Bacheloroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Thea Sildnes Baklid
Henrik Berg Dahlmann

Hvordan lykkes med en bærekraftig endringsprosess?

Et casestudium av Schibsteds arbeid med bærekraftige endringsprosesser

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Xinlu Qiu
April 2022

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Thea Sildnes Baklid
Henrik Berg Dahlmann

Hvordan lykkes med en bærekraftig endringsprosess?

Et casestudium av Schibsteds arbeid med bærekraftige endringsprosesser

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Xinlu Qiu
April 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Forord

Kjære leser,

Denne oppgaven markerer vår avslutning på en treårig bachelorutdannelse ved NTNU Handelshøyskolen, der vi i vårt siste år har fordypet oss i organisering og endring. Oppgaven utgjør 7,5 studiepoeng. Skrivingen av oppgaven har vært preget av et godt samarbeid, hyppige statusmøter og interessante diskusjoner.

Bakgrunn for valg av tema ligger i vår felles interesse for bærekraft, og de utfordringer som følger med. Muligheten til å kunne knytte dette opp mot spennende teori om endring, gjorde oss sikre på at valg av tema ville passe oss bra. Å teste teorien opp mot praksis har vært veldig lærerikt, og vi har fått en bedre forståelse for teorienes posisjon i den virkelige verden.

Gjennom spennende intervjuer med to ansatte i Schibsted har vi fått et godt innblikk i deres arbeid med bærekraftige endringsprosesser. Vi ønsker å takke begge intervjuobjektene for deres tid, kunnskap og ønske om å bidra til vår oppgave. Deres deltakelse og samarbeidsevner har vært svært vesentlig for denne oppgaven. Samtidig ønsker vi å rette en takk til intervjuobjektene for deres bidrag til å inspirere kommende endringsagenter. Intervjuene vi har gjennomført har vært svært informative. Samtidig har vi, ved hjelp av en spørsmålsguide til hvert intervju, hatt en strukturert og effektiv prosess både i forkant og etterkant av intervjuene.

Til slutt vil vi takke vår veileder Xinlu Qiu. Hun har bistått oss gjennom hele prosessen med veiledning og råd om veien videre. Jevnlige møter har hjulpet oss i stor grad med håndtering av små utfordringer vi har møtt på veien.

Oppgaven gir et innblikk i Schibsteds arbeid med bærekraftige endringsprosesser, og vil ikke fungere som fasit for en vellykket endringsprosess i enhver organisasjon. Våre funn kan likevel fungere som en inspirasjon for andre endringsagenter som ønsker å lykkes med en bærekraftig endringsprosess.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatteren(e)s regning.

God lesing!

Trondheim, april 2022

Thea Sildnes Baklid

Henrik Berg Dahlmann

Sammendrag

Gjennom det økende søkelyset på bærekraft de siste årene har norsk næringsliv gått gjennom store endringer. For noen organisasjoner har omstillingen vært krevende, mens andre viser seg å være mer forberedt på endringene som tvinges frem. Flere organisasjoner har frivillig valgt å implementere bærekraftige endringer, kanskje for grunner relatert til etikk og samfunnsansvar. Dagens organisasjoner kan derimot se andre grunner for å starte med et slikt arbeid, som nye forretningsområder, svar fra interessenter og omgivelser og for å beskytte sitt omdømme. Med utgangspunkt i en veletablert, nordisk organisasjon vil denne oppgaven avdekke, diskutere og konkludere med hvordan Schibsted arbeider med bærekraftige endringsprosesser, og belyse utfordringene og mulighetene en endringsagent/leder står overfor i dette skiftet.

Oppgaven baseres på en kvalitativ studie av Schibsted. Gjennom intervjurunder med to ansatte i konsernet vil funnene våre danne grunnlag for drøftingen som søker å besvare problemstillingen i best mulig grad. Respondentene ga oss et godt innblikk i deres arbeid med bærekraft, og hvilke faktorer de anser som viktige for en endringsagent/leder i målsettingen for en vellykket endringsprosess, som leder til en mer bærekraftig forretningsdrift.

Av våre viktigste funn anser vi kompetanse, kommunikasjon og forankring i strategi som viktige faktorer for en vellykket, bærekraftig endringsprosess. Disse faktorene har presentert seg som både forutsetninger og utfordringer, så organisasjonenes arbeid med det nevnte vil bidra til å legge grunnlaget for hvorvidt endringsprosessen gjennomføres med suksess eller ei. Vi ser også viktigheten av engasjerte ledere som inkluderer de ansatte i størst mulig grad i jakten på tilstanden der hele organisasjonen “tenker bærekraft”.

Bærekraftige endringsprosesser krever dermed engasjerte endringsagenter/ledere. Vi har gjennom våre intervjuer erfart at arbeidet vil være utfordrende uten disse ildsjelene som sitter med en ekstra stor motivasjon til å arbeide med tematikken. Særlig for mellomstore- og store organisasjoner er det essensielt å sitte på disse ressursene som vil gjøre omstillingene mer effektive.

Abstract

Due to the ever-rising focus on sustainability over the last years, the Norwegian business world has experienced some big changes. For some organizations these types of changes can be very demanding, while others seem to be more prepared for the changes that need to occur. Some organizations have started their sustainable business development for reasons related to ethics and their corporate responsibilities towards their community. However, organizations today might as well be influenced by possibilities like new business markets, pressure from their stakeholders and surroundings, and their willingness to protect their reputation, and see these as good reasons for changing their organization towards a more sustainable one. Based on a well-established Nordic organization, this paper will uncover, discuss and make a conclusion on how Schibsted manage their sustainable change process, and highlight the challenges and possibilities a change agent/leader will meet during this process.

This paper is based on a qualitative study of Schibsted. Through interviews with two of their employees, our findings will serve as a base for the discussion, which seeks to answer our research question in the best way possible. Our respondents gave us a good insight into their work with sustainability, and to which factors they see as important for a change agent/leader to possess in this type of sustainable change process.

Our most important findings include knowledge, communication, and the inclusion of sustainability in the business strategy. These findings are what we consider as necessary factors to achieve a successful sustainable change process. These factors present themselves both as preconditions and challenges, therefore the organizations' work with these findings will contribute to whether or not the change process is a successful one. We also see the importance of committed leaders who include the employees in the best way possible, in their pursuit of being able to be seen as a sustainable organization.

A sustainable change process demands committed change agents/leaders. We have uncovered through our interviews that the effort needed is challenging without these motivated individuals, who work towards the organizations common goal. Especially for midsized- and big organizations, it is essential to possess these resources to be able to change their organization in an effective way.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning 1
1.1 Problemstilling 1
2. Litteratur/teori 3
2.1 Endring 3
2.2 Endringsprosess 4
2.2.1 Endringsstrategi E 4
2.2.2 Endringsstrategi O 5
2.2.3 Organisasjonsutvikling 6
2.3 Bærekraftig organisasjon 7
2.3.1 Drivkrefter mot bærekraftig endring 7
2.3.2 Endringsprosess 9
2.3.3 Bærekraftige endringsstrategier 11
2.3.4 Bærekraftig endring fra en endringsagent/leders perspektiv 12
3. Metode 14
3.1 Metodevalg 14
3.2 Validitet og relabilitet 15
3.3 Datainnsamling 16
4. Om organisasjonen 17
4.1 Hvilke endringer finner sted i organisasjonen? 17
5. Drøfting 20
5.1 Utfordringer 20
5.1.1 Motstand 20
5.1.2 Kan kompetansemangel føre til motstand? 20
5.1.2.1 Motstand fra toppledelsen 22
5.1.2.2 Motstand fra mellomledere 24
5.1.2.3 Motstand fra ansatte 25
5.2 Strategi og gjennomføring 26
5.2.1 Startfasen fra endringsagents perspektiv 27
5.2.2 Kompetanseheving hos toppledelsen og mellomledere 28
5.2.3 Forankring i strategi 29
5.2.3.1 Støtte fra toppledelsen 30
5.2.3.2 Motivasjonsfaktorer 31
5.2.3.3 Målsetting 31
5.2.3.4 Kartlegging 31
5.2.3.5 Schibsteds strategi 32
5.2.3.6 Bærekraftspyramide 34

5.2.3.7 Endringsstrategi E og O 35
5.2.4 Kompetanseheving i organisasjonen 36
5.2.5 Change Makers 37
5.2.6 Endring i organisasjonskultur 39
5.2.7 Kommunikasjon 40
6. Konklusjon 42
7. Videre forskning 44
Bibliografi 45

Modeller:

Modell 1: Interessentanalyse for Schibsted. Hentet fra Schibsted. 32
Modell 2: Strategipyramide. Hentet fra Schibsted. 33
Modell 3: Hvordan kan bærekraft skape verdi? Hentet fra Schibsted. 34
Modell 4: Bærekraftspyramide. Hentet fra Schibsted. 34

Vedlegg: Intervjuguide

1. Innledning

I denne oppgaven ønsker vi å svare på hvordan en organisasjon kan lykkes med en bærekraftig endringsprosess. For å kunne besvare dette er det viktig for oss å utforske hva bærekraftig utvikling innebærer, hvilke hindre og drivere som finnes, og hvordan en endringsprosess til en mer bærekraftig forretningsdrift vil skille seg fra andre typer endringsprosesser.

Begrepet bærekraftig utvikling ble først nevnt i rapporten «Vår felles fremtid» som ble utarbeidet av FN i 1987. Sentralt i introduksjonen av begrepet stod Gro Harlem Brundtland. Brundtland-kommisjonen «Vår felles fremtid» var et banebrytende arbeid som virkelig satte bærekraftig utvikling på dagsordenen, der FNs medlemsland ble minnet på utfordringene vi står ovenfor (FN, 2021).

FN definerer bærekraftig utvikling som «en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN, 2021). I denne definisjonen inngår det tre dimensjoner som må sees i sammenheng for at noe skal kunne anses som bærekraftig, nemlig klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. Dette betyr at en organisasjon vil først kunne anses som bidragsyter til bærekraftig utvikling dersom de jobber aktivt med mål som for eksempel bidrar til mindre klimagassutslipp, bidrar til mindre økonomiske forskjeller i samfunnet og bidra til større likestilling mellom menn og kvinner.

Miljøet kan beskrives som en ressursbase som mennesker, organisasjoner, og samfunnet utnytter. I denne sammenheng er det spesielt viktig å ha forståelse for hvordan miljøet påvirker organisasjoner og til gjengjeld hvordan organisasjoner påvirker miljøet. Organisasjoner påvirker miljøet rundt ved å produsere goder og tjenester til samfunnet gjennom å utvinne naturens ressurser. I tillegg vil selve produksjonen påvirke samfunnet og miljøet organisasjonen befinner seg i, ved å for eksempel tilby arbeidsplasser, skape behov for infrastruktur og ved klimagassutslipp. (Worthington, 2013)

1.1 Problemstilling

Bærekraft blir mer og mer et aktuelt tema for næringslivet i dagens samfunn, med miljøkriser og dystre fremtidsutsikter. Det er essensielt at næringslivet tar dette på alvor, og setter i gang

tiltak for å bidra til å redusere den negative effekten deres drift har på miljøet rundt. At en organisasjon setter i gang en bærekraftig endringsprosess vil derfor være noe vi forventer å se mye av i tiden som kommer.

For at organisasjoner skal kunne overleve i fremtiden, antar vi at disse må tilpasse seg omgivelsene rundt og derfor gå inn for en slik endringsprosess. Videre er vår antagelse at det kan oppstå noen utfordringer som skiller seg fra en vanlig endringsprosess ved omstilling til en mer bærekraftig organisasjon. Målet blir da å evne til å gjennomføre en slik endring på mest vellykket måte, slik at organisasjonen også vil kunne oppleve et konkurransefortrinn.

Vi har derfor formulert vår problemstilling slik:

Hvilke utfordringer vil en endringsagent/leder møte på i en bærekraftig endringsprosess, og hvordan kan en endringsagent/leder lykkes med å gjennomføre en slik endring?

Denne problemstillingen hjelper oss til å utforske hvordan en bærekraftig endringsprosess kan være en utfordring for endringsagent, samt kunne komme med et forslag til hvordan best håndtere disse utfordringene. Problemstillingen ses fra en endringsagents perspektiv, da både ledere og ansatte kan tre inn i denne rollen.

2. Litteratur/teori

2.1 Endring

Organisatorisk endring kan omhandle områder som visjon, kultur, struktur eller prosesser (Jacobsen, 2018, ss. 13-28). Endringer kan være så mangt, der endringens initiativtakere sannsynligvis vil møte flere hindringer på veien mot det ønskede resultat. En endringsprosess kan være kompleks, der flere parters interesseområder kan lede til uenigheter, motstand og ugunstigheter på arbeidsplassen. Å gjennomføre en vellykket endringsprosess krever dermed nøye planlegging, kontinuerlig evaluering og vurdering av eventuelle tilpasninger.

En radikal endring bryter med organisasjonens tidligere praksis, mens en inkrementell endring vil bygge på det eksisterende i organisasjonen. For å være mest mulig konkurransedyktig i sitt marked vil kontinuerlig overvåkning og tilpasninger kreves, spesielt i vår tid der teknologiske fremskritt skjer raskere enn noen gang. Rita McGrath mener viktige hemmere av innovasjon og utvikling av konkurransefortrinn er vår forståelse av konkurransefortrinn som varige (McGrath, 2013). For å holde følge med markedets utvikling, må vi innse at dagens konkurransefortrinn ikke varer inn i evigheten, og organisasjonene må etablere en balanse mellom utforskning og utnytting av sine konkurransefortrinn. Selv om innovasjon av noen forbindes med usikkerhet, understreker McGrath viktigheten av læring i skiftende og komplekse omgivelser.

Når det diskuteres bærekraftige endringsprosesser, kan organisasjonenes valg om å ta grep være et resultat av flere faktorer - endringskravet kan komme fra omgivelsene, innenfra eller være tilfeldig. Endringskrav fra omgivelsene krever at endringsagentene må kunne ta ansvar for at endringseieren opplever at målet med endringen kan realiseres. Jacobsen definerer en endringsagent som: «Én eller noen *aktører* som starter endringsprosesser» (Jacobsen, 2018, s. 47).

