

Owren, Ingrid  
Skorpen, Leonora Leine

## Hvilke utfordringer møter ledelsen i Stangeland ved implementering av bærekraft?

Which challenges does the management in Stangeland face due to implementation of sustainability?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Ekaterina Bjørnåli

April 2021



Owren, Ingrid  
Skorpen, Leonora Leine

## **Hvilke utfordringer møter ledelsen i Stangeland ved implementering av bærekraft?**

Which challenges does the management in Stangeland face due to implementation of sustainability?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Ekaterina Bjørnåli  
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Kjære leser,

Som en avslutning på våre tre år ved NTNU Handelshøyskolen skal vi levere en bacheloroppgave innenfor spesialiseringen organisasjon og endring. Oppgaven utgjør 15 studiepoeng. Gjennom oppgaven skal vi gå nærmere inn på endring og bærekraft i Stangeland Maskin AS (Stangeland), en av Norges ledende anleggsentreprenører.

Bakgrunnen for valget av tema er vår felles interesse for bærekraft. Formålet med oppgaven har vært å kartlegge særtrekk ved implementeringen av bærekraftstiltak i Stangeland. Det har vært en interessant og lærerik prosess, hvor vi har fått benyttet oss av den kunnskapen vi har opparbeidet oss de siste tre årene.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Ekaterina S. Bjørnåli, hennes bidrag har vært til stor nytte gjennom hele prosessen. Vi vil også takke Stangeland Maskin AS for et knirkefritt samarbeid og nyttige bidrag fra ansatte.

Innholdet i oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, våren 2021



Ingrid Owren



Leonora Leine Skorpen

## Sammendrag:

Verden endrer seg stadig raskere, og en bærekraftig utvikling vil være essensiell for å imøtekomme både dagens og fremtidens behov. Som følge av de omfattende utfordringene knyttet til bærekraft, er det behov for en omstilling i næringslivet. Den enkelte bedrift som evner å tilpasse seg vil ikke bare bidra til mer bærekraft i samfunnet, men også styrke egen posisjon i markedet.

Denne oppgaven omhandler implementering av bærekraft i en større virksomhet, og er skrevet i samarbeid med Stangeland Maskin AS. Virksomheten er en av Norges ledende anleggsentreprenører, og vant i 2020 prisen for årets bedrift i Stavanger-regionen. Oppgavens formål er å se nærmere på hvordan ledelsen i virksomheten kan påvirke og bidra til implementeringen av bærekraft. Vi ønsker gjennom oppgaven å oppnå en større forståelse for hvilke utfordringer ledelsen vil kunne møte på i implementeringsprosesser rettet mot bærekraftig utvikling og hvordan de kan håndtere disse på best mulig måte. Oppgavens problemstilling er: *«Hvilke utfordringer møter ledelsen i Stangeland ved implementering av bærekraft?»*

Forskningen i oppgaven er basert på kvalitativ metode. Det er gjennomført ti individuelle dybdeintervjuer, hvor utvalget besto av ti ledere fra ulike nivåer i virksomheten. Oppgavens empiriske funn drøftes sammen med relevant teori om bærekraft, endringsledelse, endringskapasitet og motstand.

Oppgaven konkluderer med at Stangeland Maskin AS har igangsatt prosesser for en bærekraftig utvikling, men at flere utfordringer må løses i arbeidet med implementeringen i hele virksomheten. Et av de viktigste funnene i oppgaven er knyttet til viktigheten av en felles forståelse for hva, hvordan og hvorfor bærekraft er aktuelt for Stangeland.

## Abstract

The world is rapidly changing, and a sustainable development is essential to comply both the needs of today, and of the future. As a result of the extensive challenges related to sustainability adjustment is needed in the industry. The accommodating businesses will not only contribute to a more sustainable community, but also enhance their own position in the market.

This thesis will address implementation of sustainability in a large enterprise, and it is written in collaboration with Stangeland Maskin AS. The enterprise is one of the biggest contractors in Norway, and they were awarded the “enterprise of the year” prize in the Stavanger-region in 2020. The purpose of the thesis is to get a closer look at how the management in given enterprise affect and contribute to the implementation of sustainability. Our wish is to establish a greater understanding of managing challenges that may occur in implementation-processes directed towards sustainable development, and how these may be managed in the best possible way. The thesis question is: “Which challenges does the management in Stangeland face due to implementation of sustainability?”.

The thesis research is based on a qualitative method. Ten individual interviews have been completed, and the interviewees consisted of ten leaders from the organization. The empirical findings are discussed in relation to relevant theories about sustainability, change management, change capacity and resistance.

This thesis concludes that Stangeland Maskin AS has initiated processes for a sustainable development, but several challenges must be solved due to implementation in the entire enterprise. One of the most important findings in the thesis is related to the importance of what, how and why sustainability is relevant for Stangeland.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tema og bakgrunn.....	1
1.2 Formål.....	1
1.3 Problemstilling .....	2
1.4 Struktur.....	2
1.5 Presentasjon av Stangeland .....	2
1.6 Begrepsavklaring .....	4
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>5</b>
2.1 Bærekraft – hva er bærekraft og bærekraftig næringsliv?.....	5
2.2 Implementering av bærekraft .....	7
2.2.1 Endringskapasitet.....	8
2.2.2 Endringsledelse – hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring .....	10
2.2.3 Motstand – hvordan ansatte responderer/reagerer på endring.....	11
2.2.4 Etablerte strukturer og rutiner for endring i virksomheten.....	13
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>14</b>
3.1 Metodisk teori.....	14
3.1.1 Fase 1: Utvikling av problemstilling .....	14
3.1.2 Fase 2: Valg av undersøkelsesdesign .....	15
3.1.3 Fase 3: Valg av metode - hva slags data skal vi samle inn?.....	16
3.1.4 Fase 4: Hvordan samle inn data? .....	16
3.1.5 Fase 5: Hvordan velge ut enheter? .....	18
3.1.6 Fase 6: Hvordan analysere data? .....	18
3.1.7 Fase 7 og 8: Hvor gode er konklusjonene?.....	18



3.1.8 Fase 8: Tolkning, formidling og bruk av resultater .....	19
<i>3.2 Gjennomføring og metodiske valg</i> .....	19
3.2.1 Fase 1: Utvikling av problemstilling .....	19
3.2.2 Fase 2: Valg av undersøkelsesdesign .....	20
3.2.3 Fase 3: Valg av metode .....	21
3.2.4 Fase 4: Hvordan samle inn data? .....	21
3.2.5 Fase 5: Hvordan velge ut enheter? .....	22
3.2.6 Fase 6: Hvordan analysere data? .....	22
3.2.7 Fase 7: Hvor gode er konklusjonene? Tolkning, formidling og bruk av resultater .....	23
<b>4.0 Presentasjon og drøfting av data</b> .....	<b>25</b>
<i>4.1 Hvordan implementeres bærekraft i Stangeland?</i> .....	25
4.1.1 Forståelse av bærekraft som begrep og bærekraftige virksomheter .....	25
4.1.2 Trippel bunnlinje .....	28
4.1.3.1 Sosial bunnlinje.....	28
4.1.3.2 Miljømessig bunnlinje .....	30
4.1.3.3 Økonomiske bunnlinje .....	31
4.1.3 Oppsummering .....	33
<i>4.2 Hvordan mobiliserer og gjennomfører ledelsen endring?</i> .....	33
4.2.1 Endringsledelse.....	34
4.2.1.1 Mål for endring .....	34
4.2.1.2 Ledelse .....	36
4.2.1.3 Innhold .....	39
4.2.1.4 Planlegging .....	40
4.2.1.5 Motivasjon .....	41

4.2.1.6 Konsulenter .....	42
4.2.1.7 Oppsummering.....	43
4.2.2 Motstand .....	44
4.2.2.1 Oppsummering.....	46
4.2.3 Etablerte strukturer og rutiner for endring .....	46
4.2.3.1 Oppsummering.....	47
<b>5.0 Konklusjon og videre anbefaling .....</b>	<b>48</b>
5.1 Konklusjon.....	48
5.2 Forslag til videre forskning.....	50
<b>6.0 Litteraturliste .....</b>	<b>52</b>
<b>7.0 Vedlegg.....</b>	<b>54</b>
7.1 Vedlegg 1: Intervjuguide.....	54
Introduksjon.....	54
Intervjuguide.....	54

## **Figurliste og tabeller**

<b>Figur 1:</b> FNs tre dimensjoner for bærekraftig utvikling. (FN-sambandet, 2019) .....	6
<b>Figur 2:</b> Endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011) .....	9
<b>Figur 3:</b> Gangen i en undersøkelsesprosess .....	14
<b>Tabell 1:</b> Strategi E og Strategi O (Jacobsen, 2018) .....	10

## 1.0 Innledning

### 1.1 Tema og bakgrunn

Verden står i dag overfor et bærekraftsproblem av massive proporsjoner (Jørgensen og Pedersen, 2015). Sosial urettferdighet og klimautfordringer preger verdensbildet. Både jordens og samfunnets tåleevne er i ferd med å bli tøyd på en måte som påvirker livskvaliteten til individer, ressursgrunnlaget til bedrifter og stabiliteten til sivilsamfunnet (Gulbrandsen, 2015; Jørgensen og Pedersen, 2015). Samtidig som bedriftene har vært med på å skape de problemene vi nå ser, vil næringslivet i aller høyeste grad spille en nøkkelrolle i å skape bærekraftige samfunn (Hagen, 2018). Den enkelte bedrift som evner å tilpasse seg vil ikke bare bidra til mer bærekraft i samfunnet, men også styrke egen posisjon i markedet.

Under Bærekraftskonferansen i Bergen (SDG Conference, 2021) påpekte kommunal- og moderniseringsminister Nikolai Astrup at det kreves samarbeid av alle parter for å kunne sikre en bærekraftig utvikling og poengterer dermed viktigheten av et bærekraftig næringsliv. “Å inspirere og motivere de ansatte kan ikke vedtas”. Med dette påpeker Astrup viktigheten av en ledelse som legger til rette for innovasjon, utvikling og læring.

### 1.2 Formål

Oppgavens formål er å se nærmere på hvordan ledelsen i virksomheten kan påvirke og bidra til implementeringen av bærekraft. Med oppgaven ønsker vi å oppnå en større forståelse for hvilke utfordringer ledelsen vil kunne møte på i implementeringsprosesser rettet mot bærekraftig utvikling og hvordan de kan håndtere disse på best mulig måte. I vår gjennomgang av eksisterende litteratur som kan avdekke disse sammenhengene virker litteraturen å være mangelfull og vi ser rom for nye vinklinger og ny innsikt. Samtidig ser vi at oppgaven gir oss gode muligheter til å videreutvikle oss som forskere, ved at vi gjennom prosessen tilegner oss nye kunnskaper og lærerike erfaringer.

### 1.3 Problemstilling

Med utgangspunkt i den overnevnte aktualiseringen av temaet bærekraft, har vi formulert følgende problemstilling:

*«Hvilke utfordringer møter ledelsen i Stangeland ved implementering av bærekraft?»*

Videre har vi valgt å utarbeide to forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen:

**F1:** Hvordan implementeres bærekraft i Stangeland?

**F2:** Hvordan mobiliserer og gjennomfører ledelsen endringer knyttet til bærekraft?

For å belyse problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene vil vi se nærmere på hvordan ledelsen påvirker virksomhetens evner til å gjennomføre endringer som bidrar til en bærekraftig utvikling. Vi har i oppgaven valgt å analysere spørsmålene med utgangspunkt i teori om bærekraft, endringskapasitet, endringsledelse og motstand.

### 1.4 Struktur

Oppgaven er strukturert i seks deler, hvor første del vil starte med en presentasjon av det teoretiske grunnlaget for studiet. Videre vil det i kapittel 3 redegjøres for oppgavens metode og de valgene vi har foretatt i forbindelse med gjennomføringen av studiet. I kapittel 4 vil funn fra datasamlingen presenteres, analyseres og ses i sammenheng med presentert teori, før det i kapittel 5 vil fremlegges en konklusjon basert på den foregående drøftingen. Avslutningsvis vil det også i kapittelet 5 fremlegges forslag til videre forskning.

### 1.5 Presentasjon av Stangeland

Stangeland Maskin AS er en essensiell del av det familieeide selskapet Stangeland Gruppen AS og har drevet med større og mindre utbygginger siden begynnelsen av 80-tallet (Stangeland Maskin, u.å.-b). Bedriften har en av Norges største maskin- og utstyrsparker og anses som et av landets ledende entreprenørfirma. Med ca. 700 ansatte og en årlig omsetning på over 1,6

milliarder kroner har deres arbeid vært sentralt for utviklingen av store deler av Rogaland (Stangeland Maskin, u.å.-a). Dette gjenspeiles i kåringen av Stangeland Gruppen som årets bedrift i Stavangerregionen i 2020 (Frafjord, 2020).

Stangeland påpeker selv at deres visjon er «like kort som den er god»: ledende (Stangeland Maskin, u.å.-a). Stangeland skriver på sine nettsider at deres visjon, verdier, forretningsidé, strategi og mål er etablert nettopp for å sikre at virksomheten samlet opptrer og utvikler seg på en bærekraftig og fremtidsrettet måte (Stangeland Maskin, u.å.-c). De har en målsetning om å være den ledende aktøren i deres bransje, og sikter høyt gjennom sin markedsposisjon, ryggrad og sine kunder. Deres ansatte ses på som bedriftens viktigste ressurs, hvor den solide, engasjerte og faglig sterke innsatsen er et av deres fremste konkurransefortrinn.

Stangeland har fire sentrale kjerneverdier; arbeidsglede, forberedt, ryddig og effektiv (Stangeland Maskin, u.å.-a). Disse danner fundamentet for den daglige driften, hvor ledelsen er spesielt opptatt av en gjennomgående god arbeidskultur.

I tillegg til den daglige driften, har Stangeland også et fokus på å bidra til lokalsamfunnet (Stangeland Maskin, u.å.-d). Dette gjør de blant annet gjennom en sponsoratordning, hvor virksomheten gir tilbake til områdene hvor deres ansatte bor i form av støtte til utbygging av idrettshaller, fotballbaner, svømmehall og et museum. Samtidig som de bidrar med pengegaver for å kunne gjennomføre slike prosjekter, står også fokuset på fysisk dugnadsarbeid sentralt.

## 1.6 Begrepsavklaring

I det følgende avsnittet vil sentrale ord, forkortelser og begreper som benyttes i oppgaven defineres.

