold vil virke inn på hva byggherre etterspør må øvrige aktørtyper i nettverket være godt kjent med sine omgivelser og bruke denne innsikten aktivt i eget arbeid. Slik kan de ikke bare øke prosjektets verdiskaping, men også byggherres muligheter for verditilegnelse.

Informanter hevder at påvirkning fra samfunnet også har direkte innvirkning på entreprenør og rådgivende selskap. Denne innflytelsen virker likevel å være mindre enn den for byggherre, da byggherre i størst grad er i kontakt med sluttkunde. Tilpasninger mellom aktører avhenger av interaksjonene som finner sted i bedriftsrelasjonen (Ritter & Gemuenden, 2003), og det blir av informanternes uttalelser tydelig at dette er tilfelle også for aktører i bygg- og anleggsnæringen. Entreprenør og rådgivende selskap mottar mye informasjon om et prosjekts krav, mål og forløp gjennom interaksjon med byggherre i et prosjekts innledende faser. Dette er bestemmende for hvilke tilpasninger de foreslår for samarbeidet, og dermed også hva slags verdiløfte de leverer. Som nevnt av Anderson et al. (2006) bør nemlig et verdiløfte baseres på oppdragsgivers behov.

Samfunnets holdninger oppgis av informanter å per dags dato være en noe svakere pådriver for bærekraft enn de ønsker. Dette skyldes at den gjennomsnittlige sluttkunde ikke er villig til å redusere egen bekvemmelighet i tilstrekkelig grad eller betale ekstra for bærekraftige løsninger, slik at det blir lønnsomt. Som det trekkes frem av Rohrer (2001) må byggherre levere det kundene ønsker seg. Med andre ord medfører lav etterspørsel i markedet lave ambisjoner for bærekraft i prosjekter (Häkkinen & Belloni, 2011), noe som gjør at man risikerer at de øvrige aktørtypene ikke får utnyttet sin kompetanse fullt ut. Informanter antyder at det er særlig stor fare for dette for organiseringer som begrenser entreprenørs og rådgivende selskaps innflytelse. Svak innflytelse for disse aktørtypene leder, ifølge informanter, til misnøye, og en slik erfaring vil føre til at deres relasjoner med hverandre og til byggherre påvirkes negativt (Hurmelinna, 2018). Press utenfra spiller følgelig en viktig rolle for relasjonelle aspekter ved samarbeid om bærekraft. Deriblant bidrar det til å definere aktørenes forventninger til hverandre.

Bedriftsrelasjoner preges av forventninger og oppfatninger om forpliktelse, hvilket skyldes at aktører er avhengige av hverandre og samarbeider (Håkansson & Snehota, 1995). Informanter hevder at det eksisterer visse forventninger til byggherres, entreprenørs og rådgivende selskaps bidrag til bærekraft. Byggherre er ofte en offentlig aktør, noe som ifølge Bossink (2004) gir et ekstra handlingsrom for å tvinge frem bærekraftig utvikling, ettersom de ikke er avhengige av markedskrefter som driver. For lite ambisiøse byggherrer trekkes frem som en utfordring både for prosjekter og næringen som helhet. Byggherres oppfatninger omtales nemlig av informanter som en nøkkel til bærekraft i prosjekter. Det poengteres samtidig at også en offentlig byggherre har restriksjoner å forholde seg til, fordi deres økonomiske rammer etableres av myndighetene. Derfor kan ikke disse uten videre legge opp til et høyt ambisjonsnivå for bærekraft. I stedet må grad av bærekraft sees opp imot muligheter for økonomisk gevinst.

Informanter fra entreprenør og rådgivende selskap hevder at de i planleggingsfasen av prosjekt kan vegre seg for å selge inn innovative løsninger dersom de opplever den aktuelle byggherrens ambisjonsnivå for bærekraft som lavt. Som regel er de bekymret for å skulle tape konkurransen om prosjektet på prisrelaterte kriterier. De lar derfor være å foreslå tilpasninger på eget initiativ, ettersom kostnaden for tilpasningen kan medføre at de går glipp av et samarbeid som vil kunne styrke deres relasjoner med involverte aktører. I slike tilfeller risikerer dermed byggherre å gå glipp av verdiskapning i form av innovative forslag til løsninger fra de andre aktørtypene med mindre de etterlever øvrige aktørers forventninger til dem. Sprik mellom andres forventninger til ens rolle og den aktuelle aktørens etterlevelse av disse forventningene har en negativ effekt på relasjonelle forhold, og da særlig på verdiskapning.

Entreprenørers informanter omtaler egne forventninger til rådgivende selskap i sine intervjuer. Selv om kompetansen til rådgivende selskap er nødvendig for å lykkes med bærekraft, oppleves sistnevnte å ikke ta samme eierskap til prosjekter som resterende. Håkansson & Snehota (1995) påpeker at en bedriftsrelasjon blant annet preges av oppfatninger om forpliktelse fra motpart, der mangel på eierskap her også kan sees på som mangel på forpliktelse til relasjonen. Dersom andre aktører oppfatter mangel på forpliktelse kan dette igjen ansees som mangel på dedikasjon til samarbeidet, eller nærmere bestemt som at verditilegnelse går foran verdiskapning (Chou & Zolkiewski, 2018). Informanter trekker frem fravær av eierskap blant rådgivende selskap som en utfordring for innsats for bærekraft i næringen som helhet og at utprøvde løsninger, herunder resultatbaserte insentivordninger, ikke har gitt ønsket resultat. Utfordringen oppfattes dermed som vanskelig å løse med dagens modeller for organisering av prosjekter.

Blant andre aktørers forventninger til entreprenør synliggjøres et ønske om at de er mer aktive i bærekraftig tankegang fremfor å velge tradisjonelle løsninger. Også dette kan betraktes som et fokus på tilegnelse av verdi fremfor verdiskapning (Chou & Zolkiewski, 2018), fordi mindre bærekraftige løsninger, som oppgitt av informanter, gjerne er mer lønnsomme for entreprenør. Øvrige forventninger til entreprenør knyttes til at bedrifter fra denne aktørtypen ofte er ressurssterke aktører. Dette gjelder særlig for de som medvirker i prosjekter med høye bærekraftsmål. Informanter fremmer at de ønsker seg at et mye større antall entreprenører påtar seg ansvar for å lede næringens utvikling i en mer bærekraftig retning. Dette kan være ved å stille strengere krav til byggherres ambisjoner eller ved å jobbe for at myndigheter skal «justere opp» lover og forskrifter. Det er rimelig å anta at sannsynligheten for å få endret lover og forskrifter øker med antallet aktører som kjemper for nettopp dette. Således kan press fra byggherre, entreprenør og rådgivende selskap utgjøre en positiv driver for bærekraft.

Lover og forskrifter trekkes frem som et effektivt virkemiddel for å høyne fokus på bærekraft i bygg- og anleggsnæringen (Dewick & Miozzo, 2002). Ut ifra Lien et al. sin (2016) definisjon kan justeringer her omtales som regulatoriske sjokk, da det representerer en endring i aktørens omgivelser. Felles for regulatoriske sjokk er at de medfører at aktørene i nettverket må foreta tilpasninger til hverandre både i og utenfor samarbeidsperioder. Lover og forskrifter påvirker i tillegg bedriftsrelasjoner direkte ved at de kan ansees å omfattes av Håkansson & Waluszewski (2013) sin definisjon av politiske forhold. Med dette menes det at de forandrer konteksten til interaksjonsmønsteret mellom aktører. Nettopp lover og forskrifter oppfattes blant informanter som for lite ambisiøse til å være en reell driver for bærekraftsarbeid, ettersom aktørene allerede oppfyller kravene fra dagens reguleringer i nåværende prosjekter. Et eksempel som kan trekkes frem er miljøreguleringer, der brudd kan gi rettslige konsekvenser eller svekkelse av omdømme (Porter & van der Linde, 1995).

Aktører som er ledende på bærekraft kjennetegnes av å ha foretatt tilpasninger av ressurser og aktiviteter, slik det beskrives av Håkansson & Snehota (1995), hvilket strekker seg lengre enn det lover og forskrifter krever. Videre har de gjerne også til felles at de er store bedrifter, som vil si at de kan øremerke ressurser til innsats for bærekraft. Endring av den regulatoriske delen av det Lien et al. (2016) omtaler som eksterne sjokk er altså etterlyst av flere, store aktører, noe som står i motsetning til det som gjerne er tilfelle for endringer (Fonfara et al., 2018). Konkret hevder informanter at innstramning av lover og forskrifter vil være effektive virkemidler for å fremme fokus på bærekraft.

Det synliggjøres av informanters utsagn at eksterne forhold av ulik art i stor grad styrer interne forhold. Dette skjer både direkte og indirekte via interaksjon med andre aktører. Aktørens egne tolkninger av ansvaret som tilhører deres rolle påvirker deres oppfatning av egen posisjon i nettverket og bevissthet rundt denne er, ifølge Abrahamsen (2013), essensielt for å fatte gode strategiske valg. Det opplyses av informanter at aktører ideelt sett ønsker å differensiere seg på bærekraft, da de anser det som viktig for sine kunder. Sistnevnte kan sees i sammenheng med Anderson et al. (2006) sine anbefalinger for verdiskaping i relasjoner, hvilket er å differensiere seg på felter som omfatter kundens viktigste behov. Tate et al. (2010) omtaler konkurrenters handlinger som den aller viktigste driveren for initiativ knyttet til bærekraft, og interne forhold påvirkes av bedriftsnettverket og aktørnettverket (Håkansson & Snehota, 1995). Et eksempel som formidles av informanter er at hvis konkurrenter satser på utvikling av kompetanse innen bærekraft er det naturlig å iverksette tiltak rettet mot det samme internt, slik at de forhindrer at konkurrentene oppnår et fortrinn.

Galpin et al. (2015) hevder at en bedrifts ledelse er det viktigste fokusområdet for å oppnå en reell kulturell endring. Nettopp dette er i tråd med funn delt av Salgado et al. (2012), som er at både tekniske og organisatoriske forhold være gode dersom bedriften skal kunne lykkes med bærekraft. Viktigheten av ledelse adresseres også av Håkansson & Snehota (1995). Sistnevnte hevder at ledelsen har et ansvar for å organisere aktiviteter og ressurser til arbeidet som skal utføres, som igjen vil si at tilpasninger mellom aktører er en vesentlig del av samarbeid. Også flere informanter påpeker at ledelse er et sentralt for å lykkes med bærekraft, fordi det former kunnskap og kultur. Dette samsvarer med funn presentert av Schrette et al. (2014), hvilket er at ledelsen spiller en rolle i endring av kultur via motivering og distribuering av informasjon. Informanter beskriver kultur som holdninger bedriftens ansatte har til bærekraft og vilje til å ta i bruk fersk kunnskap. Kunnskap er i denne sammenheng det som ligger til grunn for tekniske løsninger.