For at de ansattes endrings- og motivasjonsvilje skal holdes oppe må det skapes et miljø som ser positivt på den fremtidige endringen. Et endringskrav innenfra fokuserer på læringsaspektet, hvor endring i kunnskap og atferd er hovedmomentene. Hva gjør vi, og hvorfor gjør vi akkurat dette? Kan vi endre vår kapasitet til å gjøre ting på en annen måte i fremtiden?

Organisatoriske endringer kan av ulike grunner møte motstand. De ulike nivåene for motstand mot endring kan deles i fire: likegyldighet, passiv motstand, aktiv motstand og aggressiv motstand. Fra manglende interesse i den ene enden av skalaen til nekting av å være med på tiltak i den andre enden av skalaen, kan dette medføre at lederne og endringsagentene møter et bredt spekter av motstand. Det vil naturligvis være mer utfordrende for organisasjoner som møter vesentlig aggressiv motstand, men enhver form for seriøs motstand bør anerkjennes og håndteres.

Blant grunnene til motstand mot endring finner vi blant annet den enkeltes frykt for det ukjente, at symbolsk orden endres, dobbeltarbeid i en periode og utsikter til personlig tap. Sett i lys av hyppige krav til endring fra omgivelsene, vil motstand mot endring også fremkomme av en slags metthetsfølelse hos de ansatte. Der endringsprosesser forekommer hyppigere enn noen gang, vil noen kjenne på følelsen av at endringer tar vekk fokuset fra organisasjonens kjerneoppgaver. Fenomenet har fått betegnelsen «endringskynisme», en situasjon der spredning av kynisme bidrar til at endringsinitiativ i større grad vil bli møtt med en kald skulder (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 27). Endringskynisme kan svekke lojalitet, samtidig som arbeidsgiveren kan stå i fare for å havne i en ond sirkel hvor de ansatte mister endringsvilje og motivasjon.

For organisasjoner trenger ikke motstand mot endring kun å gi negativ innvirkning. Motstanden kan være bra for noen, da ikke alle endringer viser seg å være nøyaktig planlagt. Mer rasjonelle avgjørelser kan komme frem, der motstanden kan åpne opp for diskusjon og tilpasninger. På én side vil det kunne stjele tid, men på den andre siden kan resultatet bli bedre. For ledelsen vil det være viktig å identifisere hvor motstanden kommer fra, hvorfor den oppstår og hvordan den kan reduseres. Til slutt kan en stille seg spørsmålet: Hva er en endringsprosess uten motstand? En helt perfekt prosess vil sjeldent fremkomme, og visse former for motstand vil organisasjoner som regel møte på veien. En endringsprosess uten motstand kan tyde på lav interesse, både rundt endringen og organisasjonen generelt.

2.2 Endringsprosess

2.2.1 Endringsstrategi E

De to ytterpunktene av strategivalg vi finner i en endringsprosess, defineres som strategi E og strategi O. Strategi E (economic) tar for seg formelle elementer som overordnet strategi, struktur, mål eller teknologi (Jacobsen, 2018, ss. 147-174). Målet for endring vil som regel

være synlige, kvantitative resultater. Prosessen i strategi E starter ved at en liten gruppe, ofte toppledelsen, starter en omstilling med mål om å endre de formelle elementene i en organisasjon. Resultatet av endring i de formelle elementene kan over tid kreve forandringer i uformelle elementer, for eksempel arbeidskultur. Et eksempel kan være en organisasjons beslutning om å rette sine overordnede mål mot bærekraft, et tiltak som over tid kan påvirke arbeidskultur, arbeidsoppgaver og lignende.

For å nå de ønskede resultatene vil arbeidet med en endringsprosess som baserer seg på strategi E, kreve at det legges ned en viktig arbeidsinnsats i forkant av endringens fremtreden. Strategiens formelle planlegging av endringen står sentralt, der endringen betraktes som en rasjonell prosess med ulike faser som bygger på hverandre. I begynnelsen av prosessen vil analyse, målformuleringer og diskusjon av løsninger lede til konkrete tiltak som iverksettes på et senere tidspunkt. Tydelige rammer for endringen og dens livsløp gir flere fordeler, deriblant tidseffektivitet og rasjonelle beslutninger. En svakhet kan være at prosessen er rigid og gir færre muligheter til tilpasninger underveis.

Endringsstrategi E kjennetegnes gjerne av en sterk toppledelse som sitter på mye makt. Prosessene foregår top-down med mindre involvering fra de resterende ansatte. Ledelsen har dermed større muligheter til å tvinge gjennom endringer dersom de møter motstand, noe som kan gjøre prosessen mer effektiv for en ledelse som ønsker rask endring. Skulle det oppstå konflikter kan en endringsstrategi E legge til rette for å inngå kompromiss, der det gjerne ønskes en rask løsning. Ledelsen sitter også på en sterk symbolsk makt, og dens rolle som bindeledd og informant står sentralt.

2.2.2 Endringsstrategi O

På samme måte som endringsstrategi E, har endringsstrategi O (organizational) en rasjonell tilnærming, men de skiller seg likevel fra hverandre på flere områder. Prosessen er ikke lineær på samme måte som i endringsstrategi E, men har som hovedmål å fremme organisatorisk læring og utvikling. Strategi O fungerer som en kontinuerlig prosess der de ulike fasene av endringen er mindre rigide, og tilpasninger underveis blir lettere å implementere. Organisasjonene blir i større grad betraktet som organismer i stadig endring, og læringsprosessen skjer kontinuerlig. En lærende organisasjon har derimot stort sett vist seg å være en metafor for en idealtilstand, der organisatorisk læring gjennom strategi O heller vil fungere som et viktig hjelpemiddel for å nærme seg idealtilstanden.

Dersom organisasjoner ikke utvikler seg og evner og lærer, står man i fare for å miste viktige konkurransefortrinn. Anvendelse av endringsstrategi O, en kontinuerlig utvikling i jakten på det bedre, vil dermed være viktig i dagens næringsliv. Gjennom endringsstrategi O vil organisasjonens endringer i de uformelle elementene påvirke de formelle elementene. Ting som ansattes følelser og verdier, kommunikasjonsferdigheter og evnen til å samarbeide, legger et grunnlag for formelle elementer som må tilpasses relasjonene på arbeidsplassen. I bunn og grunn handler det om å eksperimentere, lære, evaluere og eventuelt reversere tiltakene som gjennomføres i selskapet.

I sentrum av strategi O står menneskene. For å fremme organisatorisk læring må det legges til rette for læring hos medarbeiderne, da det er hvert enkelt individ som lærer. Summen av deres læring er organisasjonens læringsutbytte. I motsetning til strategi E vil den formelle ledelsen i strategi O fungere bottom-up, der prosessen inkluderer hver enkelt medarbeider i mye større grad. Ledelsen vil være støttende, deltakende og delegerende. Å inkludere de ansatte bringer med seg flere fordeler, deriblant muligheten for ledelsen til å opparbeide seg større forståelse av utfordringene de står overfor, samtidig som medarbeidernes tilknytning til prosessen gjerne vil styrkes. Et resultat av dette kan bli redusert motstand. Ledelsen må dermed starte med å få en oversikt over medarbeidernes endringsvillighet, og sørge for at de er inkludert i prosessen på en gunstig måte.

For å øke endringsvilligheten må ledelsen danne en motivasjon for endring, og motivasjonen fremmes gjerne av de indre drivkreftene hos medarbeiderne. Eventuelle belønninger er gjerne symbolske og ikke materielle. Herzberg mente materielle belønninger, som oftere anvendes i strategi E, ikke fungerer som annet enn en hygienefaktor. I tillegg kan finansielle belønninger være et sårt område som kan innlede konflikter, og målet om å skape motivasjon hos medarbeiderne viskes vekk. Til syvende og sist vil det for ledelsen handle om å gjennomføre tiltak som øker endringsvilligheten hos de ansatte, og dermed skape en tilknytning til prosessen. I opptiningsfasen i Lewins «Model of change» står dette arbeidet sentralt, der inkludering av medarbeidere også vil gi en symbolsk effekt (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 378).

2.2.3 Organisasjonsutvikling

Ved å skape et klima for endring kan medarbeidernes endringsvilje og motivasjon styrkes. Samarbeid mellom formell ledelse og ansatte, partssamarbeid, er noe skandinaviske land har dratt stor nytte av i sitt arbeid med endring. Hovedpoenget med den skandinaviske modellen for endring er organisasjonsutvikling. Kurt Lewin har vært en sterk bidragsyter på feltet, og har med sin «Model of change» satt ord på tre ulike faser i en endringsprosess: opptining, bevegelse og nedfrysningsfasen. De fleste teorier om endring legger mer vekt på opptining enn bevegelse, og utfordringen rundt det å skape et klima for endring og vilje blant organisasjonens medlemmer er noe av det viktigste endringslederne søker svar på (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 378).

Endringsagenten spiller en viktig rolle i opptiningsfasen. Fasens viktigste oppgave er å skape endringsvilje innad i organisasjonen. Kommunikasjonen med de ansatte må gi en oppfatning av endringen som viktig, riktig og god. Samtidig må endringsagenten kommunisere en fortolkning av fortiden, kontekstualisere nåtiden og fortelle om fremtiden. Tiltakene er med på å styrke endringsvilje, og vil sannsynligvis redusere uønsket motstand. Bevegelsesfasen er selve gjennomføringen, og dreier seg i hovedsak om å få menneskene til å endre atferd og måten de handler og samhandler på. Nedfrysningsfasen sørger for at endringene blir institusjonalisert, og dermed forblir permanent som en del av organisasjonen.

2.3 Bærekraftig organisasjon

Hart og Milstein beskrev i 2003 en bærekraftig organisasjon som «a sustainable organization is one that is contributing to sustainable development by simultaneously creating economic, social, and environmental benefits» (Worthington, 2013, s. 223), noe som er i tråd med FNs definisjon og dens tre dimensjoner. Shrivastava og Hart definerte i 1995 økologiske bærekraftige organisasjoner som «those that minimize their environmental hazards and emissions of pollutants, in short, pursuing their economic goals at the same time seeking to reduce their environmental impact.” (Worthington, 2013, s. 223)

2.3.1 Drivkrefter mot bærekraftig endring

For å kunne beskrive utfordringer og hvordan lykkes med en bærekraftig endringsprosess, ser vi nytten i å forstå hvorfor en organisasjon velger å iverksette slike endringer. Derfor vil vi se på noen av motivasjonsfaktorene som finnes.

Worthington peker på tre motivasjonsfaktorer for organisasjoner som velger å gå over til en mer bærekraftig drift; det skaper fordeler eller danner muligheter for organisasjonen, det reduserer trusler eller risiko for organisasjonen, og det ligger på linje med organisasjonens etiske prinsipper. (Worthington, 2013)

Vi har samlet hvilke motivasjonsfaktorer vi ser går igjen i litteraturen:

Nye forretningsmuligheter er en av de største og mest tydelige motivasjonsfaktorene vi ser går igjen. Dette fordi miljøet engasjerer de fleste, og miljøspørsmålet begynner å trenge seg på overalt. Dette medfører endrede forutsetninger i markedet som våkne organisasjoner kan dra nytte av i jakten på konkurransefortrinn. Müllern-Aspegren hevder at så lenge miljøproblemene forverres, eller i hvert fall ikke forbedres, kommer miljøbevisstheten som trend til å bestå. Det er ikke å legge skjul på at endringene som kreves for å forbedre miljøsituasjonen er ressurskrevende og må løses over tid. Dermed vil miljøbevissthet være en varig holdningsendring hos folk, og dette åpner opp for nye forretningsmuligheter for bevisste organisasjoner. (Müllern-Aspegren, 1993). Dette er en av de største grunnene vi ser for hvorfor en organisasjon velger å sette bærekraftig utvikling på agendaen.

Den neste faktoren som dukker opp, er bærekraftens evne til å generere kostnadskutt og sparing av ressurser hos virksomheter. Det er viktig for organisasjoner å finne inntektssider ved bærekraftig utvikling, og ikke bare gjøre seg blind på kostnadssidene. En av de enkleste måtene å gjøre dette på er å utvikle bærekraftige løsninger som fører til en kostnadsbesparing over tid for organisasjonene. Innovasjon som gjør at man for eksempel trenger mindre emballasje for produkter, resirkulering av produkter, og for eksempel nye distribusjonskanaler som fører til lavere kostnader. (Tueth, 2010)

Ved å bli en mer bærekraftig organisasjon vil også dens omdømme, spesielt miljøimage, også høste goder av denne endringen. Miljøbevisste forbrukere, som er en stor andel av dagens og fremtidens forbrukere, vil kjøpe organisasjonens miljøimage så vel som produktets.

Kunder, konkurrenter, leverandører, banker, investorer, aksjeeiere, medarbeidere, samfunnsgrupper, miljøaktivistgrupper og media er alle interessenter som en organisasjon må ta hensyn til ved sin daglige drift og sine fremtidsplaner. Dersom disse interessentene ilegger organisasjonen et større press på å gjennomføre bærekraftige endringer, vil dette presenteres som en stor motivasjonsfaktor for organisasjonene. (Worthington, 2013). Kunder som krever at produkter er mer miljøvennlige, aksjeeiere som ser at et godt omdømme, nye

markedsmuligheter og større markedsandeler kan generere stor verdi for dem, og konkurrenter som innfører bærekraftige endringer, er alle eksempler på interessenter og omgivelser som påvirker hvorvidt en organisasjon velger å delta i den bærekraftige utviklingen eller ikke.

Noen organisasjoner har moral og etikk som den største motivasjonsfaktoren for hvorfor de velger å gjennomføre en bærekraftig endringsprosess, nettopp fordi de ser på det som "den rette tingen å gjøre". Dette vil kanskje kunne relateres mer mot samfunnsansvar og det å gjøre opp for de påvirkningene som organisasjonen eventuelt har hatt på omgivelsene.