<b>Ytre miljø:</b>	Luft, vann og jord – de elementer som påvirkes.
<b>Samfunnsansvar:</b>	Ansvarlig næringsliv handler om hvilket ansvar næringslivsaktører forventes å påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten (Regjeringen, 2019).
<b>Leder:</b>	Administrative og operative ledere i Stangeland.
<b>Respondenter/enheter:</b>	Ansatte i Stangeland som har blitt intervjuet vil/kan bli omtalt som respondenter og enheter.
<b>Han/hun:</b>	Kjønnsnøytral anonymisering av respondenten
<b>ISO-sertifisering:</b>	En samling standarder for kvalitetsstyring vedrørende arbeidsmiljø, arbeidsforhold, kundefokus, ledelse, prosessstyring og kontinuerlig forbedring (ISO, u.å.).
<b>BREEAM-NOR:</b>	Norges mest brukte miljøsertifiseringssystem for nybygg og større rehabiliteringer (Grønn Byggallianse).
<b>CEEQUAL:</b>	Anleggenes svar på BREEAM. Verktøyet kan brukes til å fremme bærekraft og kvalitet i alle typer anleggsprosjekter, for eksempel veier, jernbane, broer, landskapsarkitektur og parkanlegg (Grønn Byggallianse).

## 2.0 Teori

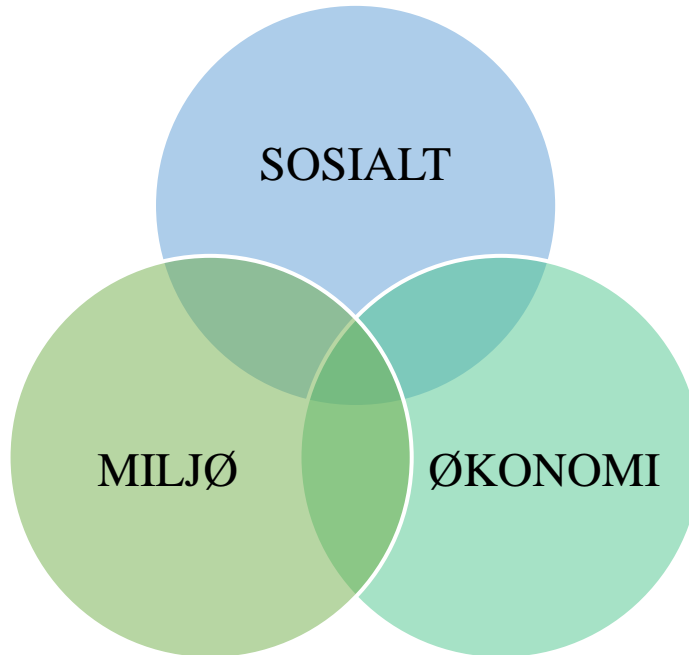
I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket for oppgaven og den videre analysen presenteres. Dette vil danne grunnlaget for å videre kunne analysere og drøfte problemstillingen samt de tilhørende forskningsspørsmålene. Teorien er strukturert ved inndeling i to hovedtemaer; bærekraft og endringskapasitet.

### 2.1 Bærekraft – hva er bærekraft og bærekraftig næringsliv?

Det er stor enighet om at utfordringer knyttet bærekraft vil være en kilde til lønnsomme forretningsmuligheter og konkurransefortrinn de kommende årene. For at virksomheter skal kunne dra nytte av dette forutsetter det en god forståelse av hva bærekraft er. I rapporten «Vår felles framtid», lagt frem av Verdens kommisjon for miljø og utvikling, defineres bærekraftig utvikling som:

*«Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (Vår felles framtid 1987).*

For å kunne oppnå en bærekraftig utvikling legger FN frem tre dimensjoner, hvor sammenhengen mellom disse dimensjonene avgjør om noe er bærekraftig (FN-sambandet, 2019). De tre dimensjonene er klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. I næringsssammenheng anses John Elkington (1999) som en av de viktigste bidragsyterne gjennom sin teori om en trippel bunnlinje. I tillegg til fokuset på økonomiske resultater, argumenterer han for at bedrifter også må svare for hvordan de påvirker miljøet og menneskene rundt seg (Carson og Skauge, 2019).



*Figur 1: FNs tre dimensjoner for bærekraftig utvikling. (FN-sambandet, 2019)*

*Den sosiale bunnlinjen* handler om hvilken påvirkning virksomheten har på mennesker og omfatter både interne og eksterne interessenter. Viktige temaer er arbeidsbetingelser, menneskerettigheter, korrupsjon og bidrag til lokalsamfunn (Carson og Skauge, 2019)

*Den miljømessige bunnlinjen* dreier seg om hvordan virksomheten påvirker det ytre miljøet gjennom sin forretningsdrift. Bærekraftige virksomheter vil ha som mål å minimere sine «økologiske fotavtrykk». Hvordan de kan oppnå dette vil videre avhenge av virksomhetens kjerneaktiviteter, men kan blant annet innebære avfallshåndtering, redusert bruk av råmaterialer og «grønn» produksjon og transport (ibid.).

*Den økonomiske bunnlinjen* fokuserer på den økonomiske verdien virksomheten genererer. For å kunne være bærekraftig er likevel ikke lønnsomhet for den enkelte virksomhet nok. De positive og negative effektene virksomheten har på den lokale, nasjonale og internasjonale økonomien må også tas i betraktning. Økonomi blir altså et spørsmål om hvilke sosiale og miljømessige goder som genereres gjennom virksomhetens overskudd (ibid.).

Trippel bunnlinje blir dermed en operasjonalisering av tanken om bærekraft, og bedrifters bærekraft er således evnen til å balansere økonomiske, miljømessige og sosiale effekter av



virksomheten (Carson og Skauge, 2019). Bonn og Fisher (2011) definerer bærekraftig forretningsliv «*som en forretningsmessig tilnærming som genererer langtidsv verdi ved å omfavne muligheter og administrerer risiko innenfor de tre nevnte områder*». Videre i oppgaven vil vi ta utgangspunkt i FNs definisjon av bærekraftig utvikling og John Elkingtons teori om trippel bunnlinje når vi omtaler bærekraftige virksomheter.

En annen vinkling på sammenhengen mellom bærekraft og bærekraftig næringsliv er tanken om ansvarlig næringsliv. Samfunnsansvar, også kalt Corporate Social Responsibility (Midttun, 2013), handler om å identifisere og håndtere negative effekter fra bedrifters operative virksomhet som påvirker eksterne og interne interessenter. Bedrifters samfunnsansvar er en selvregulerende forretningsmodell som bidrar til at et selskap holdes sosialt ansvarlig for dem selv, for aksjonærer og for det offentlige. Ved å være klar over sitt samfunnsansvar vil en få et mer årvåkent forhold til ens egen påvirkning på alle aspekter i samfunnet, inkludert økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvenser. Å utøve samfunnsansvar vil for en virksomhet bety at det opereres på en måte som bidrar til å forbedre både miljø og samfunn, i stedet for at en opererer på måter som vil gi negative ringvirkninger.

## 2.2 Implementering av bærekraft

For at virksomheter skal kunne bli bærekraftige forutsettes det at de evner å implementere bærekraftstiltak i alle ledd. Å implementere endringer i en etablert virksomhet er en krevende oppgave, og selv om det innenfor litteraturen om endringsledelse eksisterer mye og god litteratur omhandlende innholdet i og strategier for organisasjonsendring (Stensaker og Haueng, 2016; Hennestad og Revang, 2017; Jacobsen, 2018; Jacobsen og Thorsvik, 2019), påpekes det likevel av Michael Tushman (Gulbrandsen, 2015) at det er lite kunnskap om selve implementeringen og de prosessene som endring medfører.

Det er flere ulike faktorer som påvirker endring, og både interne og eksterne faktorer kan legge føringer for oppnådd suksess av en endringsprosess. Implementering av bærekraft innebærer gjerne et flertall av overlappende endringer. Vi anser dermed Meyer og Stensakers teori om endringskapasitet som den mest aktuelle teorien for å besvare vår problemstilling.

Videre i kapittelet vil vi se nærmere på hvordan virksomhetens endringskapasitet vil være viktig for deres evne til å gjennomføre ønsket endring. Samtidig vil det også gås nærmere inn på

ledelsens rolle i endringsprosesser og hvordan de kan velge ulike strategier for å sikre en god implementering i virksomheten. Vi vil også ta for oss teorier knyttet til motstand ved endringer, da dette er en reell problemstilling ledelsen vil stå ovenfor.

### 2.2.1 Endringskapasitet

Ledelsen i norske virksomheter initierer strategiske endringer stadige oftere, og evnen til å lede og gjennomføre disse endringene har blitt en viktig kilde til konkurransefortrinn i virksomheter (Meyer og Stensaker, 2011). For å svare på ytre krav gjennomføres hyppige endringer og gjerne flere endringsprosesser parallelt. Et slikt multippelt endringsperspektiv utfordrer deler av den eksisterende litteraturen på endringsledelse, som tar utgangspunkt i virksomheter som relativt stabile over tid.

I det tradisjonelle synet på endringsledelse står Kurt Lewins trestegsmodell for endring sentralt. Modellen forutsetter at virksomheten må gjennom en opptiningsfase, en omstillingsfase og til slutt en nedfrysingsfase. Mye av endringslitteraturen tar utgangspunkt i en slik forståelse for endring, hvor lengre perioder med stabilitet brytes som følge av større, radikale endringer. Spørsmålet er imidlertid om et slik bilde av endringer stemmer overens med hvordan dagens virksomheter må forholde seg til endring (ibid.).

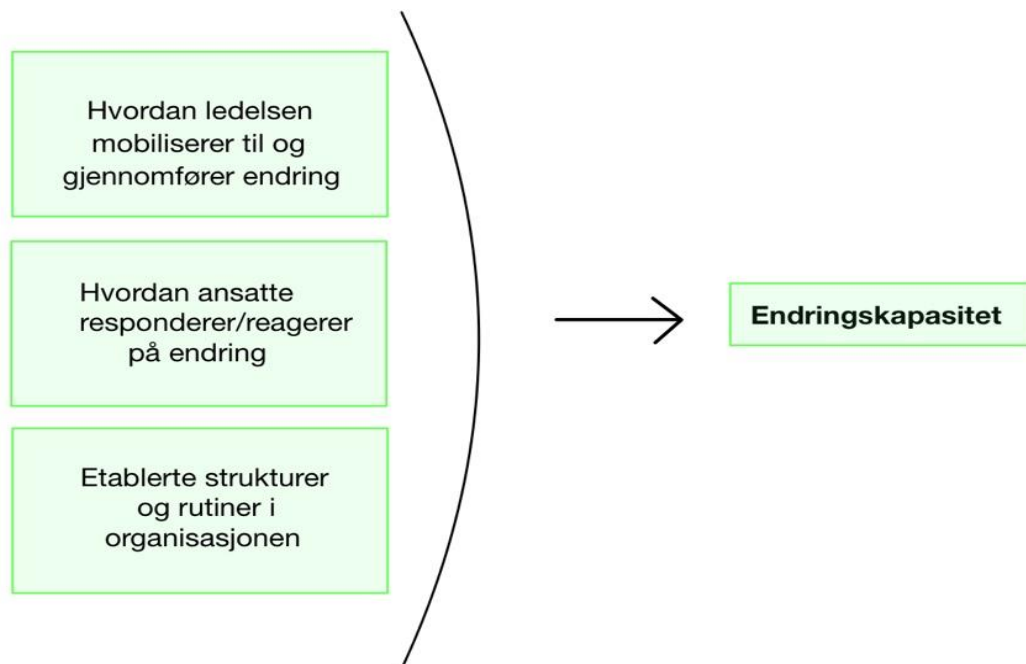
Meyer og Stensaker påpeker at endringer er mer komplekst og sammensatt og dermed møter utfordringer knyttet til det tradisjonelle synet på endringsprosesser og endringsledelse. Nye endringer blir introdusert og iverksatt før allerede pågående prosjekter er avsluttet, og virksomheten vil dermed ikke komme seg gjennom Lewins endringsmodell før de igjen står i en opptiningsfase. Som et svar på denne utfordringen introduserer Meyer og Stensaker begrepet endringskapasitet.

Endringskapasitet defineres av Meyer og Stensaker (2011, s. 16) som «evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt». For at toppledelsen skal kunne initiere endringer for å møte krav fra eksterne omgivelser, vil det være nødvendig å opparbeide en kapasitet i virksomheten som gjør den i stand til å gjennomføre store og hyppige omstillinger. En bedrift med høy endringskapasitet vil kunne gjennomføre endringer med et

lavere produksjons- og effektivitetstap enn bedrifter som ikke har opparbeidet en slik endringskapasitet.

For at en virksomhet skal kunne opparbeide seg endringskapasitet er det tre faktorer som må tas i betraktning. I tillegg til virksomhetens evne til å gjennomføre endringer, må en også ta hensyn til hvor mye tid og ressurser som går med i endringsprosessen, samt vurdere i hvilken grad implementeringsarbeidet har gått utover den daglige driften. Dersom fokuset kun er på bedriftens evne til å endre seg, vil en ikke kunne opparbeide en høy endringskapasitet. En må også vurdere endringene opp mot kostnadene de medfører for den daglige driften, da endring i seg selv ikke vil være nok dersom kunder og medarbeidere blir neglisjert, eller konkurrenter øker sin konkurransekraft.

Meyer og Stensaker (2011) påpeker at en virksomhets endringskapasitet kan forstås som summen av individenes endringskapasitet, nettopp fordi virksomhetens evne til å endre seg i stor grad avhenger av den aggregerte endringskapasiteten hos de ansatte innad i virksomheten. Dersom de ansatte har evnen og vilje til å tilpasse seg eksterne krav, vil dette bidra til en høy endringskapasitet. Evnen til å gjennomføre endringer samtidig som fokus på daglig drift opprettholdes avhenger av tre hovedpunkter (ibid.):



**Figur 2:** Endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011)

## 2.2.2 Endringsledelse – hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring

Ledelsen må evne å mobilisere virksomheten på en slik måte at de aktivitetene som gjennomføres bidrar til en suksessfull implementering av et endringsinitiativ. Dette handler om den enkelte leders evner og ferdigheter, samt de systemer og rutiner som ledelsen benytter seg av for å mobilisere til endring.

Endringsledelse dreier seg om de handlinger endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring i en virksomhet (Jacobsen, 2018). Sentralt i teorien om endringsledelse står de to grunnleggende endringsstrategiene; strategi E og strategi O.

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiver	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

*Tabell 1: Strategi E og Strategi O (Jacobsen, 2018)*

Strategi E oppfattes ofte som en «hard» endringsstrategi, hvor virksomhetens økonomiske elementer står sentralt. Endringsdriverne er gjerne eierne og toppledelsen, samtidig som de også får stor hjelp fra eksterne konsulenter og finansielle insentiver. Dermed gir denne endringsstrategien lite rom for deltakelse fra menneskene som arbeider i virksomheten.

Endringene fokuserer på virksomhetens harde elementer; strukturer, strategier og systemer, og bærer preg av en top-down tilnærming hvor analyse og god planlegging står sentralt.