Vurdering av andre aktørers evne til å både tilegne seg og nyttiggjøre seg av kompetanse spiller, basert på informanters utsagn, inn ved valg av samarbeidspartnere til prosjekter. Dette er fordi prosjekter med ambisiøse mål for bærekraft gjerne krever innovative løsninger, som igjen fører til at kunnskap må utvikles underveis i samarbeidet. Det er derfor viktig at ledelsen på forhånd har sikret at de ansatte har mye og relevant kompetanse når samarbeid skal diskuteres. Konkret bør en bedrifts ledelse promotere bærekraft ved å lage retningslinjer og prosedyrer og formidle «best practice» (Dilchert & Ones, 2012; Opoku et al., 2015). Tilnærmet alle informanter oppgir at de har stort fokus på kompetanse og kultur knyttet til bærekraft internt i bedriften, og noen utdyper rundt dette med å slå fast at det er nødvendig at kultur er forankret på tvers av individer og avdelinger i bedriften, ettersom ledelsen ikke alltid kan styre at riktig kompetanse tas i bruk.

Det er sprikende oppfatninger knyttet til om ulike aktører i nettverket er like opptatt av å bidra til bærekraft. En bedriftskultur som tar bærekraft seriøst skildres av informanter som forskjellen mellom å faktisk ta bærekraftige grep og å kun fremstå som interessert i å bidra utad, men uten at dette er ektefølt. Schein (2010) deler organisasjonskultur inn i tre lag, hvilket er synlig atferd, kommuniserte verdier utad og antakelser for oppførsel. Sett i lys av lagene beskrevet av Schein (2010) viser begrepet grønnvasking, slik det beskrives av informanter, til tilfeller hvor det er et sprik mellom kommuniserte verdier og de andre lagene av bedriftskulturen. Galpin et al. (2015) oppgir at slike utfordringer kan skyldes at kulturen ikke er godt nok forankret utenfor bedriftens ledelse, altså blant bedriftens øvrige ansatte. Alternativt kan det også, basert på informanters utsagn, skyldes at bedriftens ledelse skryter på seg et større fokus på bærekraft enn hva som er realiteten, fordi det er gunstig å bli oppfattet som noen som tar dette på alvor.

Erfaringer i bedriftsrelasjoner beskrives av Ritter & Gemuenden (2003) som summen av alle interaksjoner mellom de ulike aktørene. En interaksjon påvirkes av både fortid og forventninger til fremtid, og er følgelig ikke en isolert hendelse. I stedet former tidligere erfaringer fremtidig interaksjon mellom aktørene (Hurmelinna, 2018). Informanter oppgir at dette er særlig aktuelt ved etablering av samarbeidskonstellasjoner. I tillegg til å ha formelle krav tar nemlig private aktører høyde for fortid når de vurderer aktører for et mulig samarbeid. Informanter presenterer evne til samarbeid, refleksjon og nytenking som sentrale kriterier her, der vurderingen primært baseres på erfaringer fra tidligere samarbeid. Mer spesifikt hevder de at troen på at prosjektet vil lykkes er størst når disse forholdene er til stede. Swärd (2016) definerer tillit som å stole på at en annen aktør har de nødvendige ferdighetene for å mestre en oppgave. Tillit spiller dermed en vesentlig rolle allerede i planleggingsfasen for prosjekter.

Påvirkning fra erfaringer på tillit omtales av Huang & Wilkinson (2013). Disse hevder at tillit endrer seg over tid basert på erfaringer i relasjonen. McAllister (1995) definerer to former for tillit, nemlig kognisjonsbasert og affeksjonsbasert, hvor skillet ligger i hva som legges til grunn for beslutninger. Ut ifra informanters utsagn blir det klart at aktører fortrinnsvis søker å foreta det Butler (1991) og Zucker (1986) kaller for kognisjonsbaserte vurderinger når de skal velge samarbeidspartnere, som vil si at en bedømming av andres evner benyttes for å forutsi fremtidig adferd. Det er likevel sannsynlig at affeksjonsbaserte vurderinger vil forekomme og innvirke hvis det eksisterer emosjonelle bånd mellom aktører, noe som vanligvis er tilfelle når tidligere erfaringer fra samarbeid har vært positive (Hurmelinna 2018). Informanter oppgir at ambisiøse mål for bærekraft i prosjekter innebærer samarbeid mellom et lite antall store bedrifter, da det bare er disse som har ressursene som kreves for å delta. Med dette øker sannsynligheten for at emosjonelle bånd etableres eller styrkes, noe som igjen hever tillit og farger aktørers vurdering av hverandre.

Tilsvarende kan en aktørs tillit og vurderingsevne påvirkes av negative erfaringer. Til tross for at prosjektbaserte organiseringer forhindrer at samarbeid avsluttes som et resultat av konflikter, fordi aktørene forventes å levere et ferdig resultat uavhengig av om dynamikken i samarbeidet er god eller dårlig, kan avslutning uansett føre til det Hurmelinna (2018) skildrer som konflikt. Basert på informanters utsagn kan det tydes at gnisninger eller konflikter ha ulike årsaker, hvor uenighet rundt håndtering av målkonflikter og risiko kan være blant disse. Informanter trekker videre frem dårlig samarbeid på ledernivå som et eksempel på en negativ erfaring som fører til at en aktør ikke blir valgt for samarbeid i nye prosjekter.

Negative erfaringer er relevante fordi de kan resultere i det Hurmelinna (2018) betegner som gjengjeldelse, som vil si at en aktør svartmaler en annen. Dette er særlig aktuelt for arbeid med bærekraft i bygg og anlegg, fordi aktørnettverket av informanter oppgis å bestå av få aktører. Dermed sprer uheldig omtale seg ofte svært raskt. Aktøren som er midtpunktet for svartmaling vil kunne få utfordringer med å bli hyret til gunstige prosjekter som dukker opp. I slike tilfeller vil aktøren potensielt måtte ta til takke med å samarbeide med noen de fungerer dårlig sammen med. Å bli utelatt fra et prosjekt kan også komme som resultat av at andre bestemmer seg for å samarbeide med basis i at de har sterke relasjoner. Granovetter (1973) slår fast at samarbeid mellom Aktør A og Aktør B vil påvirke Aktør C, ettersom endringer i en relasjon endrer hele nettverket. Dette virker å også være gjeldende for prosjekter med ambisiøse mål for bærekraft. Her vil nemlig det lave antallet aktører som er tilgjengelig bety at en utelatt aktørs alternativer til samarbeidspartnere er få eller totalt fraværende.

Relasjoner i bygg- og anleggsnæringen bærer preg av vekslende intensitet, noe som kan sees i sammenheng med at aktører arbeider sammen periodevis i prosjekter, og i andre perioder ikke i det hele tatt. Påvirkningen erfaringer har for det Hurmelinna (2018) omtaler som gjennmøter mellom aktører er særlig viktig for prosjektbasert organisering, da samarbeid som er periodevis vil bety flere gjennmøter enn hva som er tilfelle for mer kontinuerlige samarbeid. Sett i lys av Håkansson & Snehota (1995) sin skildring av bedriftsrelasjoner er disse likevel kontinuerlige. Selv om informanter virker å ha en fiksering på hva som finner sted i perioder for samarbeid, og ikke like mye utenfor, oppgir de at dem og deres bedrifter legger ned en innsats for relasjonsbygging. Et godt forhold til andre aktører i nettverket ansees med andre ord som viktig, og som noe det er verdt å jobbe for. Sistnevnte underbygges av både Håkansson & Snehota (1989) og Abrahamsen (2013), som påpeker at hvordan en bedrift utvikler sine relasjoner er avgjørende for deres suksess. Med basis i Lien et al. (2016) sin definisjon av eksterne sjokk kan det hevdes at bærekraft som en kilde til påvirkning er både økonomisk, teknologisk og regulatorisk, altså alle de tre formene for sjokk omtalt av forfatteren. En mulig forklaring på fokus på langsiktighet kan være at ytre hendelser, som formidlet av Fonfara et al. (2018), også farger interne forhold i form av at det påvirker hvilke tilpasninger som foretas.

Fra informantene fremkommer det at offentlige aktører i liten grad kan la seg styre av etablerte oppfatninger når samarbeidspartnere skal velges. Dette gjelder særlig for byggherre, da disse gjerne er statlige eller kommunale, og må derfor benytte gitte tildelingskriterier ved utlysning av oppdrag. For deres vurdering av andre aktører er kompetanse og pris viktigere andre evner. Dette betyr at for samarbeid om bærekraft er dokumenterbar kompetanse spesielt viktig, mens

egenskaper som vurderes subjektivt, slik som samarbeidsevne og tillit, er mindre viktige. Tatt i betraktning at evaluering av «myke» egenskaper hovedsakelig baseres på tidligere erfaringer og interaksjoner i relasjonen fremstår relasjonsbygging som mer sentralt for private aktører enn hva som er tilfelle for offentlige aktører.

Det er bred enighet blant informanter om at handlingsrommet for bærekraft i prosjekter i bygg- og anleggsnæringen i stor grad avhenger av dets organisering. Sistnevnte blir ofte omtalt som entreprise. Samspill som entrepriseform blir beskrevet som optimal for prosjekter som søker å oppnå ambisiøse krav og mål for bærekraft, ettersom den legger til rette for mye påvirkning fra entreprenør og rådgivende selskap. Her bidrar nemlig samtlige til å utvikle forslag til løsning. For å oppnå ambisiøse mål for bærekraft krever det andre hovedalternativet for entrepriseform, totalentreprise, at byggherre har fokus på bærekraft. Dette skyldes at hovedlinjene i prosjekt-løsningen da er satt forut for oppstart. Følgelig er mulighetene for innflytelse fra andre mindre.

Selv om totalentreprise kan inneha en form for samspill, blir det hevdet at denne organiseringen i stor grad er pris- og snarveifokusert. Enkelte aktører vegrer seg derfor for, ifølge informanter, å delta i prosjekter hvor denne entrepriseformen ligger til grunn. Håkansson & Snehota (1995) fremmer at bedriftsrelasjoner betinger både gjensidig forpliktelse og tilpasning av ressurser og aktiviteter. Dette er tilfelle også for entreprenør og rådgivende selskap. Hvis disse kun opplever vilje til tilpasning fra byggherre i samspillsentreprise, og ikke i totalentreprise, kan dette tolkes som at byggherre setter verditilegnelse eller merverdi, slik det beskrives av Chou & Zolkiewski (2018), foran verdiskaping. Prosjekters organisering er således et forhold spesifikt for næringen som påvirker bedriftsrelasjoner via at det endrer konteksten til interaksjoner mellom aktørene (Håkansson & Waluszewski, 2013).

Informanter opplyser at det i samarbeid mellom byggherre, entreprenør og rådgivende selskap eksisterer en asymmetrisk fordeling av makt, hvilket betyr at komplementære og motstridende spenninger oppstår (Chou & Zolkiewski, 2018). Også dette er tett knyttet til byggherre sin rolle. Som nevnt er byggherre aktøren som besitter aller størst innflytelse over et prosjekt. Altså står denne typen aktør i spesielt god posisjon til å tilegne seg verdiene skapt i samarbeidet. Samtidig er innflytelsen lavere for entreprenør og rådgivende selskap. Ifølge informanter er sistnevnte merkbart i totalentreprise, ettersom aktørers muligheter til å være opportunistiske er størst her. Villighet til å risikere at andre kan utnytte ens svakheter eller åpenhet til egen vinning er kjernen i tillit (Swärd, 2016), og tillit er dermed av betydning for hvilke organiseringer aktører velger å ta del i.