En av de største faktorene som spiller inn på om en organisasjon velger å delta i ansvaret for miljøet eller ikke, oppfatter vi som risikoen som presenteres ved et slikt valg. Mange oppfatter at det koster mer enn det er verdt. Det billigste alternativet er selvfølgelig å gjøre minst mulig. Dette får man håpe kommer til å endre seg fremover ved at myndighetene tar mer ansvar for å få med alle om bord, gjennom å sette strengere krav som må overholdes, samt bruk av lovgivning og bøter. (Müllern-Aspegren, 1993). Mange organisasjoner ser også på risiko som en sterk motivasjonsfaktor. Disse har gjerne allerede lagt ned et godt stykke arbeid med å utvikle bærekraftige løsninger, og vil kjenne på at opplevd konkurransefortrinn veier opp for den potensielle risikoen. (Tueth, 2010). Det finnes risiko i nesten alt en virksomhet gjør, spesielt ved involvering i nye prosjekter eller utvidelser til nye markeder. Denne risikoen vil ikke nødvendigvis være større enn den risikoen mange allerede opplever til vanlig. (Worthington, 2013)

2.3.2 Endringsprosess

Når det kommer til gjennomføring av bærekraftig utvikling for en organisasjon, fører dette ofte til en endringsprosess. De funnene vi gjør om utfordringer vil senere være med på å skille en vanlig endringsprosess fra en bærekraftig.

Matthew Tueth mener en bærekraftig endringsprosess krever en inkrementell endring i organisasjonskulturen til en virksomhet, og at nettopp kulturen er livsviktig for at organisasjonen skal kunne bevege seg mot å bli en bærekraftig organisasjon. Uten riktig organisasjonskultur er det umulig for en virksomhet å bli bærekraftig, da det krever en åpen, innovativ, og kreativ organisasjonskultur. For å få til dette bør det også eksistere godt team-

arbeid, god risikoledelse og gode problemløsnings-evner internt. Å skape en kultur som dyrker dette er derfor viktig. (Tueth, 2010)

Müllern-Aspegren sier seg enig med Tueth, men mener at det å skape miljøbevissthet internt ofte er å velte om på hele organisasjonskulturen, altså en radikal endring. Det er viktig å skape forståelse for at det er en langsiktig strategisk beslutning, at det vil få konsekvenser på alle områder i organisasjonen, og få frem målsettingen med miljøstrategien. Dette vil være toppledelsen, lederens og endringsagentenes viktigste oppgaver. (Müllern-Aspegren, 1993)

Det er også slik man vil kunne håndtere motstand for endring: Gjennom at lederne og endringsagentene viser empati, støtte, etablerer grunnlag for problemløsning, og jobber med å skape en følelse av at de ansatte er viktige for organisasjonen, og at deres synspunkter blir tatt hensyn til. Dette kan være en krevende jobb for toppledelsen og endringsagentene, men gjennom tillit, medvirkning og god kommunikasjon skal det kunne være mulig. (Ha, 2014)

Det er også et poeng å se på hvilke årsaker til motstand som kan oppstå i en bærekraftig endringsprosess. Mye av motstanden kan ifølge Huong Ha stamme fra at en slik type endring krever en endring i tankegangen til mange mennesker, ved å få alle til å se verden på «grønnere» måter. De ansatte er individer med egne sett av verdier, holdninger, personlighet og oppfatning av verden, som kan påvirke deres syn på bærekraftig endring. Det er viktig, som nevnt tidligere, at store deler av organisasjonen har god kompetanse på hva som kreves av en bærekraftig organisasjon og hva dette faktisk innebærer. Det å få alle til å skjønne dette er dermed ikke alltid like enkelt, men kritisk for å kunne forstå hvorfor endring er nødvendig. (Ha, 2014)

Det finnes ofte de som «ikke bryr seg» om miljøet og fremtiden til kommende generasjoner. Disse vil ikke like lett se hvorfor dette er det beste for organisasjonen og er kanskje derfor ikke like villige til å jobbe for visjonen og legge ned det arbeidet som kreves. Det er derfor viktig å ha gode strategier hvor bærekraftig utvikling står sentralt, utdanning av de ansatte om bærekraftig endring og utvikling, øke miljøbevisstheten til ansatte, belønne de ansatte som legger ned en innsats for bærekraftig endring og kommunisere med de ansatte konstant gjennom hele endringsprosessen, samt søke deres tilbakemeldinger underveis. Hvis store deler av organisasjonens interessenter deler de samme verdiene, holdningene og perspektiv for «grønnere» virksomhet, vil det også være enklere for lederne og endringsagentene å oppnå en bærekraftig endringsprosess. (Ha, 2014)

2.3.3 Bærekraftige endringsstrategier

Müllern-Aspegren sine kriterier for at en organisasjon skal kunne oppfattes som miljøvennlig var at de tok miljøspørsmålene dypt alvorlig, at de arbeidet offensivt med å finne løsninger som reduserer belastningen på miljøet, og at de tror de kan løse miljøkrisen på sikt. (Müllern-Aspegren, 1993). For at dette skal være sant er det viktig at bærekraftig utvikling blir et sentralt punkt i organisasjonens strategi. Dette kan være som en overordnet målsetting, slik at det blir et sentralt krav og da også likestilt med de økonomiske målsettingene for enheten. Det er også viktig for en eventuell endringsprosess at målsettingen med endringen er godt forankret gjennom hele organisasjonen, noe vi kommer tilbake til senere. Det å inkludere årsaken til endring i en ny strategi vil være et godt virkemiddel for å oppnå dette. (Worthington, 2013)

Müllern-Aspegren definerer miljøstrategi som: «En strategi som har som målsetting å gi ansvaret for miljøet en sentral rolle i bedriftens utvikling, og må spenne over mange områder.» (Müllern-Aspegren, 1993, s. 63). Sharma definerte det i 2000 som «a pattern in action over time that is intended to manage the interface between business and the natural environment» (Worthington, 2013, s. 151). Strategi er med på å diktere hvilken retning organisasjonen tar i forhold til marked, ressurser og jakt på konkurransefortrinn. I tillegg vil også eksterne omgivelser, interessenters ønsker og hvordan markedet selv oppfører seg påvirke den strategien organisasjoner velger å følge.

Det mange kilder er enige om er at miljøstrategien skal bestemmes ut ifra interne- og eksterne analyser av organisasjonen. Dette fordi det er interne- og eksterne variabler som er med på å påvirke forholdet mellom organisasjonens miljøstrategi og senere lønnsomhet. Ved å analysere hvilke eksterne omgivelser som kan skape lønnsomhet, som nye kunder og markedsandeler, og interne som hvordan organisasjonens struktur, kultur og strategi kan skape økonomiske og konkurransemessige fordeler, vil man ende opp med best mulig strategi for organisasjonen.

Eccels og Kruz kommer med 7 elementer de mener en miljøstrategi må ha et forhold til. (Eccels & Kruz, 2010, s. 116)

1. Ny forretningsmodell - Bærekraftig utvikling krever en ny forretningsmodell for bedrifter

2. Langtids-perspektiv. Denne forretningsmodellen krever et langtidsperspektiv for selskapet og selskapets eiere, som er en del av bedriftens interessenter
3. Flere interessenters perspektiv. Det kreves legitimitet fra flere interessegrupper som også må ta en del i et langtidsperspektiv
4. Engasjement prosess. Den nye forretningsmodellen avhenger av engasjement for å kunne øke forståelsen for hva interessentene forventer
5. Verdiskapning for alle interessenter - skape både verdi og møte behovene til interessentene
6. Risiko ved å ikke ta i bruk den nye forretningsmodellen. Ved å feile med å ta i bruk den nye modellen vil dette påvirke bedriftens rykte og omdømme, samt den evne til å skape verdi for interessentene
7. Fordeler ved å ta i bruk den nye modellen. God implementering av den nye modell kan føre til et stort konkurransefortrinn.

2.3.4 Bærekraftig endring fra en endringsagent/leders perspektiv

Müllern-Aspegren mener at en bærekraftig endringsprosess begynner hos toppledelsen. Dette fordi toppledelsen har mye av beslutningsmakten i organisasjonen, og det er deres prioriteringer ved håndteringer av risiko og beslutninger rundt investeringer og endringer som har størst utslag på hvorvidt en organisasjon gjennomfører en bærekraftig endringsprosess. Det er i tillegg viktig at de bærekraftige endringene implementeres i organisasjonens strategi, noe toppledelsen vil stå for, som nevnt tidligere. Store deler av organisasjonen vil også følge det toppledelsen anser som den beste løsningen, og støtte opp om endringen. (Müllern-Aspegren, 1993)

Tueth mener organisasjonslederne sin jobb handler om å opprettholde en klar visjon for fremtiden, spesielt gjennom en så lang og krevende endringsprosess som dette vil være. Han mener også det er viktig at lederne har kapasitet til å balansere risikoaversjon og miljøinitiativer slik at det oppstår lønnsomhet for organisasjonen. Det kan ofte føles overveldende å starte en så krevende endringsprosess som det en bærekraftig endringsprosess er. Derfor kan toppledelsen utlyse en stilling som bærekraftsansvarlig, som har ansvar for å lede/overse arbeidet som har med bærekraft å gjøre i organisasjonen, og som svarer direkte til CEO. I tillegg kan det lønne seg med endringsagenter på alle nivåer i organisasjonen som aktivt jobber med endringsarbeidet. (Tueth, 2010). Huong Ha mener lederne og toppledelsen i organisasjonen må anses for å være nøkkelpersoner i en bærekraftig endringsprosess, da

disse kan ta ansvar for å bringe frem konstruktive endringer rettet mot bærekraft. Ledere må altså også fungere som endringsagenter. (Ha, 2014)

Videre er det viktig å få med alle de ansatte i organisasjonen. Her er det viktig at toppledelsen som har initiert endringsprosessen formulerer og kommuniserer denne beslutningen så godt som mulig ut i organisasjonen. Bærekraftig utvikling i fokus er med å skape en positiv holdning til organisasjonen både innenfra og utenfra. Det er viktig at de ansatte får god opplæring i hva som kreves og hvilke løsninger som innføres i organisasjonen, slik at de får eierskap til endringen. For at dette i hele tatt skal være mulig er det viktig at det kommuniseres hvorfor endringen er viktig, når er det behov for endring, hva trengs å endres, hvem er involvert og hvordan endringen kan gjennomføres på best mulig måte, også kalt de fire W og den ene H (på engelsk). (Ha, 2014).

3. Metode

3.1 Metodevalg

Ved metodevalg må det først og fremst skilles mellom kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoder. De kvantitative dataene har sine fordeler rundt effektivitet, presisjon og generalisering, men kan også bringe med seg ulemper som rigiditet, avstand og følelsen av å svare på virkelighetsfjerne spørsmål (Oppen, Mørk, & Haus, 2020, ss. 390-391). På den andre siden vil de kvalitative dataene gi åpenhet, nyanserikdom og fleksibilitet rundt undersøkelsen. Kvalitative datainnsamlingsmetoder kan derimot være ressurskrevende og komplekse, gi generaliseringsproblemer og samtidig bidra til en uønsket undersøkelseseffekt.

Som en del av vår oppgave ønsket vi å se på Schibsted som et casestudium der vi gjennomfører individuelle intervjuer med to ansatte med ulike arbeidsoppgaver i konsernet. En kvalitativ tilnærming vil være nyttig når vi ønsker en helhetlig forståelse av et tema, samtidig som intervjuene med de ansatte vil gi oss informasjonen vi søker til denne oppgaven. Valg av intervjuobjekt avhenger av flere variabler, der informasjonstilgangen står sentralt i vår oppgave. Våre intervjuobjekter sitter på mye nyttig informasjon vi kan ta med oss inn i oppgaveskrivingen som vil søke å besvare problemstillingen vår så godt som mulig.

Som en del av ulike casestudier finner vi enkeltcase. Med fokus på enheten vil man her få tilgang til et inngående studium av én eller få enheter, der enhetene kan være alt fra et individ til en kommune. En enhet kan også være en hendelse, som for eksempel Stortingsvalget. Enkeltcase er egnet til «tykke beskrivelser» som gir dypere innsikt i ett enkelt case, der vi i denne oppgaven vil bruke Schibsteds arbeid med bærekraftige endringsprosesser som informasjonskilde til besvarelsen av vår problemstilling. Et enkeltcase-studium bærer ofte et eksplorerende preg, der resultatet kan være egnet for teoretisk standardisering. En kvalitativ tilnærming gir oss dermed muligheten til å bli bedre kjent med et case vi ikke kjenner så mye til fra før, og intervjuformen bidrar til mindre rigiditet og flere muligheter til tilpasninger underveis.

Tilnærmingene til undersøkelsen kan samtidig både være deduktive, abduktive eller induktive – et fleksibelt forskningsdesign (Oppen, Mørk, & Haus, 2020, s. 29). I vårt tilfelle skal vi bli kjent med og analysere et enkelttilfelle med hensikt om å gi en indikasjon på hvordan andre organisasjoner kan gjennomføre bærekraftige endringsprosesser. Tilnærmingen vår er dermed

nærmest en induktiv tilnærming, der vi på bakgrunn av vårt arbeid ønsker å bygge opp et faglig standpunkt og anbefaling.

3.2 Validitet og relabilitet

Casestudier bringer samtidig med seg utfordringer. Generalisering av funn kan være vanskelig, samtidig som undersøkelsens validitet og relabilitet kan være utfordrende å vurdere. Validiteten kan preges av forstyrrende faktorer i studiet, for eksempel atferd under intervjusituasjonen, mangel på kompetanse eller andre faktorer som kan gi undersøkelsen et fordreid bilde av virkeligheten. I våre intervjuer vil studiets validitet først og fremst preges av intervjuobjektenes respons, og hvorvidt denne representerer virkeligheten. Som et resultat av denne oppgavens ressurser og tidsramme må vi legge til grunn at svarene vi mottar representerer virkeligheten, og at studiets validitet er reell. Validiteten vil sørge for at undersøkelsen måler det den er tenkt til å måle.

Casestudier kan også være ressurskrevende, alt avhengig av den gitte situasjonen. For vår del var arbeidet overkommelig i henhold til både tid og andre knappe ressurser, og metodevalget var passelig for oss. På den andre siden vil relabiliteten være mer utfordrende å måle, da vi ikke har ressurser til å vurdere studiets konsistens. For å måle relabilitet måtte vi gjennomført en lignende undersøkelse på nytt, og sammenlignet resultatene. Hadde vi sittet igjen med tilnærmet like resultater i de ulike undersøkelsene, ville studiets relabilitet vært høy. Dette har vi derimot ikke anledning til i vårt tilfelle.