Ledelse med utgangspunkt i strategi E setter fokus på å hvordan ledelsen kan møte og overvinne motstand når den kommer. Logikken bak ligger i at lederen forteller hva medarbeiderne skal gjøre og videre tar beslutninger for alle i virksomheten. For at de ansatte da skal gjøre hva lederen har bestemt, vil de kreve en kompensasjon.

Videre anses strategi O som en «mykere» form for endringsstrategi, hvor fokuset i større grad er rettet mot utvikling heller enn endringen i seg selv. Målet er å utvikle organisasjonskulturen og sette mennesker og grupper i fokus gjennom både individuell og organisatorisk læring. Det er de menneskelige egenskapene, samt sosiale prosessene, som er drivkreftene for å skape endring og deretter oppnå ønskede resultater.

Ved ledelse med utgangspunkt i strategi O, vil ledelsen i større grad være en pådriver for medarbeidernes engasjement. Deres viktigste oppgave blir å skape et miljø hvor de ansatte er mottakelige og delaktige i endringsprosessen.

### 2.2.3 Motstand – hvordan ansatte responderer/reagerer på endring.

De ansattes reaksjoner på endringen vil også kunne påvirke hvorvidt virksomheten er i stand til å opparbeide en høy endringskapasitet. De grepene ledelsen gjør, vil i stor grad påvirke de ansattes respons. Dersom ledelsen da ikke evner å håndtere reaksjonene på en optimal måte vil dette kunne føre til negative konsekvenser for den initierte endringen. Meyer og Stensaker (2011) fremhever to ulike momenter som kan føre til negative effekter på endringskapasiteten; de ansatte opplever endringen som overveldende og klarer dermed ikke å opprettholde fokuset på den daglige driften, eller at de ansatte mangler de nødvendige ressursene eller kompetansen for å iverksette endringene. En god leder vil være den som evner å tilpasse måten de gjennomfører endringer på ut ifra kontekst og forventet respons.

Av en endringsprosess vil det følgelig være ulike reaksjoner og opplevelser hos de enkelte individer innad i en bedrift. Positive reaksjoner på endring vil skape oppslutning og virke som en drivkraft for implementeringen, samtidig som motstand gjennom negative reaksjoner vil skape

en motkraft som vanskeliggjør endringsprosessen. De ansattes reaksjoner vil være avgjørende for at virksomheten skal kunne utvikle en høy endringskapasitet og det blir dermed sentralt å forstå hva som skaper motstand.

Maslows teori om «behov for trygghet» anses som en grunnmodell for motstand mot endring (Amundsen og Kongsvik, 2016). Ifølge Maslow er både behovet for trygghet og behovet for vekst fundamentalt for mennesket, men hva som vektlegges mer vil være individuelt. Som følge av dette vil det være et dilemma mellom disse faktorene. Dersom en verdsetter vekst mer enn trygghet, vil endringer oppfattes som en utviklingsprosess og en læringsmulighet. Men dersom trygghetsbehovet er viktigere vil en kunne mistrives med endringer da en ønsker en mer forutsigbar hverdag.

Dag Ingvar Jacobsen (2018) trekker frem ti årsaker for hvorfor motstand er en naturlig reaksjon på endring. Dersom det er uenighet om hvorvidt det faktisk er behov for endring, eller om den beste løsningen er valgt oppstår motstand som følge av *faglig uenighet*. Samtidig gjør *frykten for det ukjente* at mange reagerer på endring med motstand. *Tap/gevinst av personlige goder* vil også kunne skape motstand, da endring for enkelte vil kunne gi muligheter avansement, samtidig som andre kan oppfatte endringen som en trussel mot avansementmuligheter og de goder man i dag har. Som arbeidstaker er det naturlig å skape en identitet knyttet til egne arbeidsoppgaver og det fysiske miljøet en jobber i, og endringer vil dermed kunne oppfattes som *tap av identitet*. Endring kan også føre med seg mer arbeid, og dette *ekstraarbeidet* vil følgelig kunne skape motstand hos den ansatte. Videre vil også *tap av sosiale relasjoner* være en kilde til motstand dersom en ansatte opplever at en mister kontakt med andre ansatte. I psykologiske kontrakter utviklet gjennom sosial interaksjon mellom mennesker i en endringsprosess, vil motstand kunne oppstå som en følge av *brudd på psykologiske kontrakter*. Endringer kan også føre til *endret maktforhold* i virksomheten, noe som også kan føre til endringer i *den symbolske orden*. Motstand mot endring kan også oppstå som følge av endringer som påvirker ulike *aktører i omgivelsene*.

#### 2.2.4 Etablerte strukturer og rutiner for endring i virksomheten

En virksomhet kan også oppnå høy endringskapasitet ved å etablere strukturer og rutiner for endring som kan brukes i fremtidige endringsprosesser. Dersom virksomheten har velfungerende prosedyrer for hvordan endringsprosesser foregår, vil dette kunne gjøre fremtidige endringer mer effektive og på den måten bidra til økt kapasitet for endring (Meyer og Stensaker, 2011).

Samtidig ser en også at gode strukturer og rutiner i virksomheten en kan bidra til å skape økt trygghet og forutsigbarhet hos medarbeiderne.

Som følge av en prosjektbasert tilnærmingen til organisering og styring av endringsprosesser vil det kunne etableres faste strukturer for endring som kan brukes om igjen. Disse strukturene vil effektivisere endringsprosesser ytterligere, og bidra til en høy endringskapasitet ved at det er likhetstrekk ved fremgangsmåten for å etablere prosjektet, organisere arbeidet og sikre at en har riktige og tilstrekkelige ressurser (Meyer og Stensaker, 2011).

En ser også at etablerte rutiner som går igjen fra endring til endring kan føre til at mindre tid og ressurser går med til endringsprosessen. Dette kan igjen virke positivt inn på produktiviteten, da det frigjør tid som i stedet kan brukes på den daglige driften. I en virksomhet hvor bærekraft er et større fokusområde med god forankring, vil endringer knyttet til bærekraft oppleves som mindre overveldende for de ansatte, enn i virksomheter uten et slikt fokus. Dersom virksomheten evner å etablere gode strukturer og fleksible rutiner, kan dette bidra til positive opplevelser for de ansatte, og dermed øke virksomhetens endringskapasitet.

## 3.0 Metode

Med utgangspunkt i Jacobsen (2015), vil dette kapitlet omhandle oppgavens metode. Vi vil redegjøre for datainnsamlingen og de metodiske valg vi har foretatt. Undersøkellesprosessen kan deles inn i åtte faser (ibid. s. 68), i oppgaven har vi benyttet oss av følgende struktur:



**Figur 3:** Gangen i en undersøkelsesprosess

Første delkapittel vil ta for seg en generell beskrivelse av de åtte fasene. Videre vil i andre delkapittel forklare og begrunne metoden vi har benyttet oss av i egen undersøkelse.

### 3.1 Metodisk teori

Metode defineres som en strategi for å komme frem til vitenskapelig kunnskap. I en undersøkelsesprosess vil en stå ovenfor valg som vil påvirke undersøkelsens gyldighet og troverdighet. Den metodiske delen er essensiell da den tilfører et element av relevans og riktighet som vil bidra til å underbygge besvarelsen av problemstillingen.

#### 3.1.1 Fase 1: Utvikling av problemstilling

Bakgrunnen for en empirisk undersøkelse vil ofte være et bestemt tema en ønsker å belyse ytterligere, hvor de spørsmål og hypoteser som stilles ut ifra temaet vil danne grunnlaget for problemstillingen. For å kunne generere målbare resultater vil det være nødvendig å avgrense og konkretisere tilstrekkelig for å bringe problemstillingen fra et teoretisk til et operativt nivå. Det stilles tre krav til en problemstilling; den skal være spennende, enkel og fruktbar.



For at en problemstilling skal kunne undersøkes empirisk er det fire forhold som må inkluderes i utformingen. *Hva* og *hvem* omhandler undersøkelsens variabler og enheter – kjernen i problemstillingen, mens *hvor* og *når* utgjør undersøkelsens fysiske rammer – kontekst.

For at en i det videre arbeidet skal kunne bestemme undersøkelsesopplegg og metode vil det være fordelaktig å foreta en grundigere analyse av problemstillingen, og det er vanlig å skille mellom de tre dimensjonene: om problemstillingen er klar/uklar, forklarende/beskrivende og om en ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen, 2015).

### 3.1.2 Fase 2: Valg av undersøkelsesdesign

Etter å ha konkretisert problemstillingen må en forsøke å finne ut av hvilket undersøkelsesopplegg som er best egnet til valgt problemstilling. Undersøkelsesopplegget vil prege validiteten, og det er særs viktig å stille kritiske spørsmål til seg selv for å finne ut om valgt opplegg er hensiktsmessig for å kunne besvare problemstillingen. En kan benytte seg av både ekstensive og intensive undersøkelsesopplegg.

Et ekstensivt opplegg vil benytte seg av få variabler, men mange enheter. Ved å gå i bredden ønsker en å undersøke hvor vanlig eller uvanlig et fenomen er. Ekstensive undersøkelsesdesign gir godt grunnlag for å kunne statistisk generalisere resultatene fra utvalget til resten av populasjonen. Intensive opplegg tar på den andre siden for seg mange variabler og få enheter. Formålet er gå dypere inn i materien ved et fenomen eller en hendelse. Dette gjør undersøkelsesdesignet godt egnet for teoretisk generalisering hvor ønsket er å finne lovmessigheter hvor bestemte handlinger vil ha bestemte konsekvenser.

I en enkeltcase-studie går en forsker dypt inn i en situasjon, en virksomhet eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015). Ved å benytte seg av en slik tilnærming vil en oppnå god innsikt i et sted eller en hendelse, noe som igjen gir gode muligheter for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst. Samtidig åpner enkeltcase-studier opp for å kunne avdekke kausale mekanismer og prosesser.

Det er to utfordringer som knyttes til bruken av enkeltcase-studier. Dette er henholdsvis utfordringer knyttet til generalisering og til etableringen av kausale sammenhenger. Dersom

målet er å generalisere vil en være avhengig av data fra flere studier da det er vanskelig å statistisk generalisere fra en case til en annen. I enkeltcases vil det også være vanskelig å vise at de forhold som henger sammen ikke er unike trekk knyttet til casen. Dette gjør det krevende å etablere kausale sammenhenger.

### 3.1.3 Fase 3: Valg av metode - hva slags data skal vi samle inn?

Undersøkelsesopplegget blir avgjørende for hvordan en skal arbeide videre, og valget av dette legger føringer for datainnsamlingen. I tredje fase må en avgjøre hvilken type informasjon som skal samles inn. Ved å samle inn kvalitative data benytter en seg av ord for å forklare resultatene. Den kvalitative tilnærmingen er best egnet dersom en har lite kunnskap om temaet som skal belyses, og innhenting foregår på et snevrere nivå. Gjennom en kvantitativ datainnsamling kommer resultatene på den andre siden i form av tall. De to formene for datainnsamling anses begge som gode, men de egner seg best til å belyse ulike problemstillinger (Jacobsen, 2015).

### 3.1.4 Fase 4: Hvordan samle inn data?

Etter å ha valgt metode er en nødt til å velge hvordan en vil innhente data. Den kvalitative forskningsprosessen er ofte en ikke-lineær prosess og preges av åpenhet og fleksibilitet. Ved å benytte seg av få enheter skapes det større rom for en dypere forståelse av fenomenet en undersøker. De vanligste metodene for kvalitativ datainnsamling er det åpne individuelle intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse. Hvilken datainnsamlingsmetode en benytter seg av vil igjen påvirke dataens validitet og reliabilitet. Ved kvalitativ datainnsamling vil det foreligge en risiko for selektiv informasjonsinnsamling og undersøkelseeffekt som kan legge føringer for resultatene. Vi benyttet oss av digitale intervjuer og dokumentundersøkelser.

Det åpne individuelle intervjuet kjennetegnes av dialog mellom undersøker og respondent/informant. Intervjuet kan foregå ansikt-til-ansikt, via telefon, e-post eller over internett. Det åpne individuelle intervjuet egner seg best når det er relativt få enheter som undersøkes, når en er interessert i det enkelte individs respons og når en er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015).

Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av åpenhet og struktur, hvor ytterpunktene er helt åpne og lukkede intervjuer. Et åpent intervju foregår uten en intervjuguide og sekvens i samtalen. Dette legger til rette for en jevn informasjonsflyt, uten at intervjuobjektet vil føle seg tvunget til å dele informasjon. Det lukkede intervjuet består av spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge. Fordelen med denne typen intervju er at en får ulike synspunkter på et gjennomgående tema, noe som vil kunne bidra til å forklare forskjeller innad i for eksempel en virksomhet.

Det å benytte seg av intervju som datainnsamlingsmetode kan være både for- og ufordelaktig. Et ansikt-til-ansikt-intervju vil legge til rette for tillit og åpenhet mellom intervjuer og respondent. Sammenlignet med andre intervjuformer vil man gjennom fysisk nærhet oppnå en god flyt i samtalen, samtidig som det vil være få distraksjoner. Ulempene ved intervjuer gjennomført ansikt-til-ansikt er blant annet knyttet til den praktiske gjennomføring av intervjuer med høye kostnader og geografiske utfordringer. I tillegg vil noen kunne synes at dette er en ubehagelig form for intervju og dermed kvie seg for å delta. Det er også viktig å være klar over intervju-effekten som handler om at intervjuers tilstedeværelse kan føre til feilaktige resultater (Jacobsen, 2015).

Videokonferanse er et møte som foregår i sanntid mellom to eller flere personer som deler lyd og bilde (Bothner-By og Ulseth, 2020). En videokonferanse har flere fellestrekk med ansikt-til-ansikt intervju, men skiller seg klart ut ved at det foregår geografisk adskilt. En viktig fordel med denne formen for intervju er at de kan gjennomføres hvor som helst, noe som kan føre til reduserte kostnader i forbindelse med gjennomføringen da geografisk avstand ikke vil være en utfordring. Samtidig vil en kunne spare tid ved at en ikke må reise for å nå intervjuobjektene. Dette kan også føre til at en når ut til flere potensielle respondenter.

I dokumentundersøkelser benytter en seg av sekundærdata samlet inn fra tidligere forskning. Dette kan være offentlige dokumenter, nettsider, årsrapporter for en virksomhet osv. (Jacobsen, 2015). Ved å kombinere bruken av primær- og sekundærdata gis det muligheter for en dypere forståelse av temaet, samtidig som det reduserer mulighetene for feilkilder. Det er likevel viktig å være klar over at sekundærdata er samlet inn til andre formål og dermed ikke besvarer samme problemstilling som undersøkes i egen undersøkelse.