Selv om samspillentreprise og totalentreprise på et generelt grunnlag representerer ulik grad av påvirkning for særlig entreprenør og rådgivende selskap, eksisterer det nyanser, fordi det alltid vil være nødvendig å håndtere avveininger i prosjekter (Hahn et al., 2010; Yang et al., 2020). Dette kan være knyttet til eliminering av tiltak rettet mot bærekraft når budsjettet nærmer seg oppbrukt, noe som ifølge informanter utgjør en utfordring i et stort antall bygge- og anleggsprosjekter. Ved evaluering etter endt samarbeid vil sprik mellom skisse og virkelighet være en kilde til misnøye og medføre at aktørene ser tilbake på prosjektet som en kjipt opplevelse. Ifølge Hurmelinna (2018) vil sistnevnte bli tatt i betraktning ved et eventuelt gjenmøte. Denne typen erfaringer vil nemlig kunne lede til det forfatteren kaller for omstrukturert reaktivering, hvilket vil si at rammene for nytt samarbeid er noen andre enn de som var tidligere. Dette betinger dog at et nytt samarbeid gir betydelige forretningsmuligheter og at aktørene er villige til å interagere på andre måter enn før (Hurmelinna, 2018). I tilfeller hvor omstrukturert reaktivering ikke lar seg gjennomføre kan ulike, negative assosiasjoner knyttet til en bestemt form for organisering medføre avståelse fra nytt samarbeid. Dette kan gjelde selv når relasjonene mellom aktørene i utgangspunktet er solide. Følgelig er det slik at entrepriseform har betydning for bærekraft via å virke inn på hvilke prosjekter aktører takker ja til.

Bedrifter håndterer interorganisatoriske avhengigheter både for å generere og tilegne seg verdi (Chou & Zolkiewski, 2018). Gjennom å delta i bygge- eller anleggsprosjekter bidrar aktører til at infrastruktur som samfunnet trenger går fra tegnebrett til virkelighet. Slik sikrer de seg også kunnskap som gjør dem bedre stilt til deltakelse i nye, lignende prosjekter, og oppnår med det inter-prosjekt-læring (Kotnour, 2000). Informanter anser prosjekter, og da særlig de med høye ambisjoner for bærekraft, som nyttige arenaer for ferdighetsutvikling, til tross for at kunnskap er situasjonsbetinget (Hussein, 2020). Inter-prosjekt-læring kan innebære en justering av eget verdiløfte, og med det hva slags verdier de bringer inn i nye samarbeid (Anderson et al., 2006). Sistnevnte kan være basert på opplevelser i prosjektet og fersk innsikt i oppdragsgivers behov, men også endringer i konkurransesituasjon. For entreprenør og rådgivende selskap vil aktuelle justeringer være av ulik art, da det kan omfatte alt fra nye ansettelse til satsing på ny teknologi, men inter-prosjekt-læring bøter i alle tilfeller på manglende trening i bærekraftig praksis, som av Häkkinen & Belloni (2011) betegnes som en hindring for bærekraft. Dette vil altså senke en barriere for klima- og miljømessig bærekraft innen bygg og anlegg.

## 7 AVSLUTNING

I inneværende kapittel formidles først studiens konklusjon. Her besvares både problemstilling og forskningsspørsmål. Videre omtales studiens begrensinger, som først og fremst er rettet mot elementer som kunne vært inkludert i studien hvis forholdene lå til rette for dette. Med studiens implikasjoner, som følger etter, rettes fokus mot praktiske og teoretiske implikasjoner som følger av studien. Kapittelet rundes av med en gjennomgang av mulige videreføring av vårt arbeid, altså tråder som kan plukkes opp og videreutvikles av personer som vil se nærmere på bærekraft i bygg- og anleggsnæringen.

### 7.1 Studiens konklusjon

Vår studie har søkt å besvare problemstillingen med to tilhørende forskningsspørsmål. Første forskningsspørsmål setter fokus på prosjektet og hvordan bærekraft håndteres i denne perioden, mens andre forskningsspørsmål belyser perioden mellom prosjektsamarbeid. Samlet dekker de to forskningsspørsmålene ikke bare perioder der aktørene samarbeider, men også perioder hvor de ikke samarbeider.

#### 7.1.1 Svar på første forskningsspørsmål

*«Hvilke forhold fremmer og hemmer utvikling av bærekraftige løsninger i prosjekter?»*

Studiens funn synliggjør at det er et stort antall forhold som påvirker hvilke løsninger som blir utviklet og realisert i prosjekter, og i hvilken grad disse er bærekraftige. Blant det mest sentrale er dets mål og krav, som angir retning for det løpende arbeidet og hva det skal resultere i. Det fremkommer at mål og krav, inklusiv de for bærekraft, er for utydelige eller står i konflikt med hverandre i mange bygge- eller anleggsprosjekter. Situasjonen blir tidvis ytterligere komplisert av at aktørene opererer med forskjellige forståelser av bærekraft og har motstridende interesser. Slik oppstår et behov for mer bearbeiding, prioritering eller motarbeiding av opportuniste, der særlig de to siste forholdene er hemmende for bærekraft.

Av studiens funn blir det også klart at risikoforhold spiller inn på hvordan risiko blir håndtert i prosjekter. Konkret er både fordeling og håndtering av risiko av betydning. Mens entreprenør virker å bære størst risiko i prosjekter, herunder for det bærekraftsrelaterte, besitter rådgivende selskap og til en viss grad også byggherre mindre risiko. Både mye og lite risiko dedikert til én aktør virker hemmende for bærekraft, da det fostrer passivitet, og dermed også motvilje eller manglende interesse for å «pushe» grenser på bærekraftsfeltet. Samtidig er det også tegn på at aktører forsøker å gjemme eller forskyve risiko, hvilket tilsier at tillit og eierskap er fraværende og at det er manglende bevissthet rundt at aktører har ulike styrker og svakheter.

Av studien fremkommer det at tillit ikke bare er av betydning for risikoforhold. Det påvirker også kunnskapsdeling. Utviklingen av bærekraftige løsninger skiller seg nemlig fra utviklingen av mer tradisjonelle løsninger, ettersom førstnevnte betinger et nært samarbeid mellom aktører og innovativ tankegang. Avhengig av om det er til stede eller ikke kan tillit dermed være enten fremmende og hemmende for bærekraft. Øvrige forhold som basert på studiens funn virker å være hemmende for bærekraft er veksten i kostnader som kan følge med bærekraftige løsninger og at det er et fravær av økonomiske insentiver. Mens førstnevnte er knyttet til det faktum at bærekraft ofte havner på en såkalt kuttliste hvis prosjektet støter på utfordringer, er sistnevnte knyttet til at aktører ikke opplever av å motta tilstrekkelig med økonomisk vinning for å virkelig investere av seg selv i et prosjekt, og følgelig holder igjen.

I tillegg til å avdekke forhold som er hemmende for bærekraft, har studien også skildret forhold som virker fremmende. Det er klart at prosjekter som lykkes på bærekraftsfeltet og i sin helhet kjennetegnes av et godt internt samarbeid, hvor aktører spiller hverandre gode, utviser tillit og fordeler verdiene skapt i prosjektet jevnt mellom seg. Andre forhold som har lignende virkning finnes også. Felles for flere av disse er at de er tett knyttet til byggherre sin rolle. Det er nemlig slik at byggherre kan sikre felles ambisjoner for og høy grad av bærekraft gjennom å definere konsise og ambisiøse mål og krav. Videre viser studien også at det å være en positiv bidragsyter til samfunnet er sentralt for mange individer og aktører, og at de dermed drives i retning av mer bærekraft av egen samvittighet, men også at en satsing på bærekraft i prosjekter kan gi heldige ringvirkninger for den gitte bedrift. Dette skyldes at det virker å være en positiv sammenheng mellom bærekraft og tilgang til og kvalitet på ressurser.

### **7.1.2 Svar på andre forskningsspørsmål**

*«Hva setter rammene for arbeid med bærekraft i bygg- og anleggsprosjekter?»*

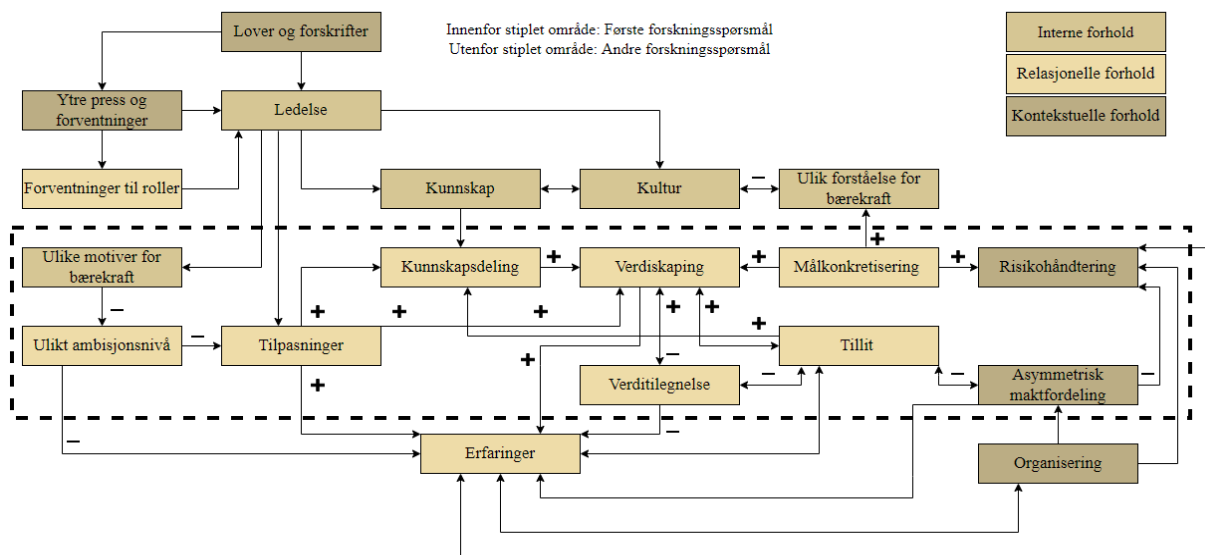
Studien viser at både kontekstuelle, relasjonelle og interne forhold setter rammer for samarbeid om bærekraft i bygg- og anleggsnæringen i dag. Kontekstuelle forhold, herunder ytre press og forventninger fra samfunnet påvirker markedet byggherrer skal tilfredsstille, og følgelig også deres ambisjoner for bærekraft. Samtidig former det interaksjoner mellom aktører og tilpasning av ressurser og aktiviteter i relasjonene, da entreprenør og rådgivende selskap må imøtekomme byggherres behov. Manglede interesse for bærekraft fra byggherre ved initiering av et prosjekt kan resultere i negative oppfatninger og erfaringer fra andre aktørtyper fordi de ikke får utnyttet egen kunnskap på feltet fullt ut. Dette kan igjen bety at de vegrer seg for å gå inn i samarbeid ved en senere anledning eller at de toner ned bærekraftstiltak i egne tilbud.