Det vil også være viktig å se på metodevalget med et kritisk blikk. Selv om fordeler og ulemper rundt kvalitative casestudier er diskutert, er det i denne oppgaven viktig å ta antall intervjuobjekter til betraktning. Ved at vi er i kontakt med kun to personer må en være forsiktig med å generalisere funnene i for stor grad, da respons fra flere personer kunne gitt oss et bredere spekter av svar. Hele denne oppgaven baseres på responsen fra de to intervjuobjektene, og konklusjonen vil dermed være et resultat av deres oppfatninger og vurderinger. Oppgaven vil likevel gi en informativ innføring i Schibsteds arbeid med bærekraftige endringsprosesser, og vi vil dra stor nytte av kildenes kunnskap på feltet. Hensikten er ikke å generalisere, men heller å ta et dypdykk i hvordan et stort, nordisk konsern jobber på feltet.

3.3 Datainnsamling

Vi har underveis i denne prosessen vært i kontakt med to ansatte i Schibsted som har kunnet belyse vår problemstilling. Det første intervjuobjektet har bakgrunn fra finans, men har de fire siste årene opptrådd som endringsagent i arbeidet med å endre Schibsted til å bli et mer bærekraftig konsern. Denne personen vil utover i teksten bli beskrevet som intervjuobjekt 1. Det andre intervjuobjektet har fullført Schibsted sitt Change Maker program, hvor denne personen var en del av et team på 15 som dedikerte ca. 10% av arbeidstiden sin til å jobbe med prosjekter i Schibsted som omhandlet bærekraftige endringer. Denne personen har bakgrunn innenfor datateknologi, som også kan presentere et relevant synspunkt i vår oppgave. Vedkommende vil heretter bli kalt intervjuobjekt 2.

Vi gjennomgikk to intervjuer med intervjuobjekt 1, og ett intervju med intervjuobjekt 2. Etter å ha brukt første intervju med intervjuobjekt 1 til å bli kjent med konsernet og deres arbeid med bærekraftige endringsprosesser, kunne vi bruke de to siste intervjuene til å spisse oss mer inn på ønskede temaer. Dette ga oss muligheten til å få konkrete svar rundt oppgavens problemstilling, samtidig som vi fikk synspunkt fra to ulike ansatte. Våre erfaringer tilsier at disse to intervjuobjektene har mange av de samme holdningene og svar på våre spørsmål.

I denne oppgaven vil hovedfokuset rettes mot ulike aspekter rundt en bærekraftig endringsprosess i næringslivet, der vårt casestudium ikke nødvendigvis vil fungere som allmenn praksis. Derimot kan oppgaven gi et innblikk i Schibsteds arbeid, og samtidig motivere andre organisasjoner til å bidra mot vårt felles mål – en mer bærekraftig fremtid.

4. Om organisasjonen

I denne oppgaven har vi vært så heldige å komme i kontakt med Schibsted. Intervjuobjekt 1 forklarer at Schibsted er et veletablert konsern som jobber innenfor fire områder: markedsplasser, media, finanstjenester og ventures. Selskapet startet som et boktrykkeri på midten av 1800-tallet, men har gradvis utviklet seg til å bli en bærebjelke innenfor nordisk næringsliv. Blant annet gjennom oppkjøp av Verdens Gang i 1966, oppkjøp av store, svenske aviser mot slutten av 1900-tallet, og digitale innovasjoner gjennom 2000-tallet har Schibsted vokst til å bli et konsern som omsetter for milliarder, i tillegg til å være arbeidsplass for nærmere 6000 ansatte.

Schibsted har gått fra å være et rent mediehus til å bli et konsern med en svært diversifisert portefølje av digitale forbruker-merkevarer. Å definere Schibsteds rolle i samfunnet kan dermed være utfordrende, men de har allikevel en overordnet strategi og identitet de ønsker å jobbe mot (Schibsted, u.d.). Som "en familie av digitale merkevarer" ønsker Schibsted å styrke menneskers hverdagsliv gjennom å jobbe mot et samfunn bygget på tillit og åpenhet. I tillegg rettes det oppmerksomhet mot deres fryktløshet mot endring, noe konsernets historie kan støtte opp under. De står i dag dermed som en sterk, innovativ organisasjon med et svært fremtidsrettet tankesett.

4.1 Hvilke endringer finner sted i organisasjonen?

Da vi bestemte oss for å skrive en oppgave om bærekraftige endringsprosesser, var det viktig for oss å komme i kontakt med en organisasjon som har rikelig med kunnskap og erfaringer på området. I tråd med organisasjonens arbeid med innovasjon og samfunnsansvar har Schibsted de siste årene etablert et økende fokus på bærekraft, og konsernet passet svært godt til oppgavens problemstilling. Underveis i samtalene med intervjuobjektene har vi fått god innsikt i deres fokusområder, og hvordan bærekraftige endringsprosesser på en så stor arbeidsplass kan gjennomføres. Schibsted sin definisjon på bærekraft er:

"Å ta ansvar og være transparente med både de positive og negative innvirkningene selskapet har på samfunnet og miljøet, både i det kortsiktige- og langsiktige perspektiv" - Intervjuobjekt 1.

Denne definisjonen bygger på beskrivelsen FN opererer med, og inkluderer flere variabler enn kun miljø - som er området folk flest kanskje tenker på når de hører ordet bærekraft. For Schibsted er det viktig at de jobber innenfor områder av bærekraft hvor de faktisk føler at de gjør noe som har en positiv effekt på verden. Derfor jobber de aktivt med miljø, arbeidsrettigheter, menneskerettigheter og anti-korrupsjon i sin bærekraftstrategi. Tidlig i vårt første intervju eksemplifiserte intervjuperson 1 dette med covid-pandemien, der fokuset på arbeids- og menneskerettigheter på arbeidsplassen plutselig ble mer fremtredende. Konsernet måtte snu seg rundt raskt og sørge for å ivareta sine ansatte på best mulig vis.

På spørsmål om hvorfor bærekraft må tas hensyn til velger intervjuobjekt 1 å dele grunnen inn i tre:

1. Miljøkrise
2. Åpenhet og økning av urettferdigheter, og
3. Hypertransparens og tillitsutfordringer.

De har alle en direkte innvirkning på samfunnet, og ringvirkningene vil dermed treffe næringslivet. Fokuset på miljøkrisen har virkelig skutt fart de siste årene, der store deler av næringslivet nå tar et standpunkt med hensyn til utfordringene vi står overfor. I PwCs undersøkelse av Norges 100 største virksomheter for 2020 vises det til at 89 av de 100 selskapene har ambisjoner for bærekraft (Young, Knudsen, & Bergland, 2021). Hvorvidt ambisjonene følges opp med konkrete tiltak er en annen sak, men tematikken har allikevel blitt et viktig element i moderniseringen av norske organisasjoner. Åpenhet og økning i urettferdigheter vises blant annet ved bølger av bevegelser som vokser frem, for eksempel Black Lives Matter-bevegelsen. Siste punkt om hypertransparens og tillitsutfordringer er ekstremt viktig for Schibsted. Hele deres businessmodell er i bunn og grunn bygd på tillit i form av “true-news” og tillit ved håndtering av brukerdata, og punktet blir dermed ekstremt viktig for konsernet i deres arbeid med bærekraft.

Gjennom sitt kontinuerlige fokus på innovasjon og bærekraft vil Schibsted gjennomgå mange endringsprosesser internt. De ulike delene av selskapet vil bidra til en naturlig vekst som et resultat av endringene som finner sted. Med tanke på selskapets størrelse må en derimot være nøye med å skille mellom endringer for konsernet som enhet og endringer ned på det lokale nivå. Om Bergens Tidende gjennomfører en endring på lokalt nivå vil dette, mest sannsynlig, ikke påvirke konsernet i stor grad som helhet. Derimot vil det påvirke den enkelte enhet, så et

skille mellom endringer “globalt” i konsernet og lokalt i datterselskapene er viktig å definere. Vi vil i denne oppgaven fokusere på endringer for konsernet som helhet.

5. Drøfting

Våre funn handler hovedsakelig om hvilke utfordringer en endringsagent/leder møter ved en bærekraftig endringsprosess, og hvordan man kan lykkes med gjennomføring på tross av disse. Vi har identifisert noen av de fremste flaskehalsene som kan gjøre endringer utfordrende i Schibsted: kompetansemangel, implementering fra toppledelsen og forankring i strategi. Vi har blitt kjent med konkrete tiltak som gjøres i konsernet, og vil ved hjelp av eksempler fra intervjuene drøfte hvordan endringsagenten/lederen på best mulig vis kan overkomme disse utfordringene.

5.1 Utfordringer

Ved utfordringer mener vi hindringer ved gjennomføring av en bærekraftig endringsprosess for endringsagent/leder. Vi vil videre drøfte våre funn i lys av teori, der vi først tar for oss motstand, før vi senere går inn på konkrete tiltak for å sikre en mest mulig vellykket endring. Funnene vi gjorde identifiserer hvilken form for motstand de møter, og årsaker til motstand ved gjennomføring av en slik prosess.

5.1.1 Motstand

Vi ønsker å se på hvordan de utfordringene vi fant gjenspeilet seg som motstand mot endring. Dette fordi vi da senere kan, med bakgrunn i teori, komme med forslag til hvordan endringsagenter/ledere skal håndtere disse.

5.1.2 Kan kompetansemangel føre til motstand?

En av de viktigste kildene til utfordringer ved en bærekraftig endringsprosess for en endringsagent/leder ligger i opplevelsen av stor kompetansemangel.

"*Det går ikke an å synse på bærekraft, eller tenke seg logisk frem til løsninger. Det er et fagfelt basert på forskning, med kompliserte beregninger som ligger bak."* - Intervjuobjekt 1

Bærekraft er ikke noe hvem som helst kan aktivt jobbe med. Som beskrevet av intervjuobjekt 1 er bærekraft et fagfelt i seg selv. Dette betyr at dersom alle i Schibsted skal være i stand til å aktivt kunne jobbe med bærekraft må de læres opp godt nok til at de kan rulle ballen videre. De som sitter på mest kompetanse kan ikke "micro-manage" hele organisasjonen i dette

arbeidet, og det kreves derfor at alle tenker bærekraft og at alle sitter på den riktige mengden kompetanse for å kunne ta de beste bærekraftige valgene. Dette ligger til grunn for at endringsagent/leder selv må sitte på stor kompetanse rundt bærekraft. Både intervjuobjekt 1 og 2 har tilegnet seg kunnskap om bærekraft gjennom utdanning og kompetanseheving internt.

I både første og andre intervju med intervjuobjekt 1 kom det tydelig frem at endringsagentens evne til å gjennomføre en bærekraftig endringsprosess i stor grad reduseres ved kompetansemangel rundt hva dette innebærer. Vedkommende beskriver at bærekraft tidligere har vært et tema som mest brukes i festtaler, altså noe som skaper mye entusiasme der og da, men at folk egentlig ikke skjønner hva det betyr for den organisasjonen de jobber i, for deres selskap og deres jobb. For intervjuobjektet handler det mest om at de ansatte i organisasjonen, så vel som styret og toppledelsen, ikke har en forståelse for hva bærekraft faktisk er, og at det er en underliggende antagelse om at dette er noe som man må ta hensyn til en gang i fremtiden, ikke allerede nå.

«En ting jeg har opplevd hos oss er at når jeg begynner å prate om sustainability (bærekraft) blir folk veldig blanke i øya. De skjønner egentlig ikke helt hva det betyr, og de vet i hvert fall ikke hva det betyr for Schibsted, i den jobben de sitter i, og vet ikke helt hva de kan bidra med. Vi har en veldig stor opplæringsjobb å gjøre for at de skal skjønne hva de kan bidra med. Noen ganger tenker jeg at vi kan prøve å slutte og snakke om bærekraft, og heller snakke om innovasjon og digitalisering istedenfor, da tror jeg at jeg hadde fått enda mer gjennomslag på dette området her faktisk.» - Intervjuobjekt 1

Ved liten kompetanse rundt hva bærekraft betyr for organisasjonen påpeker intervjuobjekt 1 at utfordringer hovedsakelig ligger i at ikke alle forstår grunnlaget for hvorfor en slik endring er nødvendig. Dette handler om forståelsen rundt motivasjonsfaktorene ved initiering av en bærekraftig endringsprosess. Houng Ha beskrev i *Change Management for Sustainability* viktigheten av at hele organisasjonen besitter kunnskap om hvorfor, hvordan, hvem, hva og når (Ha, 2014). Uten forståelse for de motivasjonsfaktorene som ligger bak initiativet til en bærekraftig endringsprosess, vil det kunne oppstå ulike former for motstand. Enten i form av likegyldighet, passiv, aktiv eller aggressiv motstand. Dette kan blant annet forklares med at en slik endringsprosess kan oppleves som krevende i form av ekstra arbeid, frykt for det ukjente og til og med endring i ansattes egne meninger, verdier og deres organisasjonskultur.

En kompetanseheving vil føre til endring i tankesettet til det som muligens kan være store deler av organisasjonen. Houng Ha mener at motstand kan oppstå ved nødvendigheten for at alle ser verden på en "grønnere" måte. Ansatte som har andre verdier, holdninger og oppfatninger av verden vil kunne yte motstand mot endringen dersom de ikke besitter kompetansen for spesielt hvorfor og hvordan endringen er nødvendig (Ha, 2014)

Vi vil videre drøfte hvordan de ulike utfordringene kan etablere seg som motstand fra toppledelsen, mellomledere og ansatte i organisasjonen. Våre funn av intervjuene har vist at de ulike delene av organisasjonen har ulik form for motstand, og vi vil nå gå i dybden på hvorfor dette kan oppstå.

5.1.2.1 Motstand fra toppledelsen

Intervjuobjekt 1 forklarer at manglende kompetanse hos styret og toppledelsen medfører en utfordring for de som arbeider med bærekraft i organisasjonen, ofte endringsagent eller leder. Dette fordi det er disse som skal beslutte strategi, sette målsettinger og ambisjoner, godkjenne rapporter og så videre. En endringsagent/leder kan ikke få iverksatt og gjennomført store endringsprosesser uten medhold fra de viktigste beslutningstakerne i organisasjonen. Et funn er derfor at en bærekraftig endringsprosess er vanskelig å gjennomføre uten støtte fra toppledelsen i organisasjonen. Intervjuobjekt 2 trekker også frem at toppledelsens rolle i en bærekraftig endringsprosess er veldig viktig. Dette fordi det ligger så mange valg i dag-til-dag avgjørelsene i hva man anser som vesentlig for den bærekraftige utviklingen i selskapet.