### 3.1.5 Fase 5: Hvordan velge ut enheter?

Kvalitative former for datainnsamling er både ressurs- og tidkrevende, noe som begrenser mulighetene for å intervju alle de en skulle ønske. Valget av intervjuobjekter blir derfor særs kritisk for undersøkelsens validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2015). I oppstartsfasen kan en sette opp en oversikt over alle ønskede intervjuobjekter, hvor en videre spesifiserer ekskluderings- og inkluderingskriterier, som resulterer i de kriterier som benyttes i selve utvelgelsen.

Det er mange måter å finne et utvalg på og de vanligste formene er rent tilfeldig utvalg, utvalg som sikrer bredde og variasjon, enheter en tror vil gi god informasjon, utvalg som representerer ytterpunkter, snøballmetoden eller en kombinasjon av disse (ibid.). Om bredde og variasjon er ønskelig vil en inndeling i undergrupper og tilfeldig trekning derfra være mest hensiktsmessig. Ønsker en på den andre siden mer spesifikk informasjon kan en velge ut informanter en mener vil være i besittelse av denne type informasjon (ibid.)

### 3.1.6 Fase 6: Hvordan analysere data?

I etterkant av datainnsamlingen vil en sitte igjen med store mengder data i form av notater, lyd-/videoopptak og e-poster. Ved analyse av kvalitative data er det vanlig å benytte hermeneutisk metode med hensikt om å redusere datamengden. Metoden består av følgende fire steg: dokumentere, utforske, systematisere/konkretisere og sammenbinde. I den første fasen dokumenteres materialet, noe som innebærer utskrivning samt systematisering av data om nødvendig. Videre vil en kartlegge eventuelle forhold som skiller seg ut i datamengden. I den tredje fasen reduseres datamengden betraktelig for å skape oversikt og mulighet for systematisering. Dette gjør det mulig å kategorisere informasjonen. Avslutningsvis må en benytte oversikten en har opparbeidet seg til å trekke linjer mellom de ulike gruppene av informasjon.

### 3.1.7 Fase 7 og 8: Hvor gode er konklusjonene?

At resultatene av en undersøkelse er gyldige og pålitelige er svært viktig og bør derfor drøftes godt. God intern validitet vil bidra til at resultatene oppfattes som riktige, og for å undersøke dette en kan benytte seg av følgende tre forhold: om studieobjektene er en sann representasjon av

virkeligheten, om forskeren gir en sann representasjon av data og om resultatene speiler virkeligheten (Jacobsen, 2015). Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres utover de en faktisk har undersøkt. En kvalitativ tilnærming fører med seg utfordringer knyttet til dette da en som regel undersøker få enheter, og at disse er trukket ut til et spesielt formål. Dette gjør det vanskelig å kunne påstå at utvalget er representativt for en større populasjon (ibid.).

Hvorvidt undersøkelsen er pålitelig avhenger av selve undersøkelsesopplegget, intervjuer eller kontekst og av nøyaktigheten på innsamling og analyse av dataene. Det vil også være en fare for at en «intervjuereffekt» vil prege undersøkelsen. Dette kommer av at intervjueren vil ha en effekt på intervjuobjektet. Konteksteffekten vil også kunne prege intervjuene, da den konteksten intervjuene gjennomføres i vil kunne påvirke responsen (ibid.).

### 3.1.8 Fase 8: Tolkning, formidling og bruk av resultater

I det avsluttende arbeidet med undersøkelsen kan en skille mellom substansiell og metodologisk drøfting. Metodologisk drøfting handler om undersøkelsens totale gyldighet og hvordan valgt metode i seg selv kan ha skapt de resultatene en har endt opp med. Den substansielle drøftingen handler om å sammenstille resultatene fra undersøkelsen med tidligere forskning og annen teori (Jacobsen, 2015).

## 3.2 Gjennomføring og metodiske valg

### 3.2.1 Fase 1: Utvikling av problemstilling

I oppgaven har vi valgt å belyse temaet bærekraft, både på bakgrunn av personlig interesse, men også fordi begrepet i seg selv er svært aktuelt i dag. For næringsvirksomheter vil en tilpasning til bærekraft være nødvendig for å sikre videre drift i markedet. Stangeland er et av landets ledende entreprenørfirma og opererer i en bransje hvor bærekraft vil bli helt essensielt. I arbeidet med konkretiseringen av temaet har vi i samarbeid med Stangeland bestemt oss for å fokusere på selve implementeringen av bærekraft i virksomheten.

I det videre arbeidet med utformingen av problemstillingen var vi nødt til å avklare forholdene hva og hvem. Vi var interessert i hvilke bærekraftstiltak Stangeland Maskin hadde lagt til rette for, planla å gjennomføre og ikke minst hvordan ledelsen har tatt eierskap til disse endringene. Dette gjorde ledelsen til de mest relevante enhetene for vår undersøkelse. Undersøkelsens kontekst avgrenset vi ved å sette Stangeland som den fysiske rammen. Med tanke på tidsavgrensning satte vi ingen konkret avgrensning, men vårt hovedfokus lå på hva de hadde foretatt seg i løpet av de siste årene.

Ved å benytte oss av metodisk teori kom vi frem til at problemstillingen vår var eksplorerende, deskriptiv og med liten grad av generaliseringsmuligheter. Problemstillingen er eksplorerende da vi med den ønsker å opparbeide oss større kunnskap om temaet gjennom en åpen datainnsamling, beskrivende fordi den tar for seg omfanget av de utfordringer en møter på i nevnt implementeringsprosess og med liten grad av generaliseringsmuligheter da utvalget ikke vil være representativt for en større populasjon. Samtidig kan problemstillingen også anses som problemidentifiserende, hvor formålet er «å identifisere et problem eller en spesiell utfordring» (Busch, 2013).

Etter å ha gjennomført en analyse av problemstillingen; «*Hvilke utfordringer møter ledelsen i Stangeland ved implementering av bærekraft?*», konkluderte vi med at den oppfylte alle kravene til en god problemstilling. Den er spennende fordi vi innledningsvis ikke visste hvilke resultater vi ville oppnå, samtidig som det overordnede temaet var spennende og interessant å studere nærmere. Videre er problemstillingen også enkel, da den er formulert kort og konsist, med to hovedspørsmål i problemstillingen i tillegg til to oppfølgende forskningsspørsmål. Siste kravet om fruktbarhet anser vi også som oppfylt, nettopp fordi den kan undersøkes empirisk og vil tilføre ny kunnskap som kan tas med i videre arbeid med implementering av bærekraft.

### 3.2.2 Fase 2: Valg av undersøkelsesdesign

Etter å ha analysert problemstillingen var det klart at et undersøkelsesdesign av intensiv karakter ville være mest hensiktsmessig. Dette fordi vi ønsket en dypere forståelse for temaet, og dermed benyttet oss av mange variabler og få enheter. Oppgaven er skrevet i samarbeid med Stangeland, og følgelig ble undersøkelsen gjennomført som en enkeltcase-studie. Intensive

undersøkelsesopplegg gir som nevnt muligheter for teoretisk generalisering, og forskningsspørsmålene knyttet til problemstillingen ville kunne bidra til dette.

Samtidig var det viktig å være klar over at de forhold som vi avdekket hos Stangeland ville ha begrensede muligheter til å generaliseres til andre virksomheter, nettopp fordi vi kun har tatt utgangspunkt i én virksomhet. Vi hadde likevel i tankene at vår undersøkelse skulle kunne være et bidrag til litteraturen om bærekraftige virksomheter, og dermed gi dypere innsikt og mer teoretisk kunnskap som kan benyttes av andre virksomheter som arbeider for en bærekraftig utvikling.

### 3.2.3 Fase 3: Valg av metode

Som følge av valgt undersøkelsesopplegg anså vi det som mest hensiktsmessig å samle inn kvalitative data. Gjennom undersøkelsen ønsket vi å få større forståelse for hvordan Stangeland har implementert og videre planlegger å implementere bærekraft, samtidig som vi ønsket å se nærmere på ledelsens rolle i selve implementeringen. For å da kunne besvare valgt problemstilling var det nødvendig å samle inn tilstrekkelig og sammensatt informasjon, noe data fra en kvalitativ tilnærming ville bidra med.

### 3.2.4 Fase 4: Hvordan samle inn data?

Siden vi gjennom undersøkelsen ønsket å se nærmere på ledelsens rolle i implementeringen av bærekraft, ble det naturlig for oss å velge relativt åpne individuelle intervjuer, hvor vi kunne fange opp enkeltindividers oppfatninger og opplevelser. I forkant av intervjuene hadde vi utformet en intervjuguide som tok for seg de temaene vi ønsket å diskutere gjennom fastsatte spørsmål som alle hadde åpne svar. Mellom intervjuene byttet vi på rollene som ordstyrer og sekretær.

Totalt ble det utført ti intervjuer, hvorav samtlige samtykket muntlig til at det ble tatt lydopptak av intervjuet. Det ble også forsikret om anonymitet. Intervjuene ble gjennomført digitalt via Teams og foregikk dermed som videointervjuer. Vi hadde i hovedsak tenkt å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt, men på grunn av Covid19-pandemien lot det seg ikke gjøre å reise til Stavanger for å gjennomføre intervjuer. I forkant var vi noe usikker på om videointervjuer

ville føre til mindre flyt i samtalen og flere tekniske problemer. Vi følte likevel at vi fikk gjennomført intervjuene på en god måte og at det digitale ikke førte til flere utfordringer enn om det hadde blitt gjennomført ansikt-til-ansikt. Det eneste vi vil påpeke som kan ha gitt utslag i form av undersøkelseeffekt er at fem av intervjuobjektene ikke hadde på kamera. Dermed mister en noe av nærheten en oppnår dersom begge parter hadde brukt kamera. Likevel tror vi ikke dette vil påvirke resultatene i alt for stor grad, da spørsmålene i utgangspunktet er knyttet til praktiske anliggender og ikke på et personlig/følelsesmessig nivå.

Vi har i hovedsak benyttet oss av primærdata samlet inn fra intervjuene. Likevel så vi et behov for sekundærdata for å tilegne oss ytterligere informasjon om Stangeland. Deres egne nettsider er benyttet som kilde for å innhente generell informasjon om Stangeland, sertifiseringer og rapporteringer.

### 3.2.5 Fase 5: Hvordan velge ut enheter?

Siden vi med problemstillingen ønsket å undersøke ledelsens rolle i implementeringen av bærekraft var det viktig for oss å intervjuere lederne i virksomheten. Samtidig anså vi det også som relevant å intervjuere enkelte ansatte, slik at også deres oppfatninger og opplevelser ble inkludert i undersøkelsen.

Stangeland var selv ansvarlige for å sette opp en liste med de personene vi skulle intervjuere. Dermed hadde vi selv ingen kontroll over hvordan utvalget ble gjennomført. Likevel var vi tydelige i våre ønsker om hvem vi ville intervjuere. Listen vi fikk tildelt hadde en god balanse mellom ledere på ulike nivåer. I og med at Stangeland selv hadde valgt ut intervjuobjektene, var dette noe vi måtte ta hensyn til i den videre drøftelsen og analysen. Med tanke på at det er rundt 700 ansatte i Stangeland er det viktig å understreke at vårt utvalg på ti personer, som er litt over 1%, ikke nødvendigvis er representativt for flertallet. Men som følge av deres sentrale rolle, velger vi å anta at deres stilling medfører en viss innflytelse på øvrige ansatte.

### 3.2.6 Fase 6: Hvordan analysere data?

Den samlede datamengden vi satt igjen med etter gjennomførte intervjuer var stor. Vi delte oss bevisst ikke under intervjuene for at vi begge skulle sitte igjen med et eget inntrykk av



respondenten. Vi transkriberte så alle intervjuer for å få enda bedre oversikt over resultatene. Videre gikk vi gjennom intervjuene hver for oss, for så å markere hva vi selv så på som bemerkelsesverdig. Gjennom en sorteringsprosess samlet vi alt materiale i et større dokument, og delte opp i hensiktsmessige kategorier på bakgrunn av temaene bærekraft, endringsledelse, motstand og strukturer og rutiner. Dette ga oss god oversikt, og gjorde det enkelt å trekke linjer fra datamaterialet og opp mot det teoretiske grunnlaget.

I analysen har vi valgt å skille mellom ledere i administrative stillinger og ledere på mer operasjonelle plan. Årsaken til dette er at arbeidsoppgavene på operativt nivå i hovedsak foregår ute på anleggene og dermed skiller seg fra mer administrative lederstillinger.

### 3.2.7 Fase 7: Hvor gode er konklusjonene? Tolkning, formidling og bruk av resultater

For å sikre at våre konklusjoner oppfylte de tre forholdene som er nødvendig for å etablere god intern validitet måtte vi først ta stilling til om våre intervjuobjekter var en sann representasjon av virkeligheten. Som følge av at våre respondenter var ledere som befant seg på ulike nivåer i virksomheten, antar vi at dette ga en god representasjon. Samtidig er det usikkert om vi har nådd ut til et representativt utvalg med tanke på virksomhetens størrelse, og det vil kunne være fare for at enkelte ledergrupper er utelatt. Deretter måtte vi også forsikre oss om at respondentene ga oss riktig informasjon. Vi opplevde at respondentene i aller høyeste grad var oppriktige i sine svar. Dersom det var noe de var usikre på var de tydelige på at de ikke følte seg i stand til å svare på spørsmålet, noe som kan ha redusert risikoen for fabrikkerte svar. Det vil likevel være en risiko at de har valgt å ikke svare da de har vært redde for å svare «feil» på våre spørsmål.

Videre måtte vi vurdere hvorvidt vi ga en sann representasjon av dataen. Som følge av at vi kun var to forskere som arbeidet med oppgaven har vi gjennom hele prosessen vært avhengig av et tett og kontinuerlig samarbeid. Til tross for at dette kan ha vært mer tidkrevende, har vi samtidig opparbeidet en felles enighet om tolkninger, funn og konklusjoner. Vi har hatt et ønske om å inkludere alle respondenter like mye i vår analyse, men har sett at det likevel er enkelte respondentes svar som trekkes frem oftere enn andres, noe som kan ha ført til en overrepresentasjon av disse respondentenes svar. Dette skyldes i hovedsak noe mer utfyllende formuleringer hos disse respondentene.

Til slutt måtte vi ta stilling til hvorvidt resultatene av undersøkelsen faktisk speiler virkeligheten. Stangeland er en stor virksomhet med ca. 700 ansatte, og det er dermed vanskelig å påstå at en har tilstrekkelig data for å speile hele virkeligheten. Likevel har vi valgt å anta at våre ti respondenter, som alle har lederstillinger, har en god innsikt i virksomheten som helhet. Blant respondentene var det en klar overvekt av ledere på operativt nivå. Likevel anså vi dette som fordelaktig som følge av at det meste av arbeidet i Stangeland foregår på operativt nivå og at vårt utvalg dermed var en god representasjon.