Lover og forskrifter virker per dags dato å være et forhold som påvirker store og ressurssterke aktører mindre enn ønskelig, fordi de i stor grad allerede oppfyller kravene gitt her. Felles for disse er altså at de på frivillig basis har foretatt tilpasninger som strekker seg utenfor det som regnes som nødvendig. Strengere lover og forskrifter kan imidlertid være effektivt for å tvinge frem økt bærekraftsfokus hos de mindre ambisiøse, noe som vil bety mindre sprik i kunnskap og mindre frustrasjon blant ambisiøse aktører. Videre er det også klart at interne forhold formes av kontekstuelle og relasjonelle forhold. Konkurrenters handlinger fremstår som en viktig årsak til et høyt internt fokus på bærekraft hos aktørene og ledelsens rolle for bærekraft er å legge til rette for utvikling av kunnskap og god kultur innad i bedriften.

Tidligere erfaringer knyttet til relasjonelle forhold og ulike organiseringer er vesentlige i bygg- og anleggsnæringen, fordi aktørene samarbeider midlertidig, og dermed får flere gjenmøter enn de ville hatt ved mer kontinuerlig samarbeid. Erfaringer påvirker vurdering av andre aktørers ferdigheter og tilliten til disse. Krav tilknyttet prosjekter med ambisiøse mål for bærekraft fører til at et lite utvalg av bedrifter samarbeider mye, og uheldig omtale når dermed andre aktører i nettverket raskt. Dette påvirker igjen hvilke muligheter aktører får ved senere anledninger. Til tross for det periodevise samarbeidet må relasjoner mellom aktører ansees som kontinuerlige, og bærekraft fremstår som en årsak til et økt fokus på langsiktig relasjonsbygging. Organisering av prosjekter, altså entrepriseform, farger særlig tillit og maktbalanse i samarbeid, og negative erfaringer med en spesifikk organisering kan bety avståelse fra samarbeid, selv om relasjonene mellom aktørene er gode. Helt overordnet er samarbeid om bærekraft en arena for utvikling av kompetanse og realisering av samfunnets behov.

### **7.1.3 Svar på problemstillingen**

Ved hjelp av forskningsspørsmålene konkluderer studien vår problemstilling «*Hvordan spiller hensynet til bærekraft inn på forholdet mellom aktører i bygg- og anleggsnæringen?*». Basert på studiens funn kan påvirkningen bærekraft har på relasjoner deles i to, nemlig forhold knyttet spesifikt til prosjektperioder og kontinuerlige forhold, hvor særlig sistnevnte setter rammene for hvordan aktørene samarbeider om bærekraft. Forhold fra prosjekter som fremmer bærekraft resulterer i positive erfaringer, som igjen styrker relasjoner mellom aktører. Motsatt vil forhold som hemmer bærekraft gjerne også være hemmende for relasjoner. Felles for mer kontinuerlige forhold er at de påvirker relasjoner mellom aktørene, og med det også beslutningstaking knyttet til fremtidige samarbeid. Figur 11 viser sammenhengen mellom forholdene adressert i studien, herunder om de er fremmende eller hemmende og om de er prosjektrelaterte eller løpende. Her visualiseres altså svaret på problemstillingen.



Figur 11: Forhold som påvirker samarbeid om bærekraft i bygg- og anleggsnæringen

## 7.2 Studiens begrensninger

Vår masteroppgave er basert på en kvalitativ studie, og har belyst relasjonen mellom byggherre, entreprenør og rådgivende selskap med fokus på deres samarbeid om bærekraft i prosjekter. Til dette har vi hatt et drøyt halvår til disposisjon, hvilket har lagt føringer for studiens omfang. Tidsrammen har medført at vi måttet begrense antallet informanter og intervjuer, som videre har gjort det krevende å oppnå innsikt i mengden av forhold som påvirker hvordan bærekraft håndteres i bygg- og anleggsnæringen. Likevel satt vi etter datainnsamlingen igjen med mye data, som måtte systematiseres. Valget falt på å prioritere de elementene vi betraktet som mest relevante for problemstillingen, til tross for at vi med det ble nødt til å styre unna elementer som kunne vært et utgangspunkt for andre, interessante vinklinger.

Vi har søkt å tegne et omfattende, men samtidig detaljert bilde, av hvilke forhold som fremmer og hemmer utviklingen av bærekraftige løsninger i prosjekter og hva som legger føringene for samarbeid om bærekraft i bygg og anlegg. Samtidig mener vi at studien ville ha blitt ytterligere styrket dersom enkelte grep hadde blitt tatt. Med mer tid til rådighet ville vi ha prioritert å få flere informanter i utvalget. Helst skulle disse ha vært fra byggherre, da denne aktørtypen nå kun er representert med én bedrift. Dette ville sikret studien et mer balansert utvalg, og dermed også et bedre grunnlag for generalisering av funn. I tillegg ville vi ha undersøkt muligheten for å delta på prosjektmøter hvor byggherre, entreprenør og/eller rådgivende selskap samhandler om bærekraft. Ved å observere hvordan slikt arbeid skjer i praksis ville vi ha fått mer innsikt i mulighetene og begrensningene som finnes, som igjen kunne ha blitt sett opp imot informasjon fra intervjuene.

## 7.3 Studiens implikasjoner

### 7.3.1 Praktiske implikasjoner

Vår studie vil fortrinnsvis ha praktiske implikasjoner for byggherre, entreprenør og rådgivende selskap. Studien belyser hvilke rammer som gjelder for prosjektsamarbeid mellom aktører og under hvilke omstendigheter høyest grad av bærekraft i prosjekter kan oppnås. Bevissthet rundt dette vil trolig være nyttig for aktører - både i og utenfor deltakelse i prosjekter. En erkjennelse som springer ut av studien er at bærekraft ikke kan «løses» av enkeltaktører. Det er nødvendig med felles engasjement og problemløsning. Samtidig tilskrives byggherre er særlig stort ansvar for å fremme bærekraft i prosjekter, noe det er viktig at de tar inn over seg og handler ut ifra. Som vist av studien forutsetter suksess med bærekraft, uavhengig av aktørtype, at bedriften har visse forhold på plass. Konkret behøves det en felles forståelse for bærekraft, et bilde av egne motiver for bærekraftsarbeid og en ledelse og kultur som sikrer prioritering av bærekraft. Det er derfor essensielt at aktører som skal finne bærekraftige løsninger sammen med andre aktører søker å styrke disse tre forholdene internt i egen organisasjon.

Enkelte informanter etterlyser arenaer for deling av kunnskap og erfaringer i bygg- og anleggsnæringen. Det trekkes frem at dette vil bidra til at feil unngås og at prosjekter blir mer helhetlige og bærekraftige. Hvorvidt slike arenaer kan etableres og benyttes betviles av informantene selv, fordi det da vil være nødvendig med en holdningsendring blant mange aktører, hvor de går fra et selvsentrert tankesett og over til et tankesett med felles verdiskaping i sentrum. Sistnevnte hindres av at aktørene søker å beholde egne konkurransefortrinn og oppnå vekst. Sett utenfra fremstår arenaer for erfaringsoverføring i bygg- og anleggsnæringen som hensiktsmessig. Man bør derfor utforske om dette kan la seg ordne uten at enkeltaktører rammes økonomisk og/eller konkurransemessig. En forutsetning vil da være at det utformes ordninger som sikrer at aktører som deler av sin kompetanse ivaretas.

Vår studie vil kunne være av verdi for underentreprenør, leverandør eller sluttkunde, som har til felles at de i kraft av sine roller samhandler med byggherre, entreprenør og/eller rådgivende selskap. Ved å lese studien får de innsikt i hvordan relasjoner utenfor sine egne fungerer, samt hva som styrker og svekker bærekraft i prosjekter de interagerer med. Slik kan de bedre støtte aktørtypene i utvalget. Eksempelvis kan potensielle kjøpere og brukere av et bygg eller anlegg som «brenner for» bærekraft kommunisere dette til byggherre. Med et helt klart bilde av hva sluttkunde ønsker seg og er villig til å betale for kan byggherre tryggere legge opp til ambisiøse bærekraftsambisjoner i prosjektet, og da sikre høy vektlegging av bærekraft hos entreprenør og rådgivende selskap.

### **7.3.2 Teoretiske implikasjoner**

Gjennom vår studie har vi blitt godt kjent med teori og tidligere forskning innen både bærekraft og bedriftsrelasjoner. Med dette har vi også dannet oss et bilde av ulike teoriers anvendelsesområder, styrker og svakheter. Det finnes anerkjent teori om vedvarende samarbeid mellom bedrifter (e.g. Håkansson & Snehota, 1989; 1995), men mindre adresserer samarbeid som med ujevne mellomrom startes opp og avsluttes. Felles for eksisterende teori er altså at den er mest dekkende for bedrifter som interagerer hyppig, eksempelvis grunnet regelmessige leveranser av varer eller tjenester, slik som er tilfelle for mange industribedrifter. Derimot er den mindre dekkende for bygg- eller anleggsbedrifter, som gjerne arbeider prosjektbasert. Behovet for mer forskning her fremheves av Hurmelinna (2018). Forfatteren hevder nemlig at inngangen til og utgangen fra bedriftssamarbeid ikke er godt nok studert, og at derfor er for lite kunnskap om hvordan aktørers erfaringer former fremtidige valg. Ut ifra dette mener vi at det bør utvikles et større teoretisk rammeverk for diskontinuerlig samarbeid, altså tilfeller der relasjoner mellom bedrifter veksler sterkt i intensitet.

Teori og tidligere forskning som tar for seg bærekraft har vært mer krevende å oppdrive. Dette gjelder særlig for teori som omtaler den sosiale dimensjonen av bærekraft. Årsaken til dette er sannsynligvis sammensatt, men kan etter alt å dømme sees i sammenheng med at bærekraft først og fremst er et begrep eller et konsept, og ikke en teori. Tatt i betraktning at bærekraft i dag står høyt i fokus blant mange bedrifter, men likevel virker å ha et uklart innhold, oppfordrer vi til etablering eller styrking av et teoretisk rammeverk her. Vi tror at dette vil sikre en mer lik forståelse av bærekraft på tvers av bedrifter.

### **7.4 Studiens mulige videreføring**

I løpet av forskningsperioden har vi funnet flere innfallsvinkler, som alle kan legge grunnlag for nye studier. Vår oppfatning er at det vil være nyttig å dedikere en eller flere studier til å se på bærekraft innad i en bedrift, men med fokus på ledelsesaspekter. Fra vår studie fremkommer det at individer opplever at holdninger til og kunnskap om bærekraft varierer fra en bedrift til en annen og på tvers av ansatte i én og samme bedrift. Videre trekkes også ledelse frem som et effektivt verktøy for å drive frem kunnskap om bærekraft og en kultur forenlig med fokus på dette. Å studere hvordan disse to forholdene formes av ulike ledelsestiltak eller ledelsestiller vil således være en aktuell vinkling. Kunnskap og kultur omtales nemlig som en nøkkel for å løse en bedrifts interne utfordringer knyttet til bærekraft, men også som et kriterie for å komme inn i prosjekter.