«*Det er toppledelsen som prioriterer hva som gjøres, og i denne prioriteringen så ligger jo de valgene som kan ha stor påvirkning*» - Intervjuobjekt 2.

Igjen må det her trekkes inn kompetansemangel som en utfordring for endringsagent/leder. Ved liten kompetanse rundt de valgene som må tas av toppledelsen vil de ha vanskeligheter for å kunne ta riktige beslutninger. Som regel handler dette om kompetanse vedrørende bærekraft vs. lønnsomhet. Intervjuobjekt 1 mener at en av de første tingene som kreves i en bærekraftig endringsprosess er at toppledelsen må forstå at det ikke trenger å være en motsetning mellom bærekraft og lønnsomhet. Det kan derimot for toppledelsen oppleves som en utfordring når de valgene som tas begynner å koste, selv om intervjuobjekt 2 mener dette er å anse som en form for investeringskostnad. Disse valgene kan derimot bli enklere å ta når man sitter på en bredere kompetanse rundt fremtidsutsiktene for bærekraftig utvikling.

Intervjuobjekt 1 nevner at det ikke har vært alle i konsernledelsen som har vært like støttende i denne endringsprosessen. Størst motstand har intervjuobjekt 1 opplevd hos nøkkelpersoner innenfor strategi, og begrunner dette med at disse ikke har klart å se helhetsbildet for hvorfor bærekraft er så viktig for Schibsted. Lignende motstand har også kommet fra individer tett knyttet til finansavdelingen, noe som kan ha sammenheng med den tidligere nevnte problematikken rundt bærekraft og finansiell gevinst. Igjen ser vi at denne typen motstand og utfordringer kan begrunnes med manglende kompetanse og manglende forståelse for hvorfor bærekraft bør være et prioritert strategisk mål for organisasjonen.

"*Det handler om at de ikke vet hva det går ut på, og derfor prøve å synliggjøre ting på en annen måte, slik at de forstår hva som er verdien av bærekraft spesifikt for akkurat denne personen sin stilling, avdeling eller selskap."* - Intervjuobjekt 1

Müllern-Aspegren påpeker at toppledelsens-, lederens- og endringsagentenes viktigste oppgaver er å skape forståelse for at dette er en langsiktig strategisk beslutning, at dette vil få konsekvenser på alle områder i organisasjonen og til slutt få frem målsettingen med miljøstrategien (Müllern-Aspegren, 1993). For å kunne skape denne forståelsen må de selv besitte den.

Videre kan de utfordringene som tilknyttes forankring i strategien også utspille seg som en form for motstand mot endring. Ved målsetting i organisasjonen har det vært viktig for en endringsagent å inkludere de områdene hvor Schibsted kan utgjøre størst forskjell. Etter man som endringsagent har fått med toppledelsen på endringen, er det kritisk at organisasjonen setter en strategi med tilsvarende mål og delmål slik at det aktivt jobbes med bærekraft. Ansvaret for at disse målene blir nådd ligger hos konsernledelsen, i tillegg til konkretisering av langsiktige- og kortsiktige mål, samt hvordan det skal måles.

Det å få ting innlemmet i strategien, er som tidligere nevnt kritisk for oppnåelse av det den bærekraftige endringsprosessen har som mål. Intervjuobjekt 1 påpeker derimot at det krever mye av en endringsagent å få toppledelsen til å faktisk ta dette ansvaret. Det har vært en tendens til at konsernledelsen har satt mål og ambisjoner, men de har ikke lykkes med å involvere hele organisasjonen i god nok grad. Hvordan dette eventuelt utspiller seg som motstand fra mellomledelsen vil vi se på senere.

Av PwCs tidligere nevnte undersøkelse av Norges 100 største virksomheter, er det kun litt over halvparten som har en tydelig strategi for bærekraft (Young, Knudsen, & Bergland,

2021). Problemet for mange blir at det loves “gull og grønne skoger”, mens virkeligheten viser at mange har problemer med å levere disse lovnadene. Ved at organisasjonens øverste ledd erkjenner situasjonen og inkluderer bærekraft i sine strategier, starter arbeidet med å implementere dette tankesettet nedover i organisasjonen. Intervjuobjekt 1 forteller om tidligere endringsprosesser som har tatt sted i organisasjonen hvor det har vært lite måloppnåelse. Når derimot måloppnåelsen ble en del av toppledelsens sin bonus ble det fart på sakene. Dette gjorde intervjuobjekt 1 oppmerksom på hvor viktig det var å forankre dette med bærekraft hos toppledelsen for å kunne oppnå resultater.

Intervjuobjekt 2 påpeker at de som i dag jobber med å pushe den bærekraftige agendaen gjennom hele organisasjonen, vil kunne møte på mer motstand i fremtiden der de må sette større krav, og det må tas tøffere beslutninger. Bærekraftig forretningsdrift er da ikke lenger nytt på agendaen, og det vil stilles strenge krav i fremtiden. Ytre omgivelser er også i stadig endring, og forutsetninger for forretningsdrift kan endres - som for eksempel ved nye lover og regler. Et eksempel intervjuobjekt 2 kom med var konseptet kjent som Black Friday. Selv om konsernet på kort sikt vil tjene penger på annonsering og salg, vil det økte forbruket være skadelig på miljøet. Eksempelet viser et klassisk dilemma endringsagentene møter, der det fort kan oppstå konflikt mellom bærekraft og kortsiktig lønnsomhet.

5.1.2.2 Motstand fra mellomledere

Manglende kompetanse presenterer seg som en form for passiv motstand og likegyldighet i organisasjonen. Intervjuobjekt 1 påpeker at motstand i Schibsted først og fremst kommer fra mellomlederne. Vedkommende forklarer dette med at mellomlederne ikke blir målt på bærekraft, og at de derfor heller ikke tar seg tid til å jobbe med det. De blir som oftest målt på finansielle målsettinger, og hvis de i tillegg ikke har kompetanse om hva bærekraft er og hvilket forhold det har til deres stilling, vil de heller ikke ta seg tid til å *i tillegg* jobbe med bærekraftsmålene til organisasjonen. Intervjuobjekt 1 begrunner dette med at mellomlederne ikke ser poenget med å jobbe mot noe som ikke gir dem en personlig gevinst. Her ser vi litt av bakgrunnen for at det er viktig at en bærekraftig endringsprosess blir implementert fra toppen i organisasjonen og at den blir forankret i strategien. En utfordring for endringsagent blir derfor å sørge for at det er ledergruppene som setter mål, og tar disse med ut i organisasjonen ved at de gir ansvar videre nedover.

Motstanden fra mellomlederne oppstår altså fordi dette representerer et slags dobbeltarbeid, og manglende kompetanse presenterer seg kanskje som frykt for det ukjente. Dette spesielt fordi de ikke har kompetanse om hva det vil si for deres jobb og stilling i fremtiden. For en mellomleder som her og nå kun måles på finansielle barometre vil insentivene for å opptre mer bærekraftig reduseres. Resultatet kan dermed bli en stor gruppe mellomledere som mister motivasjon til endringene, der mangelen på kompetanse og deres syn på viktigheten av endringene spiller inn som sentrale elementer.

5.1.2.3 Motstand fra ansatte

Intervjuobjekt 1 beskriver at de største utfordringene når det kommer til kompetanse er å få med seg hele organisasjonen på endringen. Dette handler om at det kreves en endring i tankesettet til veldig mange individer, og en økt kompetanse som til slutt vil være med på modne hele organisasjonen slik at den er i stand til å kunne gjennomføre de endringene som kreves for å overleve i fremtiden. Her ser vi gjenskinn fra det Houng Has *Change Management for Sustainability* hevder er det som skaper størst motstand når det kommer til implementering av en bærekraftig strategi for organisasjonen (Ha, 2014). Dette fordi man skal få alle i organisasjonen til å ta på seg et sett med «bærekraftsbriller» som intervjuobjekt 1 kalte det, slik at alle hele tiden ser bærekraft i det de gjør. Dette kan være utfordrende for en endringsagent å oppnå.

Noe av det som er interessant, men også utfordrende, er at tematikken til en viss grad skiller seg fra andre endringsprosesser i en organisasjon. Sammenlignet med det å for eksempel endre organisasjonens intranett, bytte kontorplassering eller endre strukturen i organisasjonen, er tematikken her noe som berører folks personlige meninger og tankesett. Det meste innenfor bærekraft har blitt så relevant at folk har et forhold til det gjennom sitt privatliv også. En utfordring kan dermed være å overbevise enhver om at det som gjøres i Schibsted er det riktige. Det kan sammenlignes med politikk - folk har forskjellige meninger, og det kan være vanskelig å endre deres tankesett om hva som er den mest riktige veien å gå.

Intervjuobjekt 1 synes det er viktig å påpeke at vedkommende har kjent et stort engasjement fra store deler av organisasjonen rundt tematikken. Det som har vært utfordringen er muligens dette med at det ofte er tomme ord når det snakkes om temaet. Vi har tidligere beskrevet det bærekraftige arbeidet i Schibsted som begrenset til rørende og jublende festtaler. Dette virker jo fint for de fleste ansatte i organisasjonen og de blir fornøyde over å

ha en jobb med mening - men det blir ord som ikke holder så mye mening når de ikke opplever endring i sin daglige situasjon. Ved at de verken jobber med det eller at de blir målt på deres arbeid med bærekraft, vil ikke lovnadene implementeres i det daglige arbeidet.

Intervjuobjekt 2 opplever at kollegaer ofte er veldig positive til en bærekraftig endring, da de ønsker å gjøre noe bra for verden - i tillegg til at Schibsted vil ha en positiv påvirkning på samfunnet. Det som intervjuobjekt 2 opplever som utfordrende, og som utspiller seg som en form for motstand, handler om prioritering. Når man allerede har begrensede ressurser og fokuset ligger på økonomisk vekst, stilles det spørsmål til hvordan man skal ha tid til å prioritere dette inn i det daglige arbeidet. Dette utspiller seg som en form for endringskynisme ved at det loves endring, men det skapes ikke rom for at endring skal skje. Utfordringen for ledelsen er dermed å finne en balansegang som sørger for at tilgangen på ressurser er god nok, samtidig som økonomiske parametere hensyntas.

Matthew Tueth påpeker at en bærekraftig endringsprosess krever en inkrementell endring i organisasjonskulturen til en organisasjon, og at nettopp organisasjonskulturen er livsviktig for at organisasjonen skal kunne bevege seg mot å bli en bærekraftig organisasjon. Dette fordi det kreves en åpen, innovativ og kreativ organisasjonskultur. (Tueth, 2010). Müllern-Aspegren på sin side mener det kreves en helomvending av organisasjonskulturen, da en slik endring får konsekvenser på alle områder i organisasjonen (Müllern-Aspegren, 1993). Dette kan skape motstand fra de ansatte i organisasjonen, som tar del i denne kulturen, grunnet frykt for det ukjente, for liten kompetanse, og endring i verdier og meninger til individer.

5.2 Strategi og gjennomføring

Vi har til nå sett på hvilke utfordringer man kan møte på i en bærekraftig endringsprosess og sett på hvordan disse utfordringene kan oppleves som motstand for endringsagent/leder. Videre vil vi gå dypere inn i hvordan selve endringsprosessen kan gjennomføres på best mulig måte, ut ifra de utfordringene som har blitt presentert.

Dersom man ser på en bærekraftig endringsprosess som kontinuerlig utvikling, vil det videre være nyttig for ledelsen å oppmuntre de ansatte til læring. Omstillingen til det å bli en bærekraftig organisasjon er langvarig, og kan ifølge intervjuobjekt 1 ta opp mot syv-åtte år. Stikkordet her er kompetanse, som allerede har blitt presentert som en sentral utfordring. Små initiativ blir en del av en helhetlig utvikling, og det vil dermed være viktig for ledelsen å

inkludere de ansatte i større grad. Faktorer og forutsetningene for endringen endres sammenlignet med én mindre endring, og strategien tilpasses deretter.

5.2.1 Startfasen fra endringsagents perspektiv

For at en slik endringsprosess skal kunne lykkes er det essensielt med en ivrig endringsagent som først og fremst bidrar i startfasen av endringen.

"*Hadde det ikke vært for sånne ildsjeler som meg da, så hadde ikke Schibsted vært der de er i dag på bærekraft"* - Intervjuobjekt 1.

Bærekraft er å anse som et typisk område der det kreves at det skapes engasjement. Intervjuobjekt 1 forklarer dette som at det ikke hjelper å stå der med pekefingeren, men at det beste er hvis man evner å skape energi og engasjement rundt arbeidet. Intervjuobjekt 1 ser på endringsagentens rolle som veldig viktig, fordi man skal få folk med, samtidig som man ikke skal dytte de fra seg heller, eller at de blir lei vedkommende.

"*Det er på en måte en litt utakknemlig jobb, det å kjempe disse kampene, fordi det tar så lang tid for en organisasjon å modne"* - Intervjuobjekt 1.

For en endringsagent starter det først med å skape engasjement rundt de enklere tingene. De tingene som er å regne som "bærekraft", men som ikke nødvendigvis krever en helomvending i tankesett, verdier eller vanskelige dilemmaer. Intervjuobjekt 1 påpeker at det i det siste året i Schibsted har skjedd en stor endring etter at det ble ansatt en ny administrerende direktør som har vært flink til å inkludere bærekraft i allmøter, og som i tillegg har vært flink til å løfte frem de som opptrer som endringsagenter.

Intervjuobjekt 1 beskriver arbeidet som endringsagent som å være den som pusher agendaen og som sørger for at ting skjer. Dette er elementært i startfasen av en slik endringsprosess. Tueth nevner i sin *Fundamentals of Sustainable Business* at det ofte kan føles overveldende å starte en så krevende endringsprosess, og at toppledelsen derfor kan utlyse en stilling som bærekraftsansvarlig. Dette vil kunne være å anse som en form for endringsagent, da det er disse som offisielt får ansvar for å jobbe med endringsarbeidet (Tueth, 2010). Det er også elementer ved en slik endringsprosess som bare endringsagenter med nok kunnskap rundt bærekraft kan jobbe med, som for eksempel løsninger på hvordan Schibsted skal kunne nå sitt mål om nullutslipp i 2050.