I og med at vi har gjennomført et kvalitativt undersøkelsesopplegg ser vi utfordringer med generalisering utover Stangeland som virksomhet og vi anser den eksterne gyldigheten som lav. Datainnsamlingen har vært formålsbestemt og tilpasset vår enkeltcase-studie av Stangeland.

Undersøkelsens pålitelighet kan blant annet ha blitt påvirket av en intervju-effekt. Vi gjennomførte annethvert intervju, og som intervjuere kan vi ha opptrådt på ulike måter som har preget intervjusituasjonen og kanskje også resultatene. En kontekst-effekt kan også ha påvirket påliteligheten. Den kan ha preget intervjuene i både positiv og negativ forstand. At intervjuene har blitt gjennomført på deres egne kontorer kan ha gjort dem mer komfortable i intervjusituasjonen, samtidig som det kan ha blitt vanskelig å sette seg inn i den unaturlige intervjusituasjonen når det foregår over video.

Videre vil den substansielle drøftingen presenteres i kapittel 4.0, hvor resultatene av våre undersøkelser settes i sammenheng med tidligere presentert teori.

## 4.0 Presentasjon og drøfting av data

I det følgende kapittelet vil vi ta for oss de mest sentrale funnene som har kommet frem gjennom våre undersøkelser. Analysen er strukturert med utgangspunkt i våre forskningsspørsmål og har som formål å lede frem til en konklusjon som besvarer vår overordnede problemstilling. Gjennom sitater fra de gjennomførte intervjuene ønsker vi å gjengi respondentenes opplevelser og tanker vedrørende temaene vi forsøker å belyse. Det forutsettes at respondentenes svar er i samsvar med deres faktiske holdninger.

### 4.1 Hvordan implementeres bærekraft i Stangeland?

Som nevnt tidligere har Stangeland formulert sin visjon med et formål om at virksomheten samlet opptrer og utvikler seg på en bærekraftig og fremtidsrettet måte. Vi hadde dermed et ønske om å undersøke hvorvidt Stangeland er en bærekraftig virksomhet eller ikke, med bakgrunn i den aktualiserte teorien vi har presentert. Som en del av dette så vi nytten av å kartlegge den interne oppfatningen av bærekraft som begrep, samt forståelsen av hva en bærekraftig virksomhet faktisk er. Videre vil vi benytte oss av vår tidligere presisjon av begrepet bærekraftige virksomheter for å avgjøre hvorvidt Stangeland kan anses som en bærekraftig virksomhet.

#### 4.1.1 Forståelse av bærekraft som begrep og bærekraftige virksomheter

Innledningsvis var vi interessert i å avdekke hvordan bærekraft som begrep forstås av respondentene, og deretter kartlegge om det forelå ulikheter i svarene avhengig av stillingen de innehar. Blant lederne i administrative stillinger så vi en forståelse som var tett knyttet opp mot den presenterte teorien om en trippel bunnlinje, hvor både det økonomiske, sosiale og miljømessige var i fokus, i tillegg til FNs definisjon av bærekraftig utvikling.

*«Det er sånn et begrep som du tenker på i hodet også tenker du grønt, også tenker du miljø, også tenker du at en skal bruke ressursen på best mulig og lengst mulig måte slik at du kan ta inn gjenbruksbiten. Og du skal sette fra deg minst mulig fotspor i forhold til forurensingsbiten og at du skal få vekk litt av*

*den bruk og kast-mentaliteten. Da begynner du å nærme deg noe som er bærekraft.»*

Leder A1

*«Begrepet bærekraft har jo noe med en slags utvikling av samfunnet som tar hensyn til både menneske, miljø og økonomi. Altså det som er samfunnsnyttig korrekt.»*

Leder A2

Blant lederstillingene på et mer operativt nivå viste det seg å være en gjennomgående tendens, nemlig at det var en overvekt av tanker rundt det miljømessige aspektet ved bærekraft, men lite eller ingen fokus på det økonomiske eller det sosiale.

*«(...) det er jo ting som ikke forringer ressursene våre her på jorda da, som ikke stiller verden i en dårligere ressursituasjon enn vi var før.»*

Leder O1

*«(...) måten vi jobber på som er besparende for natur.»*

Leder O2

Det var også bemerkelsesverdig at det for enkelte virket som om at bærekraft var et begrep som i seg selv som ikke angikk dem noe særlig, til tross for at de har en god forståelse av hva det faktisk innebærer.

*«Vi er en ren produksjonsbedrift som sånn sett gjerne har litt mindre behov for å snakke om bærekraftig utvikling i forhold til mange andre.»*

Leder A2

*«Jeg har aldri tenkt over det.»*

Leder O3

*«Det er jo et begrep som er litt foreldet, er det ikke det?»*

Leder O4

Videre var vi interessert i å se på hvilke måter de ulike lederne oppfattet en bærekraftig virksomhet. Vi ønsket å se hvorvidt det var samsvar mellom hva de la i begrepene bærekraft og en bærekraftig virksomhet. Svarene la i hovedsak vekt på besparelse og utnyttelse av natur/naturressurser. Likevel kom det frem at det var enkelte ledere som ikke hadde reflektert rundt dette tidligere.

*«Jeg tenker at en bærekraftig organisasjon må være en organisasjon som har bevissthet rundt disse elementene. At en prøver å gjøre gode valg. Når en både på innkjøp og når en planlegger utførelse av jobb. Og av mennesket og, det er jo en bærekraftig måte å bruke menneskeressursen på óg.»*

Leder A1

*«En bærekraftig organisasjon skaper jo merverdi uten å forbruke for mye ressurser.»*

Leder O1

*«Ja, ehm, sånn som jeg tolker det er det en organisasjon som fokuserer på å ivareta ressurser som er begrensede da.»*

Leder O4

*«Det er jo, ja vet ikke helt hva jeg skal svare på det.»*

Leder O5

*«Litt usikker faktisk»*

Leder O2

Leder O6 svarte på spørsmålet ved å påpeke at en virksomhet kan være bærekraftig på flere måter:

*«Det er jo alt etter hvordan du tolker det, bærekraft kan jo være trivsel blant arbeiderne som man på en måte, at de er i jobben, at de jobber lenge og trives i faget sitt. Det er jo bærekraftig. Så har du det med ytre miljø i forhold til*

*hvordan du skal håndtere maskinene og diverse ting.»*

## Leder O6

Til tross for at flere av lederne, og da spesielt de på operativt nivå, slet med å definere en bærekraftig virksomhet, svarte alle ja da de ble spurt om de anså Stangeland som bærekraftig. Med tanke på at det skrives på deres nettsider at bærekraft er implementert i deres visjon, verdier, forretningside, strategi og mål kan det tenkes at bærekraft i seg selv er noe som har blitt kommunisert fra toppledelsen og ut, men hva det faktisk innebærer er ikke tydeliggjort godt nok.

Store deler av arbeidet Stangeland gjennomfører foregår gjennom prosjekter ute i felten, og vi ser at forståelsen for bærekraft blant lederne på operativt nivå i hovedsak er knyttet opp mot det miljømessige aspektet. Samtidig kommer det frem at mennesket som ressurs er viktig å hensynta i Stangeland, da flere av respondentene påpeker viktigheten av et godt og trygt arbeidsmiljø, hvor de ansatte har et ønske om å bli værende. Hos den administrative ledelsen ser vi også at det i tillegg til et fokus på menneske og miljø, trekkes det økonomiske aspektet inn.

Respondentenes uttalelser vitner om en variasjon i forståelsen av bærekraft som begrep og bærekraftig utvikling i en virksomhet. Det kommer tydelig frem at Stangeland har et ønske om å drive bærekraftig forretningsdrift, men videre burde det jobbes med å skape en større og mer felles forståelse for hvorfor og hva som er årsaken til dette fokuset.

### 4.1.2 Trippel bunnlinje

I det følgende delkapittelet vil vi forta en objektiv vurdering av Stangeland og hvorvidt de anses som en bærekraftig virksomhet. Vi vil i vurderingen ta utgangspunkt i den tidligere presenterte teorien om trippel bunnlinje, utviklet av John Elkington (1999). I tillegg til innsamlet data fra intervjuene har vi benyttet oss av sekundærdata fra Stangeland sine nettsider for å ha tilstrekkelig informasjon til å kunne gjennomføre våre vurderinger.

#### 4.1.3.1 Sosial bunnlinje

Det er klart at Stangeland med sitt arbeid påvirker sine omgivelser. Sentralt i den sosiale bunnlinjen er virksomhetens påvirkning på mennesker både internt i virksomheten og eksternt

gjennom sine omgivelser. Vi vil først ta for oss de interne faktorene som kan bidra til en positiv sosial bunnlinje, disse er blant annet knyttet til arbeidsbetingelsene de ansatte jobber under.

Blant lederne i administrative stillinger kommer det tydelig frem at et godt arbeidsmiljø er viktig for å skape trivsel og tilhørighet.

*«(...) se folka, se menneskene og se om det er en bærekraftig måte å bruke menneskene på, det er det. Sånn at du unngår bruk og kast av mennesker, men får brukt de på best mulig måte og at de holder seg friske og raske. Vi har et mål om at folk skal være minst like friske når de går hjem fra jobb som når de kom.»*

Leder A1

Dette gjenspeiles også på deres nettsider, hvor de skriver følgende; *«Høy standard på utstyr i forhold til HMS og kvalitet for både personell og arbeidsutførelse og omgivelser», «... utstrakt delegering av ansvar og myndighet for å utnytte de menneskelige ressurser og muligheter på alle plan i organisasjonen» og «... karriere- og velferdstiltak for å skape gode kollegiale forhold og høy trivsel»* (Stangeland Maskin, u.å.-c).

To av lederne trekker også frem deres ISO-sertifisering som viktig med tanke på ivaretagelse av alle ansatte. Denne sertifiseringen skaper et «rammeverk for å øke sikkerheten og redusere yrkesrelaterte sykdommer, slik at en virksomhet proaktivt kan forbedre sitt arbeidsmiljø» (StangelandGruppen, 2020)

*«Også har vi jo også i disse ISO-standardene (...).»*

Leder A3

Videre vil vi ta for oss de eksterne faktorene som påvirker den sosiale bunnlinjen og med dette sette fokus på Stangeland samfunnsansvar. Blant annet gjennom kampanjen «Den gode nabo» er det klart at Stangeland jobber aktivt for å bygge gode relasjoner med omgivelsene de opererer i.

*«(...) vi har noe som heter «Stangeland, en god nabo», og den handler om hvordan vi skal adressere naboer i forhold til alt som har med trafikk, støy, støv. (...) men det å ivareta naboene våre det er kjempeviktig*

*i prosjektene og der har vi en egen kampanje, som beskriver litt hvordan vi skal gå frem og hva som er viktig å vektlegge i dialog med naboer.»*

Leder A3

Det er også relevant å påpeke at Stangeland er opptatt av å gi tilbake til lokalsamfunnene der de ferdes, og der hvor deres ansatte bor. Gjennom sponsorordninger samarbeider de med lag og foreninger som arbeider for å gi gode vilkår til oppvekst, utvikling og trivsel (Stangeland Maskin, u.å.-d).

#### *4.1.3.2 Miljømessig bunnlinje*

Den miljømessige bunnlinjen handler om virksomhetens positive og negative påvirkning på det ytre miljøet. Samtlige av respondentene påpekte at de i løpet av de siste årene har fått nye arbeidsoppgaver knyttet til ytre miljø som følge av større miljøfokus. Her er tomgangskjøring det foretrukne eksempelet, hvor det blant annet er satt i gang interne konkurranser som igjen bidrar til økt engasjement hos de ansatte.

*«Særlig på den tomgangskjøring-biten, at de har litt internt hvor langt de klarer å komme seg ned.»*

Leder O7

*«En vanvittig nedgang ifht. til CO2-utslipp, i hvertfall med å redusere tomgangskjøring.»*

Leder A1

Videre er ser vi også at det fokuseres på maksimal utnyttelse av ressursene de benytter seg av i de ulike prosjektene. Med sitt eget renovasjonssystem sørger de for å holde en høy standard når det kommer til avfallshåndteringen i sine prosjekter. Det er av flere av respondentenes oppfatning at resirkulering i form av kildesortering/-håndtering er noe de bruker mye tid på i sin arbeidshverdag.

*«(...) kildesortering og kildehåndtering gjør vi mye av.»*

Leder O4



*«(...) opptatt av å kjøre miljøvennlig, resirkulere, gjenbruke og kortreiste produkter, alle disse tinga»*

Leder A2

Enkelte av lederne påpeker også at det i større grad stilles krav om sertifisering og løsninger knyttet til ytre miljø enn tidligere. For å kunne vinne anbud er dette noe de er nødt til å forholde seg til.

*«(...) økt krav til ytre miljøet fra byggherrer, det er større, det har vært et skifte de siste årene.»*

Leder A3

*«Det ligger veldig mye under kontrakten og byggherrens råderett de greiene der.»*

Leder O4

Flere av respondentene utalte at det er en lang vei å gå for at hele virksomheten skal bli bærekraftig, til tross for dette poengterte de at Stangeland er på god vei gjennom blant annet ISO-sertifisering på miljøstyringssystem og flere BREEAM-prosjekter. Disse sertifiseringssystemene gjør det enklere å sette fokus på en bærekraftig utvikling og bidrar dermed positivt til den miljømessige bunnlinjen.

*«Så vi fyller jo gjeldende krav i forhold til ISO-sertifisering når det gjelder miljø (...)»*

Leder O3

#### *4.1.3.3 Økonomiske bunnlinje*

I den økonomiske bunnlinjen ligger fokuset på den genererte økonomiske verdien av et selskap. Som en familiebedrift har Stangeland Maskin AS operert siden 1959, og de har dermed opparbeidet en *«økonomisk sterk og smidig ryggrad»* (Stangeland Maskin, u.å.-a). Stangelands romslige økonomi resulterer i en god likviditet og soliditet (Proff, 2019). Dette legger til rette for

at de ansatte får muligheten til å benytte seg av nye og miljøvennlige anleggsmaskiner, som igjen bidrar til en mer bærekraftig forretningsdrift.

*«Det er jo at de har en god økonomi og at vi kan investere i det nyeste som er på markedet av maskiner som er miljøvennlige og (...).»*

Leder O5

Samtidig påpeker enkelte at selv om Stangeland har en stabil økonomi, er det nødvendig med offentlige insentiver for at det skal være økonomisk lønnsomt å investere i mer bærekraftige løsninger. Elektriske anleggsmaskiner/lastebiler er betraktelig dyrere enn de fossildrevne, og en insentivordning vil kunne gjøre det mer attraktivt å gjennomføre de «grønne investeringene».