Flertallet av informantene i utvalget utbroderer i sine intervjuer velvillig rundt interaksjon som finner sted innenfor gitte tidsrammer - mer spesifikt tiden fra et prosjekt initieres til det rundes av. Derimot omtales ikke perioder før og etter prosjekter i like stor grad. For studiens teoretiske grunnlag har det likevel vært nødvendig å inkludere litteratur som omhandler diskontinuerlige samarbeid, ettersom aktører i bygg- og anleggsnæringen fortrinnsvis jobber i prosjekter. Basert på dette mener vi at en mulig videreføring av studien vil være å undersøke hvordan bærekraft håndteres i ett enkelt prosjekt eller sammenligne håndteringen på tvers av prosjekter. Disse to tilnærmingene kan kombineres med intervjuer med informanter når de er utenfor prosjekter, slik at et langsiktig perspektiv dekkes. Alt dette kan i prinsippet være sentrert rundt bærekraft. Alternativt kan man heller velge en mer generell orientering, og med det fokusere på hvordan relasjoner mellom bedrifter utvikler seg over tid.

En siste, men minst like aktuell videreføring av studien, er knyttet til intervjuformer. Som vist i Tabell 3 arrangerte vi åtte individuelle intervjuer og ett gruppeintervju. Videre hadde vi også to korte oppfølgingsintervju. Vår erfaring er at det med alle former for intervju er fordeler og ulemper. Mens de individuelle intervjuene sikret at informantene kunne dele av sine erfaringer med minimal risiko for reaksjoner i etterkant, la gruppeintervjuet til rette for at informantene kunne la seg inspirere av hverandre. Under intervjuet opplevde vi ved flere anledninger at én informant, med sine utsagn, satt i gang tankeprosesser hos de øvrige, noe som ble synliggjort av sitater av typen «*Ja, når du sier det så får det meg til å tenke på ...*». Med gruppeintervjuene fikk vi altså innsikt i forhold som etter alt å dømme ville forblitt ukjent for oss ellers. Basert på dette mener vi at en videreføring av vår studie vil kunne være å gjennomføre gruppeintervjuer med informanter fra byggherre, entreprenør og rådgivende selskap. Fokuset vil da kunne være på å i fellesskap finne løsninger på utfordringene synliggjort av empirien. Arrangering av slike gruppeintervjuer betinger likevel at aktuelle informanter er bekvemme med å dele synspunkter uten å være anonyme.



## 7 REFERANSER

Abidin, N. Z. (2010). Investigating the awareness and application of sustainable construction concept by Malaysian developers. *Habitat international*, 34(4), 421-426.

Abrahamsen, M. H. (2013). Strategi i et nettverksperspektiv. *Magma*, 4, 22-28.

Ala-Juusela, M., Huovila, P., Jahn, J., Nystedt, A. & Vesanen, T. (2006). Energy use and greenhouse gas emissions from construction and buildings. I *Buildings and Climate Change Status, Challenges and Opportunities*. UNEP.

Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.

Andersen, G. (2021). *Forurensning*. Store norske leksikon. <https://snl.no/forurensning>.

Anderson, J. C., Narus, J. A. & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90.

Andreassen, T. A. (2019). Tilnærminger i forskning om samordning og samarbeid.

I C. Bjørkquist & M. Jerndahl Fineide (Red.), *Organisasjonsperspektiv på samordning av helse- og velferdstjenester* (s. 19–46). Cappelen Damm Akademisk.

Annunziata, E., Testa, F., Iraldo, F. & Frey, M. (2016). Environmental responsibility in building design: an Italian regional study. *Journal of Cleaner Production*, 112(1), 639-648.

Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2022). *Byggherreforskriften*.

[https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2009-08-03-1028#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2009-08-03-1028#KAPITTEL_1)

Asplan Viak. (2019). Bygg- og anleggsektorens klimagassutslipp.

<https://byggalliansen.no/kunnskapssenter/publikasjoner/infopakkeklimakjempen/#1610543721156-39143120-001d>

Aven, T. (2019). *Risiko*. Store norske leksikon. <https://snl.no/risiko>

Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.

Barlow, J. & Jashapara, A. (1998). Organisational learning and inter-firm "partnering" in the UK construction industry. *The Learning Organization*, 5(2), 86-98.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartsch, V., Ebers, M. & Maurer, I. (2013). Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. *International Journal of Project Management*, 31(2), 239-251.
- Baxter, L. A. (1985). Accomplishing relationship disengagement. I S. Duck & D. Perlman (Red.), *Understanding personal relationships: An interdisciplinary approach* (s. 243–265). Sage.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods*. (5. utg). Oxford University Press.
- Birkeland, J. (2002). *Design for sustainability: A sourcebook of integrated, ecological solutions*. Routledge.
- Bjorvatn, T. & Wald, A. (2020). The impact of time pressure on knowledge transfer effectiveness in teams: trust as a critical but fragile mediator. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2357-2372.
- Blech, C. & Funke, J. (2010). You cannot have your cake and eat it, too: How induced goal conflicts affect complex problem solving. *The Open Psychology Journal*, 3, 42-53.
- Bohannon, S. L., Herbert, M. A., Pelz, B. J. & Rantanen, M. E. (2012). Eye contact and video-mediated communication: A review. *Displays*, 34(2), 177-185.
- Bohman, A., Glaas, E. & Karlson, M. (2020). Integrating sustainable stormwater management in urban planning: ways forward towards institutional change and collaborative action. *Water*, 12(1), 203.
- Bossink, B. A. (2004). Managing drivers of innovation in construction networks. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(3), 337-345.
- Bresnen, M. & Marshall, N. (2000). Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management and Economics*, 18(2), 229-237.
- Browning, T. R. (2014). Managing complex project process models with a process architecture framework. *International Journal of Project Management*, 32(2), 229-241.

- Bryhni, I., Mamen, J. & Olerud, K. (2019). *Klimagasser*. Store norske leksikon. <https://snl.no/klimagasser>
- Bryman, A. (2015). *Social research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Brønn, P. S. & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line?. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91-109.
- Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Bygballe, L. E. (2019). *Bygg og anlegg fortsatt Norges viktigste næring etter olje og gass*. Handelshøyskolen BI. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/12/bygg-og-anlegg-norges-viktigste-naring-etter-olje-og-gass/>.
- Byggenæringens landsforening. (2019). *Bærekraft innen bygg, anlegg og eiendom (utkast)*. <https://sammen2030.no/assets/pdf/2019-11-19-BNL-Baerekraft-BAE-UTKAST.pdf>
- Byggenæringens landsforening. (u.å.). *Fossilfrie og/eller utslippsfrie byggeplasser*. <https://www.bnl.no/politikk/politiske-saker/fossilfrie-byggeplasser/>
- Bygg21. (2018). *10 kvalitetsprinsipper for bærekraftige bygg og områder*. [https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/33019\\_delrapport-3a\\_digitalt.compressed-2.pdf](https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/33019_delrapport-3a_digitalt.compressed-2.pdf)
- Chiregi, M. & Navimipour, N. J. (2016). A new method for trust and reputation evaluation in the cloud environments using the recommendations of opinion leaders' entities and removing the effect of troll entities. *Computers in Human Behavior*, 60, 280-292.
- Chong, W. K., Kumar, S., Haas, C. T., Beheiry, S. M., Coplen, L. & Oey, M. (2009). Understanding and interpreting baseline perceptions of sustainability in construction among civil engineers in the United States. *Journal of Management in Engineering*, 25(3), 143-154.
- Chou, H. H. & Zolkiewski, J. (2018). Coopetition and value creation and appropriation: The role of interdependencies, tensions and harmony. *Industrial Marketing Management*, 70, 25-33.
- Codex Advokat. (2020). *Byggeprosjekt: Viktige begreper og definisjoner*. <https://codex.no/bedrift/entrepriserett/viktige-begreper>

- Dahlin, P. & Havila, V. (2008). *Network Connectivity and Business Netquakes - Ways to Understand the Spread of Change* [Paperpresentasjon]. 24th Annual IMP Conference, Uppsala, Sverige.
- Dahlum, S. (2021). *Validitet*. Store norske leksikon. <https://snl.no/validitet>
- Dalsegg, H. & Lidsheim, T. (u.å.). *Den viktigste fastlandsindustrien i Norge*. BDO Norge. <https://www.bdo.no/nb-no/bransjer-nb/bygg-og-anlegg>
- Davis, B. (2009). *97 Things every project manager should Know: Collective wisdom from the experts*. O'Reilly Media
- De Paula, N., Arditi, D. & Melhado, S. (2016). Managing sustainability efforts in building design, construction, consulting, and facility management firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(6), 1040-1050.
- Dewick, P. & Miozzo, M. (2002). Sustainable technologies and the innovation - regulation paradox. *Futures*, 34(9-10), 823-840.
- Diener, E. & Crandall, R. (1978). *Ethics in social and behavioral research*. University of Chicago Press.
- Dilchert, S. & Ones, D. S. (2012). Environmental sustainability in and of organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 503-511.
- Direktoratet for byggkvalitet. (2017). *Byggteknisk forskrift (TEK17) med veiledning*. <https://dibk.no/regelverk/byggteknisk-forskrift-tek17/>
- Direktoratet for byggkvalitet. (u.å.) *Vedlegg 3.2. Prosjekteringsprosessen 3.2.5. Entrepriseformer*. <https://dibk.no/saksbehandling/kommunalt-tilsyn/temaveiledninger/tilsyn/del-3--vedlegg/vedlegg-3.2/3.2.5.-entrepriseformer/>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2020). *Samspillsentreprise - BAE*. <https://anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller/samspillsentreprise>
- Dubois, A. (1998). *Organizing industrial activities across firm boundaries*. Routledge.
- Ebdrup, N. (2012). *Hva er hermeneutikk?* Forskning.no. <https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732>

Edvardsson, B., Kowalkowski, C., Strandvik, T. & Voima, P. (2014). Negative critical waves in business relationships: an extension of the critical incident perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), 284-294.

Eikland, P. T. (2001). *Samspillet i byggeprosessen. Teoretisk analyse av byggeprosesser*. <http://v1.prosjektnorge.no/files/pages/362/samspillet-i-byggeprosessen-eikland.pdf>

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Engebø, A., Klakegg, O. J., Lohne, J., Bohne, R. A., Fyhn, H. & Lædre, O. (2020). High-performance building projects: how to build trust in the team. *Architectural Engineering and Design Management*, 1-17.

Etzion, D. (2007). Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review. *Journal of Management*, 33(4), 637-664.

European Commission. (2020). *A Renovation Wave for Europe - greening our buildings, creating jobs, improving lives*. (COM(2020) 662 final).

FN-sambandet. (2021). *Bærekraftig utvikling*. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

FN-sambandet. (2022). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Fonfara, K., Ratajczak-Mrozek, M. & Leszczyński, G. (2018). Change in business relationships and networks: Concepts and business reality. *Industrial Marketing Management*, 70, 1-4.