5.2.2 Kompetanseheving hos toppledelsen og mellomledere

Vi har markert kompetanseheving som et viktig element i denne tematikken, spesielt hos de som daglig tar avgjørelser og beslutninger som kan påvirke selskapets evne til å nå de målsettingene som er satt. Dersom disse ikke besitter den nødvendige kompetansen, blir veien mot å bli en bærekraftig organisasjon lang. For å gjøre endringsprosessen mer effektiv er det dermed essensielt å tilrettelegge for tilstrekkelig med opplæring av beslutningstakerne i organisasjonen. Dette er en del av Lewins Model of Change, som tar for seg viktigheten av opptining og endring før man "fryser" ned endringene igjen. Endringsdelen til modellen tar hovedsakelig for seg kompetanseheving og deling av kunnskap, mens nedfrysningsfasen handler om å sørge for at endringene vedvarer i organisasjonen.

Utfordringen i dette tilfellet er å sørge for å gi den enkelte enhet god nok opplæring og kompetanse til å stå på egne ben og gjennomføre en bærekraftig endringsprosess mest mulig smertefritt. Det kan være skummelt for toppledelsen å gi slipp på ansvaret, samtidig som det krever kunnskap, erfaringer og disiplin fra den enkelte endringsagent. Arbeidet som gjøres i opptiningsfasen er dermed ekstremt viktig.

Der det tidligere har vært diskutert hvorvidt kompetansemangel leder til motstand, vil også dette påvirke strategiarbeidet. Antar man derimot at ledelsen ser nytten av de konkrete endringene, vil arbeidet videre kreve ansatte med nødvendig kunnskap på feltet. Endringsagenter og relevante personer som jobber med bærekraft får dermed en viktig rolle i kompetansehevingen. Intervjuobjekt 1 nevnte i vårt første intervju at det har blitt brukt mye tid på spredning av kunnskap utover organisasjonen.

Intervjuobjekt 1 påpekte at kompetanseheving hos ledelsen i Schibsted først og fremst har skjedd gjennom presentasjoner, workshops og lignende arenaer for informasjonsutveksling. Etter at initiativ som var rettet mot konsernledelsen ikke slo gjennom i ønsket grad, ble det heller rettet fokus mot lederne i de ulike forretningsområdene i organisasjonen. Gjennom en workshop fikk disse lederne nødvendig opplæring om bærekraft, i tillegg til at de fikk tydeliggjort hvorfor bærekraft er viktig i deres arbeid. Initiativet bidro først og fremst til en viktig kompetanseheving. Samtidig ga det muligheten for disse menneskene til å evaluere eget arbeid i større grad, og hvordan de kunne ta lærdom fra dette med seg i sitt fremtidige arbeid.

Som et resultat av at ledere fra ulike businessområder i konsernet ble mer inkludert, spredte kunnskapen seg også nedover i organisasjonen til de ulike enhetene. Intervjuobjekt 1 påpekte også at ambisjonene og målene som ble satt i workshops‘ene måtte henge tett sammen med områdets strategi og deres eksisterende mål. Dersom lederne fra de ulike businessområdene ikke ser sammenhengen mellom mål for arbeidet med bærekraft og sitt daglige arbeid, vil bærekraft ende opp som en slitsom greie de ikke ser poenget i. Samtidig fører det til at lederne får økt eierskap til bærekraftige endringer, motivasjonen for endring øker, og motstand reduseres.

Etter kompetansehevingen hos toppledelsen har funnet sted, starter arbeidet med strategi og spredning av kompetanse nedover i organisasjonen i større grad. Det kreves at toppledelsen legger til rette for læring, samtidig som det etableres et naturlig klima for endring. I opptiningsfasen i Lewins tidligere nevnte Model of Change, som er en viktig del av organisasjoners kontinuerlige utvikling, vil det være viktig for toppledelsen å etablere og kommunisere en visjon. Visjonen bidrar til at de ansatte vil forstå endringen som viktig, riktig og god. For Schibsted vil dette først finne sted etter toppledelsen har fått nødvendig kompetanseheving og forståelse for tematikkens viktighet. Etter dette vil de kunne engasjere flere av de ansatte i opptiningsfasen, og endringen vil lykkes i større grad.

For å imøtekomme en eventuell motstand hos ledelsen rundt bærekraftige endringsprosesser, ble det også ifølge intervjuobjekt 1 gjennomført et prosjekt for å se på hvilke hindringer som gjorde at Schibsted ikke modnet raskere på bærekraft. Dette ble gjort gjennom intervjuer og en begrenset ansattundersøkelse. Prosjektet bidro også i seg selv til økt forståelse og engasjement hos motstandere. Resultatet av undersøkelsen viste, ikke overraskende for noen, at de ansatte verdsatte bærekraft og sin egen arbeidsplass sine bidrag til samfunnet i stor grad. Selv om initiativet ikke kan sies å være kompetanseheving i samme grad som for eksempel de nevnte workshops‘ene som ble gjennomført, er det definitivt en viktig form for bevisstgjøring overfor ledelsen.

5.2.3 Forankring i strategi

For å kunne oppnå et konkurransefortrinn med bærekraft i fremtiden er det viktig at det blir tatt grep gjennom hele organisasjonen. Dette handler om å få hele organisasjonen til å være oppmerksom på hvor de tror verden er om 10 år, hva de har gjort i fortiden, og se hva de gjør i dag, for å sørge for at organisasjonen henger med i utviklingen. Intervjuobjekt 1 mener

organisasjonen vil kunne få til dette dersom den bærekraftige endringsprosessen forankres i strategien til organisasjonen.

5.2.3.1 Støtte fra toppledelsen

Det er i følge intervjuobjekt 1 umulig for endringsagent/leder å oppnå forankring i strategi uten støtte fra toppledelsen/styret. Det er kritisk for en endringsagent å ha forankring i styret/toppledelsen for å gjøre organisasjonen mer bærekraftig og få det iverksatt i det daglige arbeidet. Dersom ambisjoner, mål og delmål i strategien tar for seg arbeid med bærekraft vil endringsagenten/lederen ha kommet langt i arbeidet med å lykkes med en bærekraftig endringsprosess. Uten støtte fra styret og toppledelsen vil det være mer utfordrende å skape engasjement og tillit til prosessen, og det er minimale sjanser for å lykkes.

Intervjuobjekt 1 merket en manglende kompetanse for hva bærekraft betydde for organisasjonen, og så nytten i å legge frem hva som måtte gjøres for å kunne oppnå de målene som kreves. Dette gjorde intervjuobjekt 1 ved å lage en presentasjon skreddersydd for hver av de tre som da satt i toppledelsen i konsernet, som intervjuobjektet visste kom til å treffe disse spesielt godt. Ved å snakke deres språk, finans, fikk vedkommende dem til å forstå viktigheten av at organisasjonen burde arbeide med bærekraft. På denne måten fikk intervjuobjektet toppledelsen med på endringen.

Det nytter likevel ikke å initiere bærekraftige endringsprosesser hos toppledelsen uten å ta med resten av de ansatte i betraktningen. Selv om toppledelsen sitter på mye makt, vil det være viktig å engasjere resten av organisasjonen for å lykkes i størst grad med læring. På den andre siden, dersom tankesettet til en hel enhet skal endres, er det viktig med tydelige initiativ fra toppledelsen som skal engasjere og oppmuntre resten av organisasjonen. En slik endringsprosess, der organisasjonen skal bevege seg i retning av mer bærekraftig virksomhetsstyring, vil i begynnelsen preges av en toppledelse som bruker sin maktposisjon til å dra i gang prosjekter. For å sette en tydelig ramme for deres ønskede tankesett kan det dermed være nyttig å starte prosessen top-down, med tendenser fra endringsstrategi E. Store beslutninger, noen under tidspress, gjør at det er kritisk å få toppledelsen involvert i prosessen. Initieringen vil bidra til at ledelsen får oversikt over situasjonen, eventuell motstand kartlegges, og planer legges.

5.2.3.2 Motivasjonsfaktorer

Det finnes flere motivasjonsfaktorer for å drive med bærekraft i en organisasjon. I tillegg til de finansielle sidene av bærekraft, nevner intervjuobjekt 1 klima og klimakriser, likhet blant folk, evne til å ligge i forkant av reguleringer, og etiske problemstillinger.

Intervjuobjekt 1 la frem motivasjonsfaktorer for hvorfor Schibsted burde involvere seg i bærekraft i større grad til den øverste ledelsen. Dette ble gjort gjennom presentasjoner til hver av de som da satt i den øverste konsernledelsen i Schibsted. Her trakk vedkommende frem hvorfor og hvordan Schibsted burde jobbe med bærekraft, for eksempel gjennom investormuligheter, rekruttering av ansatte og risikohåndtering. Det andre intervjuobjekt 1 iverksatte var utarbeidelse av en mer omfattende bærekraftsrapport i henhold til GRI-standard, som synliggjorde arbeidet i større grad. Dette dannet grunnlag for å senere i strategiplanleggingen kunne ha et bedre bilde av hvor de var, hvor de vil og hva som måtte gjøres for å komme dit.

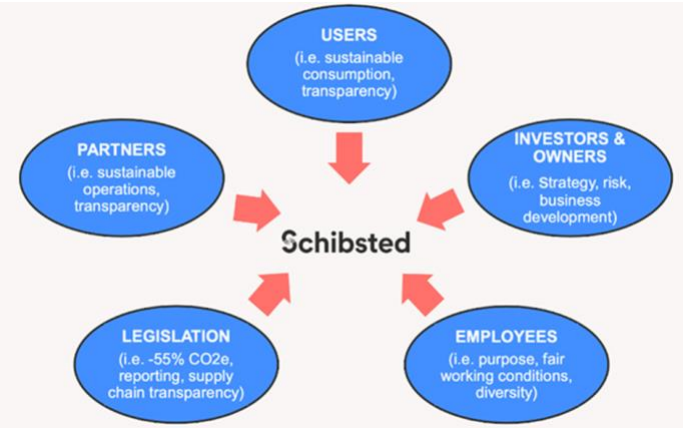
5.2.3.3 Målsetting

Tidligere ble det presentert hvordan mangelen på målsetting innenfor bærekraftige tiltak hos mellomlederne førte til motstand. Et stort hjelpemiddel for å motvirke dette er å innføre konkrete målsettinger nedover i organisasjonen, samt gevinster dersom de lykkes. Dette må komme fra ledelsen i organisasjonen. For at toppledelsen skal starte slike initiativ må de være involvert i prosessen, og selv måles på dette. Det kreves at prosessen har en sammenheng, alt fra incentivordninger til rapportering. Deretter er det viktig at det er ledergruppene som videre tar dette til seg og setter mål og tar det med ut i organisasjonen, ved at de gir ansvar videre nedover. Lederne kan dermed dra nytte av å kombinere endringsstrategi E og O, med både incentivordninger og delt ansvar.

5.2.3.4 Kartlegging

Tidligere har vi sett på utfordringene ved å initiere en bærekraftig endringsprosess dersom man ikke har det forankret i strategien. Det er derfor elementært å starte med å kartlegge hvor selskapet er i dag, hvor det har vært, og hvor det vil være i fremtiden for å kunne sette seg strategiske mål. Intervjuobjektene har trukket frem noen faktorer som er med på å forme disse målene.

Schibsted har mange interessenter som har en påvirkningskraft når det kommer til deres strategi for konsernet. Dette er først og fremst forbrukere, investorer, ansatte, partnere og myndighetene (modell 1). I takt med et økende fokus på bærekraft har interessentenes krav til Schibsted steget. For å tilfredsstille disse i størst mulig grad har det dermed vært viktig for konsernet å gjennomføre nødvendige endringer. Ser man på deres ulike interessenter har alle ulike krav og meninger om hva som må til for å drive en bærekraftig virksomhet.



Modell 1: Interessentanalyse for Schibsted. Hentet fra Schibsted.

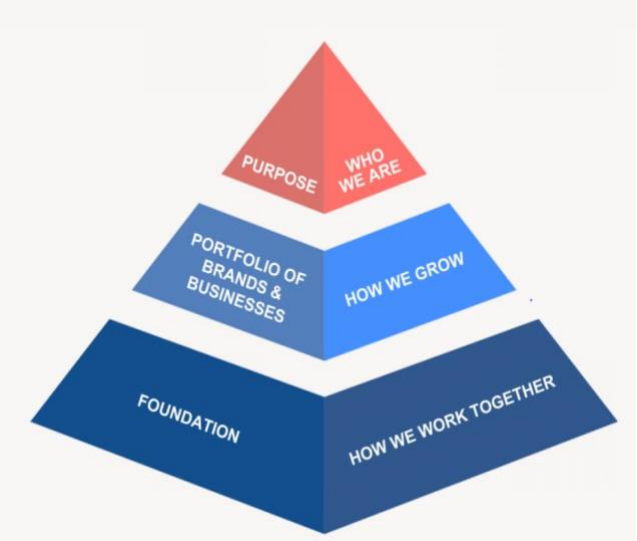
For ledelsen vil det dermed være viktig å legge en strategi som tilfredsstiller så mange interessenter som mulig. Mange av kildene vi refererer til i teoridelen er enige om at miljøstrategien burde bestemmes ut ifra interne- og eksterne analyser. Schibsted har derfor gjennomført en undersøkelse der interessenter, både internt og eksternt, ble spurt om deres forventninger til organisasjonens arbeid med bærekraft. Ved hjelp av en analyse har de utviklet en bærekraftstrategi som er en del av konsernets hovedstrategi. I analysen spurte de interessentene om hva de ønsket Schibsted skal levere når det kommer til bærekraft, ettersom alt selskapet gjør i prinsippet er en konsekvens av interessentenes forventninger. I tillegg ble det vurdert hvilke bærekraftsområder Schibsted kan ha den største påvirkningen på samfunn og miljø. Resultatet av denne kartleggingen ble en bærekraftspyramide som består av 15 områder (modell 4).

5.2.3.5 Schibsteds strategi

For Schibsted har det vært viktig å definere bærekraft som en del av konsernets overordnede strategier, her under "purpose" i modell 2. Etter at toppledelsen har erkjent situasjonen og fått nødvendig kompetanseheving, har bærekraft fått mer oppmerksomhet i Schibsteds strategiske arbeid. Fra Lewins Model of Change vil forankring i strategi sammen med kompetanseheving

være en stor del av selve endringen som skjer. Når strategiene er lagt, starter arbeidet med implementering og nedfrysning nedover i organisasjonen.