*«En lastebil koster 3 ganger så mye som elektrisk, så det er jo litt sånn. Det må nok noe støtte til for at det skal lønne seg og fra staten da.»*

Leder O7

*«Så det er klart at hadde det ikke vært et økonomisk insentiv, helt ærlig så tror jeg kanskje fokuset hadde vært mindre.»*

Leder A1

Det at Stangeland kjøper inn råvarer til sine prosjekter nasjonalt fremfor internasjonalt vil også bidra til å styrke den norske økonomien, noe som igjen virker positivt på den økonomiske bunnlinjen. En mer kortreist innkjøpsrute vil bidra til mindre transport, som igjen medfører lavere klimagassutslipp.

*«Bruke norske produkter og, stein som er tatt fra Oppdal eller i plass for å (i stedet for å) importere fra Kina»*

Leder O5

Vi vil også trekke frem at Stangeland med ca. 700 ansatte skaper mange arbeidsplasser i Rogaland. Dette gir igjen positive ringvirkninger i form av skatteinntekter og bidrar til å skape økonomisk verdi ut over eget selskap.

### 4.1.3 Oppsummering

I det følgende vil vi vurdere hvorvidt vi vil definere Stangeland som en bærekraftig virksomhet. Med tanke på den sosiale bunnlinjen er det klart at det er et tydelig fokus på ivaretagelse av de ansatte, av nærområdene og av deres samlede samfunnsansvar. Videre ser vi at de har et voksende fokus vedrørende den miljømessige bunnlinjen, for eksempel ved økt fokus på tomgangskjøring – utslipp, resirkulering/gjenbruk, elektrifisering, samt tilpasning til de ytre krav som blir mer og mer vanlig fra de større byggherrene i dag. Økonomisk bidrar Stangeland med positive effekter utover egen virksomhet, deres økonomi bidrar både lokalt, regionalt og nasjonalt ved at det skapes arbeidsplasser.

Med bakgrunn i teori om trippel bunnlinje vil en bærekraftig virksomhet være de som tar hensyn til alle de tre elementene. Vi ser at det i Stangeland mangler en felles forståelse for hva bærekraft er. Det er store variasjoner i svarene som avgis, og fokuset ligger i hovedsak på det ytre miljø. Likevel er det liten tvil om at de gjennom sin drift tar hensyn til både det sosiale, miljømessige og økonomiske og at Stangeland således er en bærekraftig virksomhet. Fremover burde det dermed legges mer fokus på å skape en felles forståelse for bærekraft, hva det innebærer og hvorfor Stangeland er bærekraftig. Det å skape forståelse for bærekraft som tredelt perspektiv vil gi gevinst på flere områder senere. For eksempel vil redusert tomgangskjøring være miljømessig lønnsomt da det reduserer utslipp av CO<sub>2</sub>, økonomisk lønnsomt da en kutter drivstoffkostnader og sosialt lønnsomt da omgivelsene blir mindre forurensset og luftkvaliteten på anleggsområdene bedres.

## 4.2 Hvordan mobiliserer og gjennomfører ledelsen endring?

Meyer og Stensaker (2011) hevder at en godt opparbeidet endringskapasitet er en forutsetning for at en virksomhet skal være i stand til å gjennomføre gode endringsprosesser. De definerer endringskapasitet som *«evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt»* (ibid.). I det videre kapittelet vil vi med utgangspunkt i den presenterte teorien om endringsledelse, motstand og strukturer og rutiner analysere hvordan ledelsen i Stangeland arbeider for å implementere bærekraft i virksomheten.

## 4.2.1 Endringsledelse

De to hovedstrategiene for endring, strategi E og O anes ofte som ytterpunkter (Jacobsen, 2018), og deres ulike tilnærming til gjennomføring av endringer kan systematiseres langs følgende seks dimensjoner: mål, ledelse, innhold, planlegging, motivasjon og konsulenter. I det følgende vil vi drøfte Stangelands tilnærming til ledelse av endring, og vurdere hvorvidt de kan kategoriseres innenfor strategi E eller strategi O. Samtidig ser en i økende grad de store fordelene ved en hybridløsning hvor strategi E og O ikke velges i rene former, men kombineres.

### 4.2.1.1 Mål for endring

Vi ønsket å kartlegge hvorvidt det var et genuint ønske om en bærekraftig utvikling i Stangeland eller om det var andre årsaker og mål knyttet til det økende bærekraftsfokuset. Det var en gjennomgående tendens blant respondentene at de endringene som gjennomføres for å legge til rette for en bærekraftig utvikling implementeres som følge av nye reguleringer, krav fra byggherrer og andre eksterne aktører.

*«Og det er jo så strenge krav på markedet i dag i forhold til de store jobbene som på en måte kommer ut på markedet. Og for at vi skal kunne vinne de jobbene så må vi jo være fokusert på alle plasser, og dette med HMS og ytre miljø og alt dette her det er jo det de fokuserer ganske mye på i dag.»*

Leder O6

*«Så det er klart at hadde det ikke vært et økonomisk insentiv, helt ærlig så tror jeg kanskje fokuset hadde vært mindre.»*

Leder A1

*(...) de [ansatte i Stangeland] har nok ikke så stor innflytelse på de parameterne som bringer bærekraft. Det ligger veldig mye under kontrakten og byggherrens råderett de greiene der.»*

Leder O4

Som leder O6 påpeker, er Stangeland nødt til å tilpasse seg ytre krav for å kunne være konkurransedyktige. Dette tyder på at bakgrunnen for Stangelands bærekraftsfokus er sterkt motivert av ønsket om å tilpasse seg de ytre krav for å kunne sikre overlevelse i et svært konkurranseutsatt marked. Likevel er det flere respondenter som også uttaler at de mener Stangeland har et genuint ønske om å drive bærekraftig. Dette vises blant annet av svarene til leder O4, som i tillegg til å peke byggherrenes krav, oppfatter at Stangeland også har et genuint ønske om å bli mer bærekraftige.

*«Innen noen områder så er det nok en genuinitet(...)»*

Leder O4

*«Nei, jeg tror det er genuint, det er jo det. Det er jo det neste og vi må jo følge det, den utviklingen som skjer. Da må jo vi også være med å ta del i dette videre. Ta vårt ansvar.»*

Leder O5

Det kommer frem at det i hovedsak er de ytre kravene som legger føringen for de bærekraftige endringene som iverksettes. Et godt eksempel er BREEAM-prosjektene de har vært en del av. Disse prosjektene styres av et miljøsertifiseringsverktøy hvor *«målet er å stimulere til bærekraftig design og bygging gjennom hele prosessen»* (StangelandGruppen, 2020, s. 26)

Det er også verdt å nevne at det kun var leder O2 som eksplisitt nevnte Stangelands mål/visjon, nettopp å være ledende.

*«Vi har jo i grunnen bare ett, for Stangeland sin del, så har de jo et mål og det er at vi skal bli den ledende entreprenøren innen bærekraftig utvikling. Så det er jo det målet vi jobber rundt/mot.»*

Leder O2

Samtidig var det enkelte av respondentene som utalte at dette var noe som mest sannsynlig hadde blitt formulert og utarbeidet, men at dette lå lenger opp i virksomheten og at det dermed ikke nådde ned til dem.

*«Det er det nok satt. Det er klart det er ikke alt som kommer ned til meg og det jeg driver med.»*

Leder O7

*«Mest sannsynlig så er det nok satt et mål på det, litt usikker på hva det er. Så jeg tror ikke at jeg kan gi noe eksakt svar på det punktet der.»*

Leder O3

Vi ser at bakgrunnen for Stangelands endring mot et bærekraftig fokus i hovedsak støtter opp om strategi O, hvor endringer i omgivelsene fører til et kontinuerlig behov for nye løsninger i Stangeland. For lykkes med denne strategien anser vi det som hensiktsmessig å jobbe aktivt for å inkludere de ansatte gjennom tydelig kommunikasjon slik at en kan legge grunnlag for en kollektiv oppfatning av Stangelands mål for en bærekraftig endring.

#### *4.2.1.2 Ledelse*

De to strategiene E og O skiller seg fra hverandre ved at strategi E vektlegger en instruerende og kommanderende tilnærming til lederrollen. I strategi O er det et større fokus på en mer delegerende og støttende lederstil. For å få en større forståelse for hvordan ledelse utøves i Stangeland innledet vi ledelsesdelen av intervjuet med å stille spørsmålet «Hva slags leder er du?». Leder O4 beskrev sin lederstil som følgende;

*«I den sammenhengen her så er jeg en operativ leder. (...) og så lenge de er i mitt prosjekt så er det jeg som bestemmer hva de gjør.»*

Leder O4

Denne uttalelsen var representativ for flere av de andre lederne som også uttalte at de anså seg selv som tydelige ledere, hvor de selv var drivkraften bak de endringene som ble iverksatt. Samtidig trakk flere av de samme lederne frem at de ønsket å inkludere de ansatte og skape et miljø for deltakelse. Vi så altså en kombinasjon av lederstil E og O hos et flertall av lederne i Stangeland. Denne hybridløsningen kom tydelig frem i blant annet svaret til leder A1:

*«Ofte så deler du ledelse i oppgaveorientert og menneskeorientert, og jeg er nok en fin blanding av begge deler. Men jeg prøver å være en leder som er fremoverretta, rimelig målretta og jeg prøver å se folka, se menneskene og se om det er en bærekraftig måte å bruke menneskene på, (...)»*

Leder A1

Svaret til O1 tyder også på en kombinert lederstil, hvor det er fokus på både lederens ansvar for utvikling og iverksettelse, samt inkludering og delegering.

*«Jeg er nok det de kaller en autoritativ. En leder på en ærlig måte og en rollemodell, og prøver å gjøre det jeg sier og ja. Prøver å være bevisst på egne styrker og svakheter og spørre om hjelp der du trenger og hjelpe der du kan. Autoritativ. Jeg prøver å være en leder på en ærlig måte ut ifra sin egen kompetanse og kunnskap da, og anerkjenne og akseptere andres forskjeller og styrker og. Prøver å involvere.»*

Leder O1

Samtidig så vi at det var enkelte ledere på operativt nivå vektla en mer inkluderende lederstil i retning strategi O.

*«Vi har jo verktøy i Stangeland som vi på en måte bruker for å lede mannskapet, vi setter opp ukesplaner, i anleggsbransjen så er dagen aldri lik. (...) Jeg kan planlegge så mye jeg vil, men det er ikke sikkert planleggingen går sånn som jeg har tenkt siden det alltid er uforutsette ting. Så den driftsplanen er egentlig bare et holdepunkt på en måte for også på en måte bare få engasjement i gruppa mi, og de er med og setter opp og er med og kommer med forslag og planlegger. De kan også planlegge selv og tenke litt hva de tenker og hvordan de eventuelt kan bidra med tips og innspill for at vi skal kunne jobbe mest mulig effektivt. Og komme i mål kjappest mulig.»*

Leder O6

På operativt nivå er arbeidsdagene svært ulike som følge av den prosjektbaserte næringen Stangeland driver i, og vi tror evnen til å la andre slippe til vil være fordelaktig i og med at de på daglig basis forholder seg til et titalls ulike arbeidsoppgaver. Samtidig er det også de som befinner seg på det operative planet som gjerne vet best hva som burde endres og hvilke løsninger som er de beste for å arbeide mot en bærekraftig utvikling.

Det er også verdt å bemerke at en av de operative lederne uttalte at implementeringen av bærekraft «er en veldig top-down-prosess i Stangeland den biten der» (leder O4). Altså tyder dette på at de endringsprosesser som iverksettes i Stangeland med tanke på bærekraftig utvikling kommer fra den administrative ledelsen, noe som også kan gjenspeiles i den gjennomgående utøvelsen av lederstil E. Gjennom en aktiv endringsledelse, hvor hele ledelsen forplikter seg til endringen vil ledelsen bli selve drivkraften. Av lederne på det operative planet virker det også som at det er et fokus på at den øverste ledelsen spiller en viktig rolle, noe blant annet leder O1 påpeker:

*«Det er nok kompetanseheving av toppledelsen innenfor bærekraft. De må se lyset og forstå hvorfor. For drivkraften i et selskap er jo toppledelsene egentlig og hva de vil.»*

Leder O1

Av den presenterte dataen fremgår det at flertallet av lederne i Stangeland i hovedsak utøver en hybrid lederstil, som er en kombinasjon av strategi E og O. I en virksomhet av Stangelands proporsjoner ser vi at det er nødvendig med en toppledelse som initierer og danner grunnlaget for endring. Samtidig vil det i en slik virksomhet være mange ulike nivåer, hvor ansatte på de respektive nivåene har en dypere forståelse for hvordan endringen kan og bør gjennomføres.

Som følge av at Stangeland er et selskap med ca. 700 ansatte vil lederne på operativt nivå være viktige for å kunne implementere bærekraft på alle plan. For at dette skal kunne gjennomføres ser vi fordelene med en top-down tilnærming for å skape en felles forståelse av bærekraft i Stangeland. Det ser ut til at både den administrative og operative ledelsen er innforstått med dette. Likevel vurderer vi det slik at det er behov for bedre kommunikasjon da vi ser at



administrativ og operativ ledelse har en ulik oppfatning av hvor langt de har kommet i bærekraftsarbeidet.

#### *4.2.1.3 Innhold*

Der hvor en innenfor strategi E setter strategi, struktur og systemer i fokus, velger en i strategi O å fokusere på mennesker, grupper og kultur. Vi ønsket å finne ut av hva de ulike lederne i Stangeland tenkte om innholdet i endringene som implementeres og stilte i den forbindelse spørsmål om hvilke endringer de har deltatt i og hva de anser som kritiske suksessfaktorer for å oppnå ønsket endring. Fra dataene var det tydelig at den største endringen for de fleste omfattet overgangen til en mer miljøvennlig maskinpark.

*«Det er et vesentlig suksesskriterie for Stangeland med en moderne maskinpark (...).»*

Leder O4

*«(...) mer elektrisitet på utstyr, vi bytter det ut, det vi gjør nå med å vedlikeholde og prøve å ha elektrisk utstyr i plass for bensin og slikt.»*

Leder O5

*«Selv om det er en omfattende prosess å bytte ut f.eks. gravemaskiner, lastebiler og alt mot utslippskrav og sånn, så er det fokus på det at det skal være det beste utstyret du kan få tak i markedet.»*

Leder O2

Samtidig påpekes det blant annet av Leder A2 at overgangen til digitalisering er en viktig endring i prosessen mot en bærekraftig utvikling, denne uttalelsen samsvarer med flere andre respondenter.