Fontana, A. & Frey, J. H. (2005). The Interview: I Neutral Stance to Political Involvement. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3.utg., s. 695-727). Sage.

Ford, D. & Havila, V. (2003). *Problems in relationships: When it all goes wrong* [Paperpresentasjon]. 19th IMP Conference, Lugano, Sveits.

Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.

Gaba, V. & Greve, H. R. (2019). Safe or profitable? The pursuit of conflicting goals. *Organization Science*, 30(4), 647-667.

Gadde, L. E., Håkansson, H. & Persson, G. (2010). *Supply network strategies*. John Wiley & Sons.

Galpin, T., Whittington, J. L. & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.

Ganesan, S., Brown, S. P., Mariadoss, B. J. & Ho, H. (2010). Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 361-373.

Gidhagen, M. & Havila, V. (2016). From business remains to reactivated relationships. I *Extending the Business Network Approach* (s. 269-282). Palgrave Macmillan.

Golden, B. R. (1992). The past is the past - or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848-860.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse med fokuset på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget.

Hahn, T. & Scheermesser, M. (2006). Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 121-181, 150-165.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217-229.

Häkkinen, T. & Belloni, K. (2011). Barriers and drivers for sustainable building. *Building Research & Information*, 39(3), 239-255.

Halinen, A. & Tähtinen, J. (2002). A process theory of relationship ending. *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 163-180.

Hallén, L. (1986). A Comparison of Strategic Marketing Approaches. I P. W. Turnbull & J-P. Valla (Red.), *Strategy for International Industrial Marketing*. Croom Helm.

- Hallén, L., Johanson, J. & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37
- Hambro, E. (2020). Still krav om utslippsfrie bygge- og anleggsplasser. I *Teknisk Ukeblad*. <https://www.tu.no/artikler/still-krav-om-utslippsfrie-bygge-og-anleggsplasser/501349>
- Hay, L., Duffy, A. & Whitfield, R. I. (2014). The Sustainability Cycle and Loop: Models for a more unified understanding of sustainability. *Journal of Environmental Management*, 133, 232-257.
- Heal, G. (2012). Reflections - Defining and Measuring Sustainability. *Review of Environmental Economics and Policy*, 6(1), 147-163.
- Heerwagen, J. (2000). Green buildings, organizational success and occupant productivity. *Building Research & Information*, 28(5-6), 353-367.
- Holden, E. & Linnerud, K. (2016). *FNs bærekraftsmål - veike, vage og verdiløse?* Cicero Senter for klimaforskning. <https://cicero.oslo.no/no/posts/klima/fns-baerekraftsmaal-veike-vage-og-verdilose>
- Holmen, H. A. (2022). *Kunnskap*. Store norske leksikon. <https://snl.no/kunnskap>
- Huang, Y. & Wilkinson, I. F. (2013). The dynamics and evolution of trust in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 455-465.
- Hugsted, R. (2021). *Bygg og anlegg*. Store norske leksikon. [https://snl.no/bygg\\_og\\_anlegg](https://snl.no/bygg_og_anlegg)
- Hurmelinna, P. (2018). Exiting and entering relationships: A framework for re-encounters in business networks. *Industrial Marketing Management*, 70, 113-127
- Hussein, B. (2020). *Let's really learn from projects: a study on learning in project-based organizations: the Ivar Aasen-project* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187-200.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge.
- Håkansson, H. & Waluszewski, A. (2013). A never ending story - Interaction patterns and economic development. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 443-454.

- Ismail, F. Z., Halog, A. & Smith, C. (2017). How sustainable is disaster resilience? An overview of sustainable construction approach in post-disaster housing reconstruction. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 8(5), 555-572.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg.). Cappelen Damm.
- Johannessen, A. Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A. Christoffersen, L. & Tufte, P. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4 utg.). Abstrakt Forlag.
- Johansen, A., Lohne, J. & Thakur, V. (2021). *Innlegg: Bærekraftig byggenæring: - Mye mer, mye raskere*. Bygg.no. <https://www.bygg.no/innlegg-baerekraftig-byggenaering-mye-mer-mye-raskere/1466167!/>
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel.
- Kaurel, F-E. (2020). *Kunde*. Store norske leksikon. <https://snl.no/kunde>
- Keilman, T. (2020). *Bygger bedre kunnskap for en mer bærekraftig byggebransje*. Forskningsrådet. <https://www.forskningsradet.no/sok-om-finansiering/hvem-kan-soke-om-finansiering/naringsliv/prosjekter-naringslivet/bygger-bedre-kunnskap-for-en-mer-baerekraftig-byggebransje/>
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons Ltd.
- Kotnour, T. (2000). Organizational learning practices in the project management environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(4-5), 393-406.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utg.). Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Laine, M. (2005). Meanings of the term “sustainable development” in Finnish corporate disclosures. *Accounting Forum*, 29(4), 395-413.



- Landaeta, R. E. (2008). Evaluating Benefits and Challenges of Knowledge Transfer Across Projects. *Engineering Management Journal*, 20(1), 29-38.
- Leite, E. & Bengtson, A. (2018). A business network view on value creation and capture in public-private cooperation. *Industrial Marketing Management*, 73, 181-192.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lien, L. B., Knudsen, E. S. & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Fagbokforlaget.
- Løvaas, R. (2018). *Prosjektere*. Store norske leksikon. <https://snl.no/prosjektere>
- Malt, U. & Grønmo, S. (2020). *Strukturert intervju*. Store norske leksikon. [https://snl.no/strukturert\\_intervju](https://snl.no/strukturert_intervju)
- Mariotti, F. & Delbridge, R. (2012). Overcoming network overload and redundancy in interorganizational networks: The roles of potential and latent ties. *Organization Science*, 23(2), 511-528.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279-301.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Melville, N. P. (2010). Information systems innovation for environmental sustainability. *MIS Quarterly*, 34(1), 1-21.
- Miljødirektoratet. (2022). *Veileder: Utslippsfrie og fossilfrie byggeplasser*. <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/for-myndigheter/kutte-utslipp-av-klimagasser/klima-og-energitiltak/bygg-og-anlegg/utslippsfrie-byggeplasser/muligheter-for-utslippskutt/>
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Naoum, S. (2003). An overview into the concept of partnering. *International Journal of Project Management*, 21(1), 71-76.
- Navimipour, N. J. & Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*, 62, 730-742.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. (2.utg). Palgrave Macmillan.

NHO. (u.å.). *EUs taksonomi og handlingsplan for bærekraftig finans*.

<https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/eus-taksonomi-og-handlingsplan-for-barekraftig-finans/>

NHO. (2020). *Bærekraftig utvikling blir viktigere for eiere, investorer og långivere*.

<https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/bedriftene-ma-ogsa-vare-barekraftige/>

Nilstun, C. (2021). *Entreprise*. Store norske leksikon. <https://snl.no/entreprise>

Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt Forlag AS.

Olerud, K., Tjernshaugen, A. & Andersen, G. (2021). *Bærekraftig utvikling*. Store norske leksikon. [https://snl.no/b%C3%A6rekraftig\\_utvikling](https://snl.no/b%C3%A6rekraftig_utvikling)

Opoku, A., Cruickshank, H. & Ahmed, V. (2015). Organizational leadership role in the delivery of sustainable construction projects in UK. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(2), 154-169.

Opoku, D. G. J., Ayarkwa, J. & Agyekum, K. (2019). Barriers to environmental sustainability of construction projects. *Smart and Sustainable Built Environment*, 8(4), 292-306.

Oseland, S. E. & Haarstad, H. (2022). Displacing Conflicting Goals in Planning for Sustainability? Insights from Three Norwegian Cities. *Planning Theory & Practice*, 23(2), 233-247.

Oslo Economics. (2020). *Hvordan bør målkonflikter håndteres i statlige investeringsprosjekter?* <https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262021752/Rapport+-+Studie+av+m%C3%A5lkonflikter.pdf/dc66ea16-900f-e9e6-67e5-254cc722280e?t=1591609538765>

Ottervik, R., Johansen, R., Nordtun, K. N, Wilhelmsen, G., Berg, M. N., Skisland, J. O. & Haakestad, E. A. (2021). Storkommunene som byggherrer vil ha mer klimavennlige løsninger. *Aftenposten meninger*. <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/LnjQvQ/storkommunene-som-byggherrer-vil-ha-mer-klimavennlige-loesninger>

- Persvold, A. Z. (2019). *Aktør*. Store norske leksikon. <https://snl.no/akt%C3%B8r>
- Pick, D., Thomas, J. S., Tillmanns, S. & Krafft, M. (2016). Customer win-back: the role of attributions and perceptions in customers' willingness to return. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 218-240.
- Poppo, L., Zhou, K. Z. & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, 19(1), 39-55.
- Porter, M. E. & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Pressey, A. D. & Mathews, B. P. (2003). Jumped, pushed or forgotten? Approaches to dissolution. *Journal of Marketing Management*, 19(1-2), 131-155.
- Qian, Q. K., Chan, E. H. W. & Khalid, A. G. (2015). Challenges in delivering green building projects: unearthing the transaction costs (TCs). *Sustainability*, 7(4), 3615-3636.
- Rambæk, I. (2021). *Fra avfallsverstinger til donorbygg?*. Gemini. <https://gemini.no/2021/12/fra-avfallsverstinger-til-donorbygg/>
- Reusch, M. (2022). *Byggherre*. Store norske leksikon. <https://snl.no/byggherre>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Ritter, T. & Gemünden, H. G. (2003). Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research*, 56(9), 691-697.
- Rivera-Camino, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 41(11-12), 1328-1358.
- Rohracher, H. (2001). Managing the technological transition to sustainable construction of buildings: a socio-technical perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(1), 137-150.
- Rolstadås, A. (2020). *Prosjekt*. Store norske leksikon. <https://snl.no/prosjekt>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.

- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46(9), 1133-1170.
- Sajjad, A., Eweje, G. & Tappin, D. (2015), Sustainable supply chain management: Motivators and barriers. *Business Strategy and the Environment*, 24(7), 643-655.
- Salgado, M. S., Chatelet, A. & Fernandez, P. (2012). Produção de edificações sustentáveis: desafios e alternativas (Production of sustainable buildings: Challenges and alternatives). *Ambiente Construído*, 12(4), 81-99.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: Literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27-36.
- Santillo, D. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research - International*, 14(1), 60-66.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.utg.). John Wiley & Sons Ltd.
- Schrettle, S., Hinz, A., Scherrer-Rathje, M. & Friedli, T. (2014). Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 147, Del A, 73-84.
- Scott-Young, C. & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749-766.
- Seale, C. (1999). *Quality in Qualitative Research*. Sage.
- Seppänen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust - a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265.
- Sodagar, B. & Fieldson, R. (2008). Towards a low carbon construction practice. *Construction Information Quarterly*, 10(3), 101-108.
- Språkrådet. (2022). *Best practice*. <https://www.sprakradet.no/svardatabase/sporsmal-og-svar/best-practice/>
- SSB. (2014). *Hva er bærekraftig utvikling*. <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/barekraft/hva-er-barekraftig-utvikling>

- Stiftelsen Miljøfyrtårn. (2021). *Slik unngår du grønnvasking*.  
<https://www.miljofyrtarn.no/slik-unngar-du-gronnvasking/>
- Store norske leksikon. (2021a). Benchmarking. <https://snl.no/benchmarking>
- Store norske leksikon. (2021b). Entreprenør. [https://snl.no/entrepren%C3%B8r\\_-\\_firma](https://snl.no/entrepren%C3%B8r_-_firma)
- Store norske leksikon. (2022). Ressurs. <https://snl.no/ressurs>
- Swärd, A. (2016). Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations. *Organization Studies*, 37(12), 1841-1860.
- Tate, W. L., Ellram, L. M. & Kirchoff, J. F. (2010). Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19-44.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Tjernshaugen, A. (2021). *Bærekraft*. Store norske leksikon. <https://snl.no/b%C3%A6rekraft>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Visma. (u.å.). *Hva er en leverandør?*  
<https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/1/leverandor/>
- Vorley, T., Mould, O. & Courtney, R. (2012). My networking is not working! Conceptualizing the latent and dysfunctional dimensions of the network paradigm. *Economic Geography*, 88(1), 77-96.
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Waseem, N. & Kota, S. (2017). Sustainability Definitions - An Analysis. *International Conference on Research into Design*, 2, 361-371.
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T. & Røine, E. (2014). *Prosjektarbeid, utviklings- og endringskompetanse* (6 utg.). Gyldendal Akademisk.
- Yang, S., Zhao, W., Liu, Y., Cherubini, F., Fu, B. & Pereira, P. (2020). Prioritizing sustainable development goals and linking them to ecosystem services: A global expert's knowledge evaluation. *Geography and Sustainability*, 1(4), 321-330.

Zhelyazkov, P. I. & Gulati, R. (2016). After the break-up: The relational and reputational consequences of withdrawals from venture capital syndicates. *Academy of Management Journal*, 59(1), 277-301.

Zhou, L. & Lowe, D. J. (2003). Economic challenges of sustainable construction. I *Proceedings of RICS COBRA foundation construction and building research conference* (s. 1-2)

Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

## 8 VEDLEGG

### 8.1 Vedlegg 1: Forespørsel om rekruttering av informanter

Hei! Vi tar kontakt med deg fordi vi ser at du fungerer som (Stillingstittel) i (Bedrift). Vi tror derfor at du kan ha svar på det vi lurer på.

Denne våren skriver Øyvind Sunde og jeg masteroppgave innen i Ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Vi har funnet ut at vi med dette ønsker å sette fokus på bærekraft. Vi vil avdekke hvordan bærekraft spiller inn på relasjonen mellom oppdragivere og oppdragstakere for rådgivningstjenester i bygg og anlegg. Konkret vil vi undersøke hvordan hensynet til bærekraft påvirker valg av oppdragstaker, samt hvordan valg av entreprisform kan påvirke handlingsrommet for bærekraftige løsninger. Dette vil likevel kunne endre seg avhengig av hva vi finner.

Som et ledd i dette er vi på utkikk etter informanter som kan bidra til å belyse forskningstemaet. Vi kjenner til at dere i (Bedrift) har erfaring som oppdragsgiver/oppdragstaker for rådgivningstjenester i bransjen, og kunne derfor tenke oss å gjennomføre (individuelle) intervjuer med relevante ansatte hos dere. Intervjuene skal etter planen være på 30-60 minutter og vil anonymiseres i etterkant, slik at hverken den ansatte eller selskapet kan gjenkjennes. Vi håper oppgaven høres interessant ut og som noe du/dere kunne tenke dere å bidra til. Dersom dette er tilfellet hadde vi satt pris på om du kunne satt oss i kontakt med en eller flere ansatte som arbeider med temaene og problemstillingene nevnt over. Eventuelt kan du gjerne også vurdere om du selv vil medvirke.

Vi ser frem til å høre fra deg. Og spør gjerne hvis det er noe som er uklart.

Mvh. Sara Haukaas & Øyvind Sunde

## 8.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeskjema

### INFORMASJONSSKRIV

Hei! Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan fokus på bærekraft kan spille inn på samspeillet mellom oppdragsgiver og oppdragstaker for rådgivende tjenester i bygg og anlegg. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Nederst i dokumentet finner du også en samtykkeerklæring.

#### **Formål:**

Dette er en masteroppgave i Ledelse av teknologi, som er et studium som tilbys ved NTNU Handelshøyskolen. Gjennom oppgaven søker vi å belyse hvordan fokus på bærekraft påvirker relasjonen mellom oppdragivere og oppdragstakere for rådgivningstjenester innen bygg og anlegg. Med dette som basis er følgende (foreløpige) problemstilling definert:

*«Hvordan kan hensynet til bærekraft spille inn på forholdet mellom oppdragsgiver og konsultantselskap innen bygg og anlegg?» Problemstilling er ytterligere konkretisert med to (foreløpige) forskningsspørsmål:*

1. *«Hvordan spiller fokus på bærekraft inn ved valg av rådgivingselskap?»*
2. *«Hvilke muligheter og begrensinger gir prosjekters entreprisform for bærekraft?»*

Innsamlet informasjon vil kun bli benyttet til skriving av masteroppgaven.

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

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet. Studentene Sara Kleppen Haukaas og Øyvind Larsen Sunde er forfattere av masteroppgaven, mens førsteamanuensis Hilde Fjellvær fungerer som veileder.

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

Vi etterstreber å sette sammen et utvalg bestående av selskaper og personer som kan bidra med verdifull informasjon til forskningsprosjektet. Vi ønsker representanter med ulik bakgrunn og kompetanse fra oppdragsgiversiden og oppdragstaker-siden. Både private og offentlige/statlige selskaper er velkomne.



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

Dersom du velger å takke ja til denne forespørselen og delta i forskningsprosjektet beskrevet over vil du bli innkalt til å delta i en eller flere intervjuer avhengig av behov. Disse vil trolig ha en varighet på mellom 30-60 minutter og kan finne sted enten fysisk eller digitalt.

Tidspunktet bestemmes så langt det lar seg gjøre av informanten selv. Underveis i intervjuet/intervjuene vil det bli tatt opp lyd (og bilde dersom Teams/Zoom benyttes) for å sikre materiale til analyse.

## **Det er frivillig å delta**

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

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

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

- Studenter og veileder vil ha tilgang til informasjonen som lagres i prosjektperioden
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data
- For å sikre at uvedkommende ikke får tilgang til informasjon lagres all informasjon i NTNUs skyløsning for studenter, der passord må benyttes for å komme inn.

Vi vil jobbe for å sikre at ingen informanter kan gjenkjennes i publikasjonen. Dette innebærer at bedrifter vil bli kodet med bokstaver (A, B, C osv.). Stillingstittel vil også benyttes, men kan bli justert om nødvendig for å beholde anonymitet.

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

Opplysninger anonymiseres underveis eller senest når prosjektet avsluttes, som etter planen er 24.05.2022. Kun informasjon som er fullstendig anonymisert vil beholdes etter dette. Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg? Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

- Førsteamanuensis Hilde Fjellvær ([hilde.fjellvar@ntnu.no](mailto:hilde.fjellvar@ntnu.no))
- Student Sara Kleppen Haukaas ([sarakha@stud.ntnu.no](mailto:sarakha@stud.ntnu.no))
- Student Øyvind Larsen Sunde ([oyvsun@stud.ntnu.no](mailto:oyvsun@stud.ntnu.no))
- Vårt personvernombud Thomas Helgesen ([thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no))

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

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00

Med vennlig hilsen Hilde Fjellvær, Sara Kleppen Haukaas & Øyvind Larsen Sunde

## **SAMTYKKEERKLÆRING**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet med arbeidstittelen «Bærekrafts rolle i samspillet mellom oppdragsgivere og oppdragstakere for rådgivningstjenester innen bygg og anlegg» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju enten fysisk eller digitalt
- Å delta i intervju med lydopptak
- Å delta i intervju med videoopptak (Teams/Zoom)
- At opplysninger om meg der jeg ikke kan gjenkjennes publiseres

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet ca. 24.05.2022

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### **8.3 Vedlegg 3: Endelig intervjuguide for byggherre og entreprenør**

Introduserer oss selv og formidler følgende til informant: *«Hei. Takk for at du tar deg tid til å snakke med oss! Det setter vi veldig stor pris på. Du er trolig kjent med formålet med vår studie basert på innholdet i informasjonsskrivet du mottok, men vi ønsker å gjenta noe likevel. Innledningsvis vil vi også fortelle hva som vil skje med informasjonen som kommer frem under intervjuet. Høres det greit ut? Og er det noe du ellers lurer på?»* (... venter på respons ...).

Ved positivt svar: *«Supert. Med denne oppgaven vil vi belyse hvordan hensynet til bærekraft spiller inn på relasjonen mellom oppdragivere og oppdragstakere for rådgivningstjenester innen bygg og anlegg. Mer konkret ønsker vi å undersøke hvordan bærekraft påvirker valg av oppdragstaker og hvordan valg av entreprisform påvirker handlingsrommet for bærekraftige løsninger i prosjekter, men dette vil kunne endre seg avhengig av hva vi finner».*

*«Ved å signere på samtykkeskjemaet bekreftet du at du ønsker å stille til intervju og at dette kan dokumenteres. Det betyr at vi under intervjuet vil ta opp lyd (og bilde ved digitalt intervju), som skal brukes til transkribering og analyse. Vi etterstreber å anonymisere informasjon kjapt. Derfor vil lyd og bilde slettet så raskt som mulig og senest ved innsending av masteroppgaven».*

#### **Oppvarming**

Formidler følgende til informant: *«Vi har formulert noen spørsmål som forhåpentligvis gjør at vi blir litt bedre kjent med deg og din rolle i (Bedrift). Vi lurer da på ...»*

Spørsmål:

- Hva er ditt navn?
- Kan du fortelle litt om deg, din bakgrunn og stillingen du har nå?
- Kan du fortelle litt om selskapet du jobber i?

#### **Refleksjon**

Formidler følgende til informant: *«Nå vil vi bevege oss mer over på forskningstemaet. Vi har formulert noen spørsmål, men ønsker at du skal kunne formulere deg så fritt som mulig og dele dine erfaringer»*

Spørsmål:

### *Generelt om bærekraft*

- Hva tenker du når du hører ordet bærekraft, altså hva legger du i begrepet?
- Hva gjør selskapet du jobber i for å bidra til bærekraft?
- Hvorfor ønsker dere å bidra til bærekraft? Hva er deres motivasjon?
- Dere er et privat/offentlig/statlig foretak: Tror du dette påvirker hvordan dere ser på og hensyntar bærekraft?

### *Bygg og anlegg*

- Opplever du at bærekraft er noe som er i fokus i bygg- og anleggsnæringen?
- Eksisterer det ulike forståelser av eller vektlegges ulike aspekter ved bærekraft hos bedrifter dere samhandler med? Hvis ja: Har dere på noe tidspunkt vært problematisk?
- Opplever du at bedrifter legger ulike motiver til grunn for ønske om å være bærekraftig? (Utdyp)
- Hvor tror du det største potensialet for utvikling av bærekraftige løsninger innen bygg og anlegg ligger?
- Hva tror du skal til for at bygg- og anleggsnæringen skal bli mer bærekraftig eller til og med utslippsfri?
- Hvordan tror du fordeling av risiko mellom aktører spiller inn på dette?
- Hva bør deres rolle som byggherre/entreprenør være i utviklingen?