Som en del av deres mening/formål i dag ligger arbeidet med bærekraft, noe som er med på å sette standarden for hvordan de skal forholde seg til problemstillinger rundt tematikken. Ved å inkludere dette i selskapets kjerneverdier og strategiske arbeid vil de ansatte forstå viktigheten til temaet, samtidig som de kan kjenne på en stolthet over egen arbeidsplass sitt arbeid med utfordringene samfunnet står overfor.



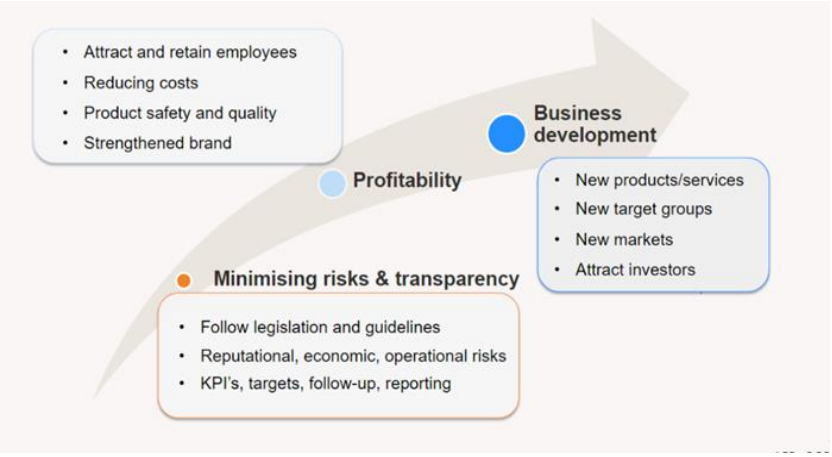
Modell 2: Strategipyramide. Hentet fra Schibsted.

Intervjuobjekt 1 la mye vekt på hvordan bærekraft kan skape verdi for konsernet i vårt første intervju. Som en del av vedkommendes arbeid som endringsagent ligger jobben i å forsøke å overbevise flest mulig om at de kan profittere på bærekraft - dette er ikke noe de gjør som et veldedig arbeid. Intervjuobjekt 1 sa i vårt første intervju:

"*Det handler om å se mulighetene det gir oss ... Å tenke bærekraft er ingen motsetning til å tjene penger*." - Intervjuobjekt 1.

Bærekraft er en modenhetsreise. Det starter ofte med å minimere risiko og øke synlighetene av hva man gjør gjennom rapportering. Etter hvert som organisasjonen modnes, vil de se at det kan spares kostnader. For de organisasjonene som er mest modne vil bærekraft være en driver for forretningsutvikling. De vil se at det store endringene som skjer i verden i dag, vil bety store forretningsmuligheter knyttet til bærekraft. De skjønner at de kan tjene penger samtidig som de maksimerer den positive effekten på samfunn og miljø. Dette samsvarer i

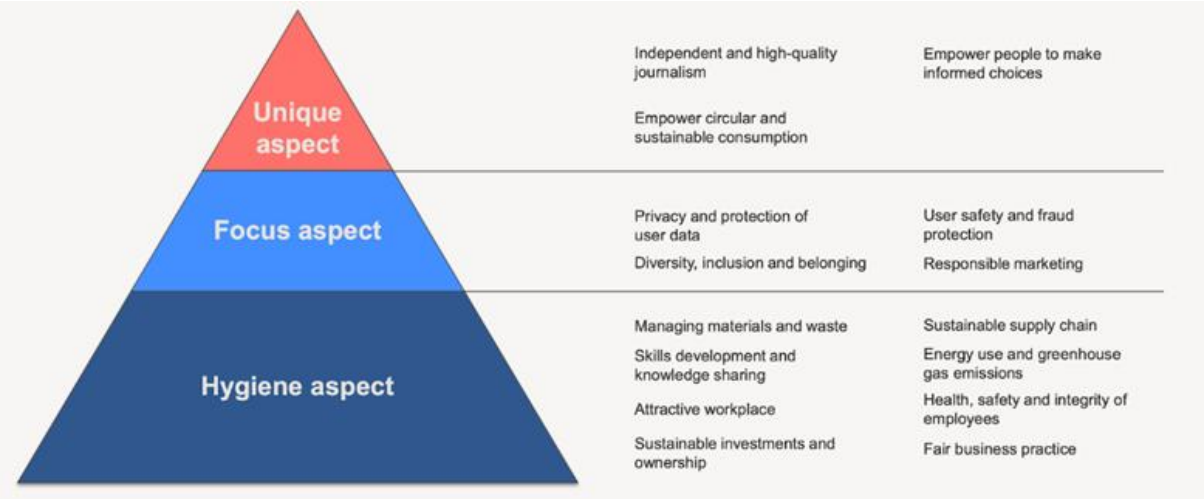
stor grad med drivere for bærekraftig forretningsdrift som ble gjennomgått i teoridelen. Her legges det ved en modell gitt av Schibsted som intervjuobjekt 1 har brukt til å beskrive dette paradokset (modell 3).



Modell 3: Hvordan kan bærekraft skape verdi? Hentet fra Schibsted.

Et konkret eksempel er Aftonbladets arbeid med kunstig intelligens for å beregne antall solgte trykte aviser, der målet var å redusere både kostnader og overflødig produksjon av varer. Gevinsten vil her gagne både samfunnet som helhet og Schibsted økonomisk.

5.2.3.6 Bærekraftspyramide



Modell 4: Bærekraftspyramide. Hentet fra Schibsted.

Resultatet av den tidligere nevnte kartleggingen til Schibsted er deres bærekraftspyramide. Pyramiden gir ikke bare oversikt over interessentenes forventninger, den legger også grunnlaget for konsernets strategier. De 15 bærekraftsområdene i pyramiden er

konsernledelsen sitt ansvar. Konsernledelsen setter ambisjoner og mål for hvert av disse 15 områdene som organisasjonen har ansvaret for å oppnå. Schibsted rapporterer gjennom en årlig bærekraftsrapport tilbake til interessentene på hva de har klart å oppnå av de målene som ble satt året før på de 15 områdene, og hva som er målene for neste år.

Pyramiden er i tråd med alle de 7 elementene Eccels og Kruz mener en miljøstrategi må forholde seg til. Den legger opp til at konsernet er mer "future-fit", den har et langtidsperspektiv og er basert på flere interessenters perspektiv (Eccels & Kruz, 2010). I tillegg kreves det engasjement fra organisasjonen og Change-Makerne for at målsettingene skal oppnås, og den er med på å skape verdi for alle interessenter dersom den blir vellykket. Samtidig er den med på å skape en rød tråd for arbeidet som gjøres i organisasjonen.

5.2.3.7 Endringsstrategi E og O

Toppledelsen til Schibsted inkluderer bærekraft i selskapets overordnede strategier ved at bærekraftsrapporten legger grunnlag for videre målsetting og arbeid. Dersom et konsern av størrelsen til Schibsted skal kunne implementere bærekraft i sitt strategiske arbeid, vil det naturligvis til tider lønne seg for toppledelsen å operere effektivt med inspirasjon av endringsstrategi E.

Etter at strategien er satt vil det for ledelsen være nyttig å inkludere andre ansatte mer, først og fremst fordi disse sitter med god kunnskap på det som skjer i sine avdelinger fra dag-til-dag, men også fordi inkluderingen vil lede til en større grad av organisatorisk læring og utvikling. Dette tilsier at Schibsted bør bevege seg i retning av en metode nærmere endringsstrategi O utover i endringsprosessen. Endring mot å bli en mer bærekraftig organisasjon er en tidkrevende kontinuerlig prosess som bør bygges opp av elementer hentet fra endringsstrategi O. Noen av de viktigste elementene er arenaer for læring, samarbeid, tillit og etablering av en god organisasjonskultur som sørger for at organisasjonen beveger seg i ønsket retning over tid. Dette kan igjen relateres til Lewins Model of Change, da en lærende organisasjon krever tilretteleggelse for nødvendig kompetanseheving.

Som et resultat av konsernets størrelse i dette casestudiumet er det vanskelig for toppledelsen alene å nå ut til alle ansatte. For at ulike endringsprosesser skal implementeres med minst mulig motstand er de dermed avhengig av gjensidig tillit mellom avdelinger og stillingsnivåer. Ledere i hver enkelt avdeling må ha tillit til toppledelsen, og toppledelsen må ha tillit til lederne som skal implementere bærekraftige løsninger. For Schibsted har det

dermed vært viktig å skape et engasjement ovenfra som startet med at sentrale personer i toppledelsen forankret engasjement i egne ledergrupper i de ulike forretningsområdene, som videre skaper et større engasjement i hver enkelt enhet.

5.2.4 Kompetanseheving i organisasjonen

Den enkleste formen for å møte en god del av de utfordringene som ble presentert i første del av drøftingen er ved en generell kompetanseheving i hele organisasjonen. På denne måten vil organisasjonen kunne ta de riktige valgene som kreves for å bli en bærekraftig organisasjon. For toppledelsen og styret handler det om kompetanse rundt hvordan bærekraft kan skape større verdi for organisasjonen, og hvilket ansvar de har. Dette handler om evnen til å se hvordan bærekraft åpner for nye markeder og endrede forbruksmønster i eksisterende markeder. Her er det nyttig å forstå sammenhengen mellom bærekraft og innovasjon.

Gjennom innovasjon vil man kunne utvikle nye produkter som tilfredsstiller behovene til de nye brukerne/kundene. Ved at endringsagent/leder legger opp til en omfattende opplæringsprosess innenfor disse områdene, vil gjennomføringen av en bærekraftig endringsprosess ha større muligheter for å lykkes. Intervjuobjekt 1 trekker frem erfaringer med å prøve å få overbevist personer som er å anse som viktige, potensielle støttespillere. Her har intervjuobjektet følt at man står og stanger hodet i veggen fordi den potensielle støttespilleren ikke forstår alvoret og gevinstene som en bærekraftig endringsprosess kan føre til for organisasjonen. Dette har intervjuobjekt 1 løst ved å ta to steg tilbake og deretter tenke ut andre måter å formidle budskapet på, slik at støttespillere skjønner at endringsagent/leder leverer noe av verdi.

På spørsmål om hva som skal til for å engasjere så mange som mulig i Schibsteds arbeid med bærekraft snakket intervjuobjekt 2 mye om kompetanseheving – ikke bare hos ledelsen. Rent konkret kan et tiltak være ting som Change Maker-programmet, som vil diskuteres under. I det daglige arbeidet mener vedkommende det handler mer om tilrettelegging for kompetanseheving, for eksempel ved å holde presentasjoner og hjelpe til i prosesser. Dersom det legges til rette for individuell læring vil summen, den organisatoriske læringen, vokse seg enda større for selskapet.

"Vi har mye å gå på - det er et stort potensial" - Intervjuobjekt 2

Intervjuobjekt 2 peker samtidig på en utfordring. Selv om vedkommende mener at mange ansatte ser viktigheten i arbeidet med bærekraft, påpekes det at kommuniseringen av begrepet kan bli bedre. Det må fokuseres på det som er viktig for selskapet, og samtidig gjøre det litt enklere med hensyn til hvor man skal starte arbeidet. Formidlingen utover organisasjonen må derfor tilpasses mottakerne av budskapet.

5.2.5 Change Makers

Et siste funn vi har gjort er verdien av å engasjere flere endringsagenter til gjennomføringen av endringsprosessene. En del av strategiarbeidet som skal oppmuntre til bærekraft og innovasjon er lagt til Sustainability Change Makers, startet av Schibsted i 2020. Intervjuobjekt 1 påpeker at programmet ble startet som et resultat av ønsket om flere ressurser til arbeidet med bærekraft i konsernet, samtidig som det ga dem muligheten til å benytte seg av engasjementet internt på området. Realiteten viser at mange bryr seg veldig mye om tematikken, men sliter med å få dette ut i sitt daglige arbeid. For Schibsted ville dermed programmet først og fremst gi de mye nyttig læring, samtidig som kunnskap ble delt og deltakerne fikk utrettet større ting innenfor bærekraft enn de vil i sitt daglige arbeid.

Intervjuobjekt 2, som selv deltok i dette programmet, sitter igjen med en følelse av økt kompetanse, både om organisasjonen og om bærekraft. Vedkommende peker også på verdien av en følelse av mening med det arbeidet som ble gjort. Dette var med på å skape et eierskap til endringen som det er viktig at ansatte har ved en så stor prosess som kreves for å gjennomføre en bærekraftig endring.

Intervjuobjekt 2 nevnte også at mye av motivasjonen til å søke handlet om muligheten til å påvirke gjennom mer enn valg i sitt private liv, og utforske mulighetene vedkommende har til å påvirke gjennom sin egen jobb. Etter seleksjonsprosessen vil 15 ansatte med ulike bakgrunn fra ulike fagområder i konsernet gå gjennom et 8-ukers universitetskurs i business og bærekraftsledelse slik at de har en god, grunnleggende kompetanse. Videre vil 10% av arbeidstiden bli satt av til arbeid med bærekraft, der de stort sett jobber med to prosjekter.

"Jo høyere i bærekraftspyramiden prosjektene er, jo høyere er den positive effekten man kan ha på samfunn og miljø" - Intervjuobjekt 1

Dette er prosjekter som skal bidra til at konsernledelsen kan levere på sine mål på de 15 bærekraftsområdene. Prosjektene presenteres for konsernledelsen i et møte. Noen av

prosjektene blir skrotet, mens andre går videre. Flere av prosjektene har ført til store endringer i Schibsted, eksempelvis ansettelse av en ansvarlig for mangfold, inkludering og tilhørighet.

Programmet er først og fremst viktig for å fremme personlig utvikling, organisatorisk læring og kunnskapsdeling. Endringsagentens rolle innebærer å skape et naturlig klima for endring og oppmuntre de ansatte på veien. Ved å initiere et slikt program vil forhåpentligvis endringsviljen styrkes, da endringen mot en mer bærekraftig forretningsdrift i større grad kan oppfattes som viktig, riktig og god.