*«Digitalisering, all informasjon fra maskiner og biler kommer inn. Vi kan optimalisere drift og vedlikehold og økonomi osv. med denne digitaliseringsprosessen.»*

Leder A2

Denne formen for endring tar utgangspunkt i strategi E og innebærer en endring i virksomhetens formelle elementer. Å starte endringsprosessen med endringer i mål, strategi og teknologi kan være hensiktsmessig for Stangeland. Dette fordi det i en stor virksomhet er enklere å begynne med gjennomføring av endringer av de formelle elementene, fremfor de uformelle som går på maktforhold og organisasjonskultur. Samtidig ser en at denne vinklingen på endring over tid vil kunne føre til holdningsendringer i form av en ny organisasjonskultur som egner seg bedre for en utvikling i bærekraftig retning.

#### *4.2.1.4 Planlegging*

Innenfor endringsstrategi E legges det i hovedsak vekt på en lineær endringsprosess, hvor den formelle planleggingen står sentralt. Endringsstrategi O skiller seg fra dette ved at det i større grad vektlegges en inkrementell og eksperimenterende endringsprosess, hvor planleggingen anses som en prosess heller enn et resultat.

Ved spørsmål om hvor mye tid som avsettes til arbeidet med bærekraft påpekte de fleste av respondentene viktigheten av implementeringen som en helhetlig prosess.

*«Det er noe som skjer underveis. (...).»*

Leder O5

*«Jeg tror vel det er så implementert i alt det andre du gjør, (...).»*

Leder A1

Vi ser likevel at det er vanskelig å hente informasjon fra dataen som tyder på at det er lagt konkrete planer for implementering av bærekraft. Respondentenes svar viser i større grad til at implementeringen av bærekraft skjer som en naturlig del av alle arbeidsoppgaver uten at dette planlegges og fremheves som en parallell prosess.

Stangelands arbeid er i hovedsak prosjektbasert, og vi ser at de endringene som iverksettes i stor grad er knyttet til det enkelte prosjekt. I et pågående prosjekt i samarbeid med en stor offentlig aktør påpekes det at det er *«den grønne faktoren som er det viktige elementet»* (leder A1). Vi

finner grunn til å anta at det i de mindre prosjektene er mangel på grønne krav fra byggherren, noe som igjen fører til at bærekraftige tiltak ikke iverksettes – nettopp fordi det ikke er lønnsomt.

Vi ser at de endringene som gjennomføres i Stangeland bærer preg av en inkrementell prosess, hvor endringer først implementeres og vurderes på ett prosjekt før det også blir en del av Stangeland som en helhet. Dette tyder på at det i hovedsak benyttes strategi O når det kommer til planlegging av endringen. Stangeland var den første virksomheten i Rogaland som gjennomførte et fossilfritt prosjekt, og det er naturlig å tenke at de ikke vil gå tilbake på dette, men heller fortsette i denne retningen dersom de opplever endringen som vellykket. Dette er også forenlig med å underbygge Stangelands klart formulerte ønske om å være ledende.

#### *4.2.1.5 Motivasjon*

I forsøket på å skape motivasjon for endring kan en ta i bruk ulike virkemidler. Mennesker drives av både indre og ytre motivasjon, og disse kan knyttes opp mot henholdsvis strategi O og strategi E. Det kommer tydelig frem av respondentenes svar at trivsel blant de ansatte er svært viktig i hele virksomheten og en forutsetning for å kunne iverksette endringer. Dette påpekes blant annet av leder O1:

*«(...) en må skape indre motivasjon og vilje (...).»*

Leder O1

Likevel ser det ut til å være fokus på en kombinasjon av tilrettelegging for både indre og ytre motivasjon. Der hvor enkelte ledere trekker frem viktigheten av indre motivasjon er det andre som forteller om belønninger i form av «ukens driftsprestasjon», noe som går på ytre motivasjon.

*«(...) vi har for eksempel ukens driftsprestasjon. Og da er det ulike anlegg som kan vinne prestasjonsprisen hver uke. Og dette kan veldig godt gå på, noen ganger kan det gå på godt HMS-arbeid, andre ganger det gå på at de har vært særdeles dyktige på kildesortering.»*

Leder A1

*«(...) vi har fire ulike områder som bygger bonus. Per nå så er det ingen som går rent på det bærekraftige. Men jeg tenker nok at i fremtiden kan det fort bli et aktuelt område.»*

Leder A1

Overordnet ser vi at det er stort fokus på å skape motivasjon på arbeidsplassen og svarene indikerer at dette gjennomføres på ulike vis. Lederne uttrykker et ønske om at de ansattes motivasjon skal komme innenfra, og det er stort fokus på trivsel innad i Stangeland. Viktigheten av tilhørighet til Stangeland kommer også godt frem, og summen av dette peker i retning strategi O.

#### *4.2.1.6 Konsulenter*

Konsulenter blir i stadig større grad benyttet i endringsprosesser (Jacobsen, 2018, s. 158) og vi ønsket å se hvorvidt dette var noe Stangeland hadde benyttet seg av i forbindelse med implementeringen av bærekraft. Strategi E og O skiller mellom bruken av konsulenter. I strategi E hentes konsulentene inn som eksterne spesialister og inntar en ekspertrolle som skal løse utfordringene for virksomheten, mens konsulenten i strategi O anses som en prosess-spesialist som skal bistå virksomheten uten å overta kontrollen.

Av innsamlet data kom det klart frem at respondentene hadde svært ulike oppfatninger om bruken av konsulenter. Enkelte var tydelige på at konsulenter er noe de benytter seg av i stor grad, og da spesielt knyttet opp mot prosjektutvikling hvor det var behov for ekstern kompetanse på bærekraftige muligheter og løsninger.

*«Ja. Vi har jo til enhver tid store samarbeid med konsulenter når det gjelder disse tiltakene.»*

Leder O2

Videre så vi også at i den grad det ble benyttet konsulenter var dette ofte i forbindelse med kursing på nye områder som for eksempel BREEAM og CEEQUAL. Dette var aktuelt både for ledere på operativt og administrativt nivå.

*«Ja det har det, det er jo disse kursene BREEAM og CEEQUAL-kurs så var det konsulenter ja. (...) i alle fall til kursvirksomhet så brukes det konsulenter ja.»*

Leder O1

Det var også interessant å høre at enkelte ledere fortalte om en utstrakt bruk av konsulenttjenester, mens andre uttalte at de hadde lite kjennskap til dette.

*«Ehm, det er jeg litt usikker på. Men i den graden vi bruker konsulenter så er det i innsalgfaser, men vi bruker fryktelig lite konsulenter.»*

Leder O4

*«Ehm, litt usikker. Det er nok noen litt andre, litt høyere steder enn meg som kan svare på.»*

Leder O3

Av dataene fra undersøkelsen ser vi at det er vanskelig å kunne fastslå i hvor stor grad det benyttes konsulenter i forbindelse med implementering av bærekraft i Stangeland. Det kommer frem at konsulenter som oftest benyttes i forbindelse med prosjektutvikling og kursing. Som følge av dette er bruken av konsulenter varierende, og det ser altså ut til å være et større behov for konsulenttjenester i administrative stillinger. På operativt nivå foregår arbeidet for det meste ute på ulike anlegg. Det er likevel verdt å påpeke at det i forbindelse med kursing benyttes konsulenter på både administrativt og operativt nivå.

Konsulentene som hentes inn til Stangeland benyttes altså i hovedsak som eksterne bidragsytere i forbindelse med informasjonsinnhenting og kunnskapsutvikling. De bidrar med forenklingen av ulike prosesser, fremfor å ta all kontroll. Dette peker i retning strategi O.

#### *4.2.1.7 Oppsummering*

Av det presenterte datagrunnlaget ser vi at ledelsen i Stangeland benytter seg av en kombinasjon av Strategi E og O for å mobilisere og gjennomføre endringer i forbindelse med implementeringen av bærekraft. En slik sammensetning av økonomiske og menneskelige

faktorer som ledelsesstrategi kan være hensiktsmessig i en virksomhet av Stangelands størrelse. Virksomheten er avhengig av en toppledelse som forstår viktigheten av kontinuerlig utvikling i en bærekraftig retning, samtidig som virksomheten må sørge for at de ansatte er med på og tar del i de endringene som iverksettes.

Det er klart at ledelsen i Stangeland har igangsatt tiltak for å implementere bærekraft i virksomheten. De ser nødvendigheten av en omstilling og er innforstått med muligheten de har til å gå fram som et godt eksempel i bransjen. Samtidig ser vi at det ville vært hensiktsmessig å arbeide videre med en tydeligere plan som presenteres og kommuniseres til alle ledd i virksomheten, slik at det skapes en felles forståelse for hvordan Stangeland skal bidra til et mer bærekraftig samfunn. Det er ikke tilstrekkelig at lederne sitter på denne kompetansen alene.

#### 4.2.2 Motstand

Opplevelsen av endring vil være individuell for enhver ansatt, og det finnes ingen fasitsvar på hvordan gitte endringer håndteres. Samtidig vil ansattes reaksjoner være avgjørende for virksomhetens evne til å opparbeide høy endringskapasitet. Med utgangspunkt i den presenterte teorien om motstand ønsket vi å kartlegge hvorvidt de iverksatte endringene i Stangeland ble møtt med motstand. Enkelte av lederne var tydelige på at de ansatte var utelukkende positive, og begrunnet dette med de ansattes forståelse av viktigheten med tiltakene for å begrense påvirkningene på ytre miljø.

*«Nei, tvert imot. Får ofte gode tilbakemeldinger på at, det går noe sånt som at de trodde at de jobbet på den beste måten før. Men de har skjønt at det gjorde de ikke, så de er takknemlige for det da.»*

Leder O1

*«Eh nei, de er positive. De ser jo og poenget de også.»*

Leder O5

På den andre siden var det flere som påpekte at motstand er en naturlig reaksjon på endring, og at det hele er en tilvenningsprosess.

*«All endring møter motstand. Altså alt høres fint ut, helt til det faktisk får en konsekvens, for må jeg gjøre det på en annen måte? Og det er helt naturlig for mennesket har motstand mot endring.»*

Leder A1

*«For å si det er det hele norske samfunn basert på at endringer det er mange litt imot, men så over tid når flokken beveger seg blir de siste og med til slutt.»*

Leder A2

Disse uttalelsene kan settes i sammenheng med årsakene Jacobsen (2018) trekker frem som viktige for å forstå hvordan endring påvirker enkeltmennesker og sosiale relasjoner. Vi ser at det spesielt er motstand knyttet opp mot *frykt for det ukjente, tap av identitet og ekstraarbeid* som følge av endringer knyttet til bærekraft.

Bærekraft oppleves for mange som nytt og ukjent, og det er nettopp dette usikkerhetsmomentet som kan bidra til at eventuelle endringer møter motstand. Stangeland har en sterk identitet, og av undersøkelsesdataen kom det frem at det er stolte tradisjoner forbundet med å være ansatt her. I overgangen mot en mer bærekraftig forretningsdrift vil det kunne oppleves som en del av deres identitet forsvinner, for eksempel da dieseldrevne anleggsmaskiner og lastebiler byttes ut med stillegående elektriske modeller. Nye standarder kan føre med seg større arbeidsmengde, og de ansatte vil kunne kjenne på at de nå bruker mer tid på oppgaver knyttet til bærekraft, for eksempel avfallshåndtering. Det at disse oppgavene kommer i tillegg til eksisterende arbeidsmengde kan bidra til at de oppleves som ekstraarbeid.

Leder 07 svarte på spørsmålet om motstand med å understreke at de ansattes reaksjoner på endring varierte og at ikke alle møtte iverksatt endring med motstand.

*«Det er jo noen, noen er det motstand hos, mens noen andre tar det som en utfordring.»*

Leder 07

Uttalelsen kan ses i sammenheng med Maslows teori om konflikten mellom behov for trygghet og behov for vekst (Amundsen og Kongsvik, 2016). For enkelte ansatte vil behovet for trygghet

være større enn behovet for vekst, noe som vil føre til at eventuelle endringer oppleves som utfordrende, og det vil være en mulighet for at de vil motsette seg endringen. Ansatte som derimot har et større behov for vekst, vil se på en endringssituasjon som en mulighet for læring.

#### 4.2.2.1 Oppsummering

Det presenterte datagrunnlaget tyder på at ledelsen opplever de ansatte som villige til å tilpasse seg endringer knyttet til bærekraft. Det trekkes frem at implementeringen av bærekraftstiltak ikke er problemfri, men lederne uttrykker også forståelse for motstand som en naturlig respons på endring, uavhengig av innhold og omfang. Denne forståelsen for motstand som fenomen er essensiell da det vil kunne bidra i en forebyggende prosess som vil minimere motstand ved endring.

#### 4.2.3 Etablerte strukturer og rutiner for endring

Etablerte strukturer og rutiner for endring er en av tre hovedpunkter som bidrar til at en virksomhet kan utvikle endringskapasitet. Store deler av Stangelands arbeid er prosjektbasert, og vi ønsket å se hvordan dette la til rette for etablering av gode strukturer og rutiner. Flere av lederne poengterte at det i forkant av prosjekter har blitt et større fokus på bærekraftsdelen og at dette veier tyngre i anbudskonkurranser nå enn tidligere. For at de skal kunne vinne anbud er de nødt til å vise hvordan de legger til rette for bærekraft i prosjektet.

*«Jeg tror nok kanskje, altså vi ser jo spesielt de store aktørene begynner jo nå å etterspørre i anbudsrunder og vi må beskrive hva vi gjør for å ivareta dette.*

*Men på mindre prosjekt så er det nesten sånn «å, jøss gjør dere det og.»*

Leder A1

Som leder A1 uttalte er det de store aktørene som i hovedsak stiller krav til etablerte rutiner for implementering av bærekraft på deres byggeplasser. Det kommer også frem at disse rutinene blir med inn i mindre prosjekter uten særskilte krav til implementering av bærekraft. Dette viser evne til å videreføre og å benytte seg av opparbeidet kompetanse, som kan indikere at Stangeland er i stand til å ta med seg strukturer og rutiner fra tidligere prosjekter inn i nye.



Leder A2 støttet også opp om leder A1s uttalelser ved å påpeke at bærekraft er blitt et sentralt prestasjonsmål i prosjektutvikling, hvor de må vise til prestasjoner med tanke på både samfunnsansvar og påvirkning på ytre miljø i tillegg til økonomi.

*«Så en er jo nødt til å vinne både på økonomi og alle de andre prestasjonsmålene da.»*

Leder A2

Videre så vi også at det jobbes aktivt med gode rutiner for informasjonsflyt. En utbredt bruk av verktøy for digital kommunikasjon vil kunne bidra til en kontinuerlig spredning av essensiell informasjon. Som følge av denne kontinuiteten vil det opparbeides gode rutiner for problemfri informasjonsinnhenting, og terskelen for å stille spørsmål eller å bruke verktøyene for å tilegne seg kompetanse kan bli lavere.