### *Valg av oppdragstaker for rådgivende tjenester*

- For byggherre: Vektlegges bærekraft når dere velger entreprenører til prosjekter? Hvis ja: Hvordan?
- Opplever du at dette er en fungerende måte å gjøre det på eller kan det gjøres på andre og bedre måter?
- For begge: Vektlegges bærekraft når dere velger rådgivende selskap til prosjekter? Hvis ja: Hvordan?
- Opplever du at dette er en fungerende måte å gjøre det på eller kan det gjøres på andre og bedre måter?

### *Entreprise og håndtering av bærekraft i prosjekter*

- Det finnes jo en rekke ulike former for entrepriser innen bygg og anlegg: Hvilke har dere i selskapet befatning med?
- Noen dere har mer befatning med enn andre?
- Opplever du at noen entreprisformer legger bedre til rette for utvikling av bærekraftige løsninger enn andre?
- Påvirker entreprisform hvordan bærekraft hensyntas i prosjekter tar del i etter ditt syn? Hvis ja: Hvordan?
- Opplever du at det eksisterer bærekraftsrelaterte muligheter i samspillet mellom dere og rådgivende selskap som ikke blir utnyttet per i dag? Hvis ja: Hvilke?
- Hvis informant peker på noe: Hvorfor er det slik?
- Har du erfaring med at dere i samspill med rådgivende selskap har klart å finne løsninger innen bærekraft som dere ikke hadde funnet alene?
- Kan du komme med noen konkrete eksempler her?
- Hva er de største hindrene for bærekraftige løsninger innen bygg og anlegg som helhet?
- Hvorfor tror du det er slik?

### **Avslutning**

Formidler følgende til informant: *«Takk for gode og utfyllende svar. Helt avslutningsvis lurere vi også på ...»*

Spørsmål:

- Har du anbefalinger til andre i selskapet vi burde snakke med?
- Er det noe du ønsker å legge til eller gjøre oss oppmerksom på?
- Vil du være åpen for at vi kan kontakte deg på e-post eller avtale et nytt (kort) intervju dersom vi har flere spørsmål?

### **Etter intervjuet**

Formidler følgende til informant: *«Det kan se ut til at vi nå har fått svar på alle våre spørsmål – i hvertfall i denne omgang. Takk for at du har tatt deg tid og bidratt til vår datainnsamling!»* (... venter på respons ...).

Og videre: «Vi etterstreber å anonymisere informasjon kjapt, og derfor vil lyd og bilde slettet så raskt som mulig. Vi vil likevel beholde data i sensurert form frem til sensur av masteroppgaven i august 2022 og potensielt lengre. Hvis det er noe du lurer på må du gjerne kontakte oss per telefon eller e-post, så skal vi svare så fort og godt vi kan. Generelt kan vi også si at du er den X vi intervjuer, som betyr at vi trolig har rundt X intervjuer igjen i vår datainnsamling. Vi snakker med entreprenører, rådgivende selskaper og byggherrer for å få et så godt og bredt bilde av forskningstemaet som mulig, og er da veldig glade for at akkurat du og dere ønsker å bidra».

## 8.4 Vedlegg 4: Endelig intervjuguide for rådgivende selskap

### Før oppstart

Introduserer oss selv og formidler følgende til informant: *«Hei. Takk for at du tar deg tid til å snakke med oss! Det setter vi veldig stor pris på. Du er trolig kjent med formålet med vår studie basert på innholdet i informasjonsskrivet du mottok, men vi ønsker å gjenta noe likevel. Innledningsvis vil vi også fortelle hva som vil skje med informasjonen som kommer frem under intervjuet. Høres det greit ut? Og er det noe du ellers lurer på?»* (... venter på respons ...).

Ved positivt svar: *«Supert. Med denne oppgaven vil vi belyse hvordan hensynet til bærekraft spiller inn på relasjonen mellom oppdragivere og oppdragstakere for rådgivningstjenester innen bygg og anlegg. Mer konkret ønsker vi å undersøke hvordan bærekraft påvirker valg av oppdragstaker og hvordan valg av entreprisform påvirker handlingsrommet for bærekraftige løsninger i prosjekter, men dette vil kunne endre seg avhengig av hva vi finner».*

*«Ved å signere på samtykkeskjemaet bekreftet du at du ønsker å stille til intervju og at dette kan dokumenteres. Det betyr at vi under intervjuet vil ta opp lyd (og bilde ved digitalt intervju), som skal brukes til transkribering og analyse. Vi etterstreber å anonymisere informasjon kjapt. Derfor vil lyd og bilde slettet så raskt som mulig og senest ved innsending av masteroppgaven».*

### Oppvarming

Formidler følgende til informant: *«Vi har formulert noen spørsmål som forhåpentligvis gjør at vi blir litt bedre kjent med deg og din rolle i (Bedrift). Vi lurer da på ...»*

Spørsmål:

- Hva er ditt navn?
- Kan du fortelle litt om deg, din bakgrunn og stillingen du har nå?
- Kan du fortelle litt om selskapet du jobber i?

### Refleksjon

Formidler følgende til informant: *«Nå vil vi bevege oss mer over på forskningstemaet. Vi har formulert noen spørsmål, men ønsker at du skal kunne formulere deg så fritt som mulig og dele dine erfaringer»*



Spørsmål:

### *Generelt om bærekraft*

- Hva tenker du når du hører ordet bærekraft, altså hva legger du i begrepet?
- Hva gjør selskapet du jobber i for å bidra til bærekraft?
- Hvorfor ønsker dere å bidra til bærekraft? Hva er deres motivasjon?
- Dere er et privat/offentlig/statlig foretak: Tror du dette påvirker hvordan dere ser på og hensyntar bærekraft?

### *Bygg og anlegg*

- Opplever du at bærekraft er noe som er i fokus i bygg- og anleggsnæringen?
- Eksisterer det ulike forståelser av eller vektlegges ulike aspekter ved bærekraft hos bedrifter dere samhandler med? Hvis ja: Har dere på noe tidspunkt vært problematisk?
- Opplever du at bedrifter legger ulike motiver til grunn for ønske om å være bærekraftig? (Utdyp)
- Hvor tror du det største potensialet for utvikling av bærekraftige løsninger innen bygg og anlegg ligger?
- Hva tror du skal til for at bygg- og anleggsnæringen skal bli mer bærekraftig eller til og med utslippsfri?
- Hvordan tror du fordeling av risiko mellom aktører spiller inn på dette?
- Hva bør deres rolle som rådgivende selskap være i utviklingen?

### *Samspill med andre aktører*

- Opplever du at bærekraft blir vektlagt når byggherrer velger rådgivende selskap, slik som dere, til prosjekter? Hvis ja: Hvordan?
- Opplever du at slik det gjerne gjøres fungerer eller kan det gjøres på andre og bedre måter?
- Opplever du at bærekraft blir vektlagt når entreprenører velger rådgivende selskap, slik som dere, til prosjekter? Hvis ja: Hvordan?
- Opplever du at slik det gjerne gjøres fungerer eller kan det gjøres på andre og bedre måter?

### *Entreprise og håndtering av bærekraft i prosjekter*

- Det finnes jo en rekke ulike former for entrepriser innen bygg og anlegg: Hvilke har dere i selskapet befatning med?
- Noen dere har mer befatning med enn andre?
- Opplever du at noen entreprisformer legger bedre til rette for utvikling av bærekraftige løsninger enn andre?
- Påvirker entreprisform hvordan bærekraft hensyntas i prosjekter tar del i etter ditt syn? Hvis ja: Hvordan?
- Opplever du at det eksisterer bærekraftsrelaterte muligheter i samspillet mellom dere og entreprenør og byggherre som ikke blir utnyttet per i dag? Hvis ja: Hvilke?
- Hvis informant peker på noe: Hvorfor er det slik?
- Har du erfaring med at dere i samspill med entreprenør og byggherre har klart å finne løsninger innen bærekraft som dere ikke hadde funnet alene?
- Kan du komme med noen konkrete eksempler her?
- Hva er de største hindrene for bærekraftige løsninger innen bygg og anlegg som helhet?
- Hvorfor tror du det er slik?

### **Avslutning**

Formidler følgende til informant: *«Takk for gode og utfyllende svar. Helt avslutningsvis lurere vi også på ...»*

Spørsmål:

- Har du anbefalinger til andre i selskapet vi burde snakke med?
- Er det noe du ønsker å legge til eller gjøre oss oppmerksom på?
- Vil du være åpen for at vi kan kontakte deg på e-post eller avtale et nytt (kort) intervju dersom vi har flere spørsmål?

### **Etter intervjuet**

Formidler følgende til informant: *«Det kan se ut til at vi nå har fått svar på alle våre spørsmål – i hvertfall i denne omgang. Takk for at du har tatt deg tid og bidratt til vår datainnsamling!»* (... venter på respons ...).

Og videre: «Vi etterstreber å anonymisere informasjon kjapt, og derfor vil lyd og bilde slettet så raskt som mulig. Vi vil likevel beholde data i sensurert form frem til sensur av masteroppgaven i august 2022 og potensielt lengre. Hvis det er noe du lurer på må du gjerne kontakte oss per telefon eller e-post, så skal vi svare så fort og godt vi kan. Generelt kan vi også si at du er den  $X$  vi intervjuer, som betyr at vi trolig har rundt  $X$  intervjuer igjen i vår datainnsamling. Vi snakker med entreprenører, rådgivende selskaper og byggherrer for å få et så godt og bredt bilde av forskningstemaet som mulig, og er da veldig glade for at akkurat du og dere ønsker å bidra».

## 8.5 Vedlegg 5: Intervjuguide for oppfølgingsintervju

Formidler følgende til informant: «*Vår studie nærmer seg snart slutten. I løpet av prosessen vi har arbeidet med har jobbet med studien har vi kommet over mye interessant. Noe av dette har vi ønsket å utforske nærmere, som er grunnen til at vi tok kontakt med deg for å avtale et kort oppfølgingsintervju. Konkret lurer vi på følgende ...*»

### Spørsmål

- Hva er det beste med å samarbeide med andre aktører for å finne bærekraftige løsninger i prosjekter?
- Men hva er det mest krevende?
- Hva tror du kan fremme samarbeid om bærekraft mellom dere og (andre aktørtyper)
- Og hva kan hemme det?
- Hvilken rolle mener du (deres selskapstype) bør spille i utviklingen av bærekraftige løsninger i tiden fremover?
- Og hvilken rolle og ansvar har (annen aktørtype)
- Og hvilken rolle og ansvar har (siste selskapstype)

Til slutt: «*Tusen takk for gode og utfyllende svar også denne gangen. Det setter vi stor pris på. Er det noe du lurer på eller ønsker å gjøre oss oppmerksomme på før vi gir oss?*» (... venter på respons ...)