*«Ja det er mye, vi har jo noe som heter ukesrapport som vi sender ut til alle ansatte. Og der har vi alltid et felt som heter ytre miljø, hendelser som har vært, hva kan vi lære og hva kan vi gjøre bedre i forhold til ytre miljø.»*

LederA3

*«(...) vi bruker mye digitale kommunikasjonsverktøy»*

Leder O1

#### *4.2.3.1 Oppsummering*

Dataene tyder på at Stangeland har begynt på arbeidet med etablering av strukturer og rutiner som kan benyttes i en endringsprosess. Dette vil senere kunne vise seg å være fordelaktig i det videre arbeidet med implementering av bærekraft. Samtidig er det grunnlag for å anta at arbeidet med gode rutiner for kommunikasjon om nettopp bærekraft vil være positivt bidragsytende. Til tross for god spredning av informasjonen er det en fare for at informasjon som omhandler bærekraft overskygges av annen informasjon.

## 5.0 Konklusjon og videre anbefaling

Vi vil i det følgende kapittelet benytte oss av den analyserte dataen fra forrige kapittel for å svare på vår hovedproblemstilling:

*«Hvilke utfordringer møter ledelsen i Stangeland ved implementering av bærekraft?»*

Konklusjonen vil ta utgangspunkt i de viktigste funnene fra de to formulerte forskningsspørsmålene. Avslutningsvis vil vi også presentere våre anbefalinger og forslag til videre forskning.

### 5.1 Konklusjon

Med vårt første forskningsspørsmål ønsket vi å undersøke hvordan bærekraft implementeres i Stangeland. Et sentralt funn i analysen er den varierende oppfatningen blant lederne av hva som ligger i begrepet bærekraft. Samtidig så vi en felles forståelse blant lederne om at de er nødt til å bidra til en bærekraftig utvikling for å sikre videre overlevelse i markedet. Med grunnlag i den presenterte teorien og det analyserte datagrunnlaget mener vi at Stangeland er å anse som en bærekraftig virksomhet. Gjennom sitt virke tar de hensyn til både den sosiale, miljømessige og økonomiske bunnlinjen. Dette legger grunnlaget for bærekraftig forretningsdrift. Dette kommer blant annet tydelig frem gjennom arbeidet for et trygt og godt arbeidsmiljø, fokuset på reduserte utslipp og ressursbruk, samt deres økonomiske bidrag både lokalt og nasjonalt.

Hensikten med det andre forskningsspørsmålet var å se nærmere på hvordan ledelsen mobiliserer til og gjennomfører endring i Stangeland. I det teoretiske rammeverket presenteres tre hovedpunkter som kan bidra med å utvikle endringskapasitet i virksomheten og vi benyttet dette som utgangspunkt for analysen. Av analysen om endringsledelse er det klart at ledelsen har startet prosessen med å mobilisere til og gjennomføre endring. Dette kom frem gjennom en hybrid tilnærming til lederrollen hvor vi så en balansert bruk av strategi E og strategi O. Toppledelsen viser et engasjement og en forståelse for bakgrunnen til behovet for kontinuerlig endring i en bærekraftig retning. Det virker å være en felles forståelse blant lederne på de ulike nivåer om at en tydelig toppledelse som også evner å inkludere øvrige ansatte er nødvendig. Samtidig ser vi viktigheten av å påpeke at mangelen på en klarere og mer tydelig strategi

vanskeliggjør implementeringen, og det vil være fordelaktig å tydeliggjøre dette i det videre arbeidet.

Analysen av motstand kan kobles opp mot den andre faktoren som kan påvirke virksomhetens evne til å utvikle høy endringskapasitet, nettopp hvordan de ansatte responderer og reagerer på endring. Tap av identitet og ekstraarbeid viser seg å være de faktorene som i størst grad fører med seg reaksjoner hos de ansatte. Likevel viser våre analyser at i den grad de implementerte endringene møter motstand, har dette vært lite problematisk i Stangeland. Til tross for at flere ansatte er relativt ukjente med bærekraft virker det som at ledelsen har klart å opparbeide en viss forståelse av viktigheten av bærekraftig forretningsdrift.

Ledelsens arbeid med gode strukturer og rutiner er den tredje faktoren som kan bidra med å legge til rette for endringskapasitet. Analysen viser at det i hovedsak er de eksterne interessentene som stiller krav, og at Stangeland som følge av dette er nødt til å vise hvordan de legger til rette for bærekraftige løsninger. Arbeidet de gjør for å sikre en god informasjonsflyt tyder også på at det arbeides for å etablere gode rutiner for implementeringen.

Vår konklusjon er at ledelsen i Stangeland aktivt jobber for å mobilisere til og gjennomføre endringer. Vår analyse viser at det er et klart fokus på ledelsens arbeid, de ansattes reaksjoner samt gode strukturer og rutiner. Dette danner et godt grunnlag for utviklingen av en endringskapasitet som legger til rette for implementering av bærekraft i virksomheten. Vi ser at de prosesser og tiltak som er iverksatt har gitt resultater i form av mer bærekraftig forretningsdrift. Likevel ser vi at utnyttelsen av denne kapasiteten ikke er maksimal og at det er potensiale for å utnytte virksomhetens ressurser i større grad enn de gjør i dag.

Svarene på våre to forskningsspørsmål har vært fundamentale for å kunne besvare den overordnede problemstillingen; «*Hvilke utfordringer møter ledelsen i Stangeland ved implementering av bærekraft?*». Basert på analysen kan vi klart si at Stangeland er i gang med å implementere bærekraft. Samtidig kommer det frem at enkelte utfordringer gjør implementeringsprosessen krevende. Den mest sentrale utfordringen virker å være særlig knyttet til den kollektive forståelsen for hva bærekraft er. Ledelsen bør etablere en tydeligere felles oppfatning blant alle ansatte av hva, hvordan og hvorfor bærekraft er aktuelt for Stangeland, og

dermed også bevisstgjøre virksomheten i forhold til den bakenforliggende hensikten med visjonen om å være ledende.

Videre ser vi at mangelen på en offentlig insentivordning er en utfordring i bærekraftsarbeidet. Dette understrekes av flere ansatte i Stangeland, nettopp fordi det enn så lenge ikke er økonomisk lønnsomt å legge til rette for alle forhold knyttet til bærekraftig næringsdrift.

Entreprenører opererer i et svært konkurranseutsatt og anbudspreget marked, noe som kan være utfordrende da de ulike oppdragsgiverne vektlegger bærekraft i ulikt omfang. Det vil da kunne være tilleggskostnader knyttet til de mer bærekraftige løsningene, men også varierende betalingsvillighet blant oppdragsgiverne.

Gjennom vår analyse har vi opparbeidet oss en forståelse for hvordan Stangeland gjennomfører sitt bærekraftsarbeid, og selv om det tilsynelatende er skapt en viss forståelse for viktigheten av bærekraftig næringsvirksomhet, er det likevel rom for forbedring for å sikre et felles fokus. For å oppsummere ser vi at de viktigste utfordringene ledelsen møter er knyttet til å skape en felles forståelse for bærekraft, samt bærekraftig forretningsdrift sett opp mot økonomi og lønnsomhet. For å håndtere disse utfordringene ser vi viktigheten av å etablere et tydeligere mål og en klarere strategi for implementeringen av bærekraft, og på denne måten etablere et eget fokusområde for dette.

## 5.2 Forslag til videre forskning

Bærekraft blir stadig mer aktuelt i næringslivet og vi har gjennom vår undersøkelse fått innsikt i hvordan anleggsentreprenør av Stangelands størrelse arbeider for å implementere bærekraft i sin virksomhet. Gjennom vår enkeltcase-studie har vi belyst temaene endringskapasitet, endringsledelse og motstand mot endring. Samtidig skulle vi ønske at vi hadde hatt tid og mulighet til å se nærmere på hvordan dette implementeringsarbeidet gjennomføres i andre store entreprenører, som for eksempel HENT AS og Hæhre AS. Det hadde vært interessant å sammenligne de ulike virksomhetene gjennom en flercase-studie og på denne måten se om det er forskjeller i hvordan de arbeider for å implementere bærekraft, samt hvor langt de har kommet i dette arbeidet.

Videre hadde det også vært interessant å se nærmere på hvordan kommunikasjon og organisasjonslæring kan bidra til å besvare problemstillingen, da vi tror dette vil være sentralt i det videre arbeidet med implementeringen av bærekraft. En god kommunikasjonsstrategi vil være bidragsytende i arbeidet med å skape en kollektiv forståelse for hva en virksomhets tolkning av bærekraft innebærer. Organisasjonslæring vil være hensiktsmessig da en ser at en lærende organisasjon i større grad evner å tilpasse seg endringer.

## 6.0 Litteraturliste

- Amundsen, O. og Kongsvik, T. Ø. (2016) *Endringskynisme : og kunsten å skape god endringspraksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bonn, I. og Fisher, J. (2011) Sustainability: the missing ingredient in strategy, *Journal of Business Strategy*, 32(1), s. 5-14. <https://doi.org/10.1108/02756661111100274>
- Bothner-By, H. og Ulseth, T. (2020) *Videokonferanse*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/videokonferanse> (Hentet: 03. april 2021).
- Busch, T. (2013) *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Carson, S. G. og Skauge, T. (2019) *Etikk for beslutningstakere : virksomheters bærekraft og samfunnsansvar*. 2. utgave. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Elkington, J. (1999) *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- FN-sambandet (2019) *Bærekraftig utvikling*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling> (Hentet: 04. februar 2021).
- Grønn Byggallianse *Om CEEQUAL*. Tilgjengelig fra: <https://byggalliansen.no/sertifisering/ceequal/#1615799121387-4d22d7f9-29ef> (Hentet: 23. mars 2021).
- Grønn Byggallianse *Nysgjerrig på BREEAM-NOR?* Tilgjengelig fra: <https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam/nysgjerrig-pa-breeam-nor/> (Hentet: 15. mars 2021).
- Gulbrandsen, E. A. (2015) *Implementering av bærekraftstiltak*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/implementering-av-baerekraftstiltak> (Hentet: 29. februar 2021).

Hagen, M. (2018). Tilgjengelig fra:

[https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nettverk\\_lansering/id2615791/](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nettverk_lansering/id2615791/) (Hentet: 28. januar 2021).

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforl.

Jørgensen, S. og Pedersen, L. J. T. (2015) *Bærekraftige forretningsmodeller*. Tilgjengelig fra:

<https://www.magma.no/barekraftige-forretningsmodeller> (Hentet: 28. januar 2021).

Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2011) *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforl.

Midttun, A. (2013) *CSR and beyond : a Nordic perspective*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Proff (2019) *Stangeland Maskin AS*. Tilgjengelig fra: <https://www.proff.no/selskap/stangeland-maskin-as/sola/bygg-og-anleggsleverandører/IFH6R820CVG/> (Hentet: 29. mars 2021).

Stangeland Maskin (u.å.-a) *Kvalitet i Stangeland Maskin AS*. Tilgjengelig fra:

<https://www.tsmaskin.no/hms-og-kvalitet/kvalitet-stangeland-maskin-as/> (Hentet: 03. april 2021).

Stangeland Maskin (u.å.-b) *Sponsorater*. Tilgjengelig fra: <https://www.tsmaskin.no/om-oss/sponsorater/> (Hentet: 29. mars 2021).

Stangeland Maskin (u.å.-c) *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://www.tsmaskin.no/om-oss/> (Hentet: 03. april 2021).

StangelandGruppen (2020) *Tett på trafikken og naboer, 123*. Tilgjengelig fra:

<https://www.tsmaskin.no/wp-content/uploads/Stangeland-Magasinet-nr-123.pdf>.

## 7.0 Vedlegg

### 7.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

#### Introduksjon

- Introduksjon og rolleavklaring
- Klargjøre forventninger og tidsbruk
- Informere om hensikt, tema og problemstilling
- Forsikre om anonymitet og taushetsplikt
- Undertegne samtykkeerklæring
- Starte lydopptak
- Spørre om det er noen spørsmål

#### Intervjuguide

##### 1. Generelt

- Hva er din alder? Hvor gammel er du?
- Kjønn:
- Hvor mange år har du vært ansatt i Stangeland?
- Hva er din stilling?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Har du noen form for personalansvar? Evt. For hvor mange?

##### 2. Bærekraft

- Hva legger du i begrepet bærekraft?
- Hvordan vil du definere en bærekraftig organisasjon?
  - o Anser du Stangeland som en bærekraftig organisasjon? Hvorfor/hvorfor ikke?
  - o Synes du Stangeland er genuint opptatt av bærekraft eller er det andre grunner?  
F.eks. regnskapskrav om rapportering ang. bærekraft, fordi omgivelsene (kunder) er opptatt av dette eller annet.



- Hva er ditt personlige forhold til bærekraft?

### 3. Ledelse

- Hva slags leder er du?
- Har de ansatte innflytelse på ledelsen når det kommer til bærekraftstiltak og på hvilken måte?
- Hvordan legges det til rette for bærekraftige holdninger og tiltak i Stangeland?
- 

### 4. Kritiske suksessfaktorer

- Har dere satt dere noen overordnede mål/en visjon for implementeringen av bærekraft?  
Eksemplifiser
- Hvor mye vektlegges bærekraft i Stangeland sammenlignet med andre fokusområder/satsninger?
- Hva mener du er kritiske suksessfaktorer for at Stangeland skal lykkes med en bærekraftig utvikling?
- Hva er bakgrunnen for deres bærekraftsfokus?
- Hvilke tiltak har fungert/ikke fungert?
  - o Hvorfor/hvorfor ikke?
- Fokusområder/satsinger?
- Har dere benyttet dere av konsulenter i bærekraftsarbeidet?

### 5. Endringsprosess

- Hvilke bærekraftige endringer har du deltatt i?
- Kan du nevne noen konkrete tiltak?
- Hvor mye tid avsettes til arbeid med bærekraft?
- Hvordan oppfattet du de ansattes opplevelse av endringen? Motstand?

### 6. Implementering

- Hvordan har implementeringen påvirket din arbeidshverdag?

- Hvordan har kommunikasjonen med de ansatte fungert? Har kommunikasjonsmetoden vært annerledes?
- Er det blitt gjort noen konkrete tiltak i forhold til FNs bærekraftsmål?

#### 7. Kompetanse

- Har du opplevd et økt krav til lederkompetanse ift. implementeringen av bærekraft?
- Hvilke krav stilles til de ansatte?
  - o Har det vært fokus på kompetanseutvikling?
  - o Hvordan legges det til rette for læring i Stangeland?

#### 8. Kommunikasjon

- Hvordan foregår kommunikasjonen med de ansatte vedrørende bærekraft?
- Hvordan foregår kommunikasjonen med omgivelsene?
  - o Hvordan tas det hensyn til omgivelsene?

#### 9. Avslutning

- Er det noe du opplever som spesielt viktig av det vi har snakket om?
- Er det noe du ønsker å tilføye?
- Kan vi ta kontakt med deg senere dersom det skulle bli nødvendig?