"*Det hjelper ikke alltid at alt kommer fra toppen og ned. Det er mye bedre hvis man kan jobbe nedenfra og opp."* - Intervjuobjekt 1.

Change Maker-programmet henter tydelige trekk fra endringsstrategi O, et program som i stor grad oppmuntrer til samarbeid og læring. Intervjuobjekt 1 nevnte i vårt andre intervju at det ble holdt mange foredrag rundt om i organisasjonen før programmet ble startet, og at de stadige ideene og prosjektene som dukket opp ga inspirasjon til å dra i gang programmet. I stedet for at man kontinuerlig arbeider top-down, viser dette programmet verdien av å inkludere de ansatte i prosessene.

I tillegg til initiering av prosjekter, bærer programmet med seg flere positive ringvirkninger for Schibsted. Først og fremst vil det lages plass til flere endringsagenter i organisasjonen. Programmets deltakere får ta med seg sine ideer inn i arbeidshverdagen, og samtidig ta del av prosessen i større grad.

"Å være der ute og faktisk jobbe sammen med dem har ført til at vi har skapt et større engasjement fra de forskjellige områdene. Dette fordi ting kanskje føles som det kommer fra lik linje." - Intervjuobjekt 1

Programmet viser at enhver kan bidra på feltet, ikke bare toppledelsen. For å opprettholde interessen viser det seg nyttig å sørge for at de ansatte ser dette. Intervjuobjekt 2 opplever mye drahjelp rundt prosjektene fra programmet, ved at folk stort sett innser at det er en positiv endring for organisasjonen. En kontrast kan for eksempel være kostnadskutt, som i visse tilfeller kan være vanskelig å stille seg positiv til. Til slutt vil også programmet føre til at flere arbeider med bærekraft, noe som kan lede til større press innenfra. En slags snøballeffekt oppstår, og Schibsted vil dra stor nytte av engasjementet som vokser innad.

5.2.6 Endring i organisasjonskultur

Intervjuobjekt 1 mener en bærekraftig endringsprosess krever en endring i organisasjonens kultur på et vis der det oppmuntres til å bli en mer innovativ organisasjon. En innovativ organisasjonskultur vil legge til rette for kreativitet og samarbeid. Dette kan være utfordrende for en endringsagent/leder å få til. I tråd med denne utfordringen ligger også dette med å endre tankesettet til store deler av organisasjonen, og få med hele organisasjonen på endringen. Dette fordi man skal få alle i organisasjonen til å ta på seg et sett med «bærekraftsbriller» som intervjuobjekt 1 refererte til, slik at alle hele tiden ser bærekraft i det de gjør. Dette vil kreve mye av en endringsagent/leder å kunne oppnå.

Intervjuobjekt 1 påpeker at det tar lang tid før en slik endringsprosess er fullført og man har oppnådd det som er målet med endringen. Dette er derfor å anse som en kontinuerlig utvikling av organisasjonen og dens kultur. Det krever ofte endring i tankegang, verdier, holdninger og oppfatning av verden. Müllern-Aspegren mener dette skal kunne gjennomføres uten stor motstand, men at det kreves mye av endringsagentene/lederne for å få dette til. Gjennom tillit, medvirkning og god kommunikasjon skal dette likevel være mulig (Müllern-Aspegren, 1993).

For intervjuobjekt 1 handler organisasjonskultur først og fremst om god kommunikasjon. Ved å få kommunisert de verdiene en slik endring medfører på en god måte, vil dette kunne bidra til kulturbygging. Dette gjøres med presentasjoner og lignende som opplæringstiltak, hvor de ansatte skal forstå bærekraft og dermed ha mulighet til å være med på å skape en bærekraftig organisasjonskultur. Sosial konformitet er et begrep som beskriver menneskers behov for å passe inn. Ved at noen i organisasjonen begynner å danne en kultur hvor bærekraft verdsettes vil muligens også individer med andre tanker og meninger om bærekraft prøve å passe inn i deres kultur. Dette er en del av den modningsprosessen som er kritisk ved en kontinuerlig utvikling av en organisasjon.

Innovasjon er et viktig stikkord når det snakkes om organisasjonskultur. Bærekraft er et område som preges av nytenkning som kan bedre både eksisterende måter å gjøre ting på, samtidig som nye løsninger trer frem. I dagens næringsliv vil innovative løsninger gi organisasjonen mulighet til å både profittere økonomisk, samtidig som bærekraft ofte prioriteres. Nye markeder kan oppdages, segmenter kan vokse frem, og investorer kan tiltrekkes, jf. modell 3. For ledelsen vil det dermed være essensielt å oppmuntre til

innovasjon. Et eksempel i Schibsteds tilfelle vil være Finn.no - en ledende markedsplass for kjøp og salg av brukte varer i Norge. Løsningen er først og fremst gunstig i henhold til klima og miljø ved at den bidrar til et mer sirkulært forbruk. Den har også vært med å styrke Schibsted som merkevare, i tillegg til økonomiske gevinster som kommer av dette.

For å danne en organisasjon som oppfordrer til kreativitet og samarbeid, som innovasjon krever, er det viktig å utvikle en kultur for dette innad i organisasjonen. I Schibsted ser de alvoret i dette, og hevder det skal skapes en kultur hvor man feirer tapene like mye som man feirer seierne. Dette for å ufarliggjøre det å feile, slik at man kan utvikle ideene videre. For å få til dette har de satt i gang flere fora og arrangerer såkalte "heack-days" hvor folk jobber med nye ideer og prosjekter, og hvor alle er velkomne. Ut ifra hvilket forretningsområde man jobber med innad i Schibsted, kan man delta i egne innovasjons "hubber". Til slutt påpekes det at de har, i tillegg til Change Maker-programmet, noe de kaller Future Advisory Board der 10-15 stk. jobber med å få frem gode ideer som de senere legger frem for ledelsen, gjerne innen AI og tilsvarende. Det er slike initiativ Schibsted i sin bærekraftige endringsstrategi antar skal dyrke frem en kultur som fremmer innovasjon og læring, simultant med trekk fra endringsstrategi O.

5.2.7 Kommunikasjon

En måte en endringsagent kan møte de utfordringene som er presentert i første del av denne oppgaven, er ved å øke oppmerksomheten rundt det bærekraftige arbeidet i organisasjonen. Økt oppmerksomhet vil hjelpe til med kommunisering av de fire W og den ene H, og de ansatte vil få en større tilknytning til arbeidet som legges ned. (Ha, 2014)

Et virkemiddel Schibsted og andre organisasjoner bruker for kommunikasjon er publisering av en årlig bærekraftsrapport. Statistikk fra Finanstilsynets kartlegging av noterte foretaks bærekrafts rapportering fra 2020 viser at mange har forankrede strategier for bærekraft i styret og toppledelsen, men at både vurdering av risiko og tallfestede vurderinger uteblir i større grad (Finanstilsynet, 2020). For at interessentene skal tilfredsstilles er det dermed viktig for ledelsen å kommunisere organisasjonens arbeid med tematikken, både internt og eksternt. Intervjuobjekt 1 påpekte at dette er et krevende arbeid, men resultatet gir økt fokus på ESG-parametere og tydeligere kommunikasjon til omverdenen. Nordea definerer ESG-parametere som: «...hvordan et selskaps produkter og tjenester bidrar til bærekraftig utvikling.» (Nordea, 2022)

Intervjuobjekt 1 trekker frem god kommunikasjon som essensielt for å kunne håndtere de utfordringene som tidligere er nevnt. Dette gjelder både intern og ekstern kommunikasjon. Her må det kommuniseres hva som er ambisjoner og mål, og hvordan disse skal oppnås. Igjen påpekes det at mye av den interne kommunikasjonen skaper et eierskap til endringen, og folk blir stolte av å jobbe i Schibsted. Dette vil igjen gi positive effekter ved en mer tiltrekkende arbeidsplass, sterkere merkevare og tillit fra eiere og investorer. I stor grad handler det om at øverste ledelse informerer øvrige, før de etter hvert legger til rette for samarbeid og felles læring. Etter å ha diskutert kommunikasjon med intervjuobjekt 1, kom vi litt senere i intervjuet inn på hva vedkommende mener er den viktigste nøkkelen til engasjerte ansatte.

"De fleste vil ha en mening med jobben de gjør" - intervjuobjekt 1

Fremtidens arbeidstakere retter i større grad fokus mot aspekter som bærekraft og samfunnsansvar hos sine mulige arbeidsgivere. For at Schibsted i større grad skal lykkes med rekruttering, ansatt-tilfredshet og engasjement rundt de bærekraftige endringsprosessene, vil det også kreves et viktig arbeid i kommunikasjon av hva Schibsted *faktisk gjør* på disse områdene. Ved siden av en tidligere nevnt bærekraftsrapport, handler det dermed også for ledelsen i selskapet om å bygge en merkevare som kjennetegnes av gode verdier og handlinger overfor resten av samfunnet. Med dette vil selskapet i større grad kunne tiltrekke seg den ønskede arbeidskraften, samtidig som de eksisterende ansatte ser en nytte i deres arbeidsgivers bidrag på området.

6. Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett på hvilke utfordringer en endringsagent/leder vil møte på i en bærekraftig endringsprosess, og hvordan en endringsagent/leder kan lykkes med gjennomføringen av en slik endring. Svarene har vi funnet ved bruk av teori og intervju av to endringsagenter/ledere i et stort konsern som de siste årene har jobbet aktivt med bærekraft. Etter å ha samlet inn teori for hvordan en slik endringsprosess best kan gjennomføres, har vi deretter sett på om dette kan sammenlignes med måten endringsagentene i Schibsted har gjennomført endringsprosesser i sin organisasjon.

Måten Schibsted har gjennomført sin endringsprosess har vi definert som en kontinuerlig endring av organisasjonen, og vi har derfor sett på bruk av opptining, endring, og nedfrysning fra Lewins teori. Schibsted har gjennomført deres bærekraftige endring ved en startfase, en endringsfase og en gjennomføringsfase. Startfasen er preget av ivrige endringsagenter som får toppledelsen til å stå til ansvar for endringene som må gjøres i organisasjonen. Endringsfasen har blitt til ved endring i strategi, mål og visjon, samt kompetanseheving og endring av kultur i organisasjonen. Til slutt har denne endringsprosessen blitt gjennomført ved engasjering av flere endringsagenter, økt kommunikasjon og økt eierskap til endringen.

Vi har derfor grunnlag for å påstå at en bærekraftig endringsprosess kan ses på som en kontinuerlig utvikling av organisasjonen, hvor startfasen krever stort engasjement fra en endringsagent. Videre kan vi hevde at en slik endringsprosess vil kreve implementering fra toppen, som kan relateres til endringsstrategi E, men at selve gjennomføringen av endring bør skje innenfra, som relateres til endringsstrategi O. Dette kan kalles for en hybrid-løsning.

I tillegg har vi med bakgrunn i teori sett på hvilke motivasjonsfaktorer som tilsier hvorfor nettopp din organisasjon burde ta en del av det bærekraftige skiftet. Disse faktorene har for Schibsted vært ønsket om innovasjon og å finne nye forretningsmuligheter hvor de kan både tjene penger og samtidig maksimere den positive påvirkningen på samfunn og miljø. Dette svarer til interessentene som også har definert hva som er bærekraft for Schibsted.

Vi konkluderer med at utfordringer en endringsagent bør være klar for å møte ved initiering til en bærekraftig endringsprosess er kompetansemangel, behov for endring av organisasjonskultur, manglende støtte fra toppledelsen og problemer med å få bærekraft forankret i strategien til organisasjonen. Videre konkluderer vi med at en endringsagent kan

lykkes med gjennomføringen av en slik endringsprosess ved å legge til rette for kompetanseheving, få med toppledelsen, få det forankret i strategien, danne en innovasjonskultur og engasjere flere endringsagenter. Endringsagenten må også innse at det er et langsiktig arbeid å få en organisasjon til å bli moden på bærekraft.

7. Videre forskning

Våre funn har gitt oss en god innsikt i et stort konsern sitt arbeid med bærekraftige endringsprosesser. Enkeltcaset har belyst utfordringene og mulighetene en organisasjon kan bli stilt ovenfor i en slik prosess, og hvordan disse kan møtes. Det hadde vært spennende og gjennomføre samme studium av andre organisasjoner, gjerne av både lik eller mindre størrelse enn Schibsted. På den måten kunne vi avdekket hvilke faktorer som går igjen, og hva som eventuelt er unikt for Schibsted sitt arbeid med bærekraftige endringsprosesser.

Et annet alternativ kunne vært å gjennomføre en lignende undersøkelse mot resten av de ansatte i Schibsted for å analysere hvorvidt de sitter med de samme erfaringene som vi opplevde hos våre intervjuobjekter. Det kunne for eksempel blitt gjennomført et kvantitativt studium av arbeidstakerne i organisasjonen. Å sammenligne disse resultatene opp mot våre funn hadde i stor grad vært interessant.

Videre hadde det vært spennende å gjøre det samme studiet om noen år. På denne måten kunne vi analysert konsernets utvikling på området, og oppdaget eventuelle forskjeller. Hvorvidt utfordringene en endringsagent/leder møter i dag er de samme om for eksempel 15 år, er vanskelig for oss å si noe om nå. Derfor hadde det vært givende for oss og kunne gjennomført samme prosess i 2037 for å se om utfordringene fortsatt eksisterer i samme grad.

Bibliografi

Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis.* Gyldendal.

Eccels, R. G., & Kruz, M. (2010). *One Report : integrated reporting for a sustainable strategy.* Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.

Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter.* Bergen: Fagbokforlaget.

Finanstilsynet. (2020). *Kartlegging av foretakenes bærekraftsrapportering.* Oslo: Finanstilsynet.

FN. (2021, Oktober 28). *FN*. Hentet fra FN-Sambandet: https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling

Ha, H. (2014). *Change Management for Sustainability.* New York, New York: Business Expert Press.

Jacobsen, D. I. (2018). Organisasjonsendringer og endringsledelse. I D. I. Jacobsen, *Organisasjonsendringer og endringsledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2020). *Psykologi i organisasjon og ledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.

McGrath, R. G. (2013). *The End of Competetive Advantage.* Harvard Business Review Press .

Müllern-Aspegren, U. (1993). *Miljøet som konkurransemiddel : å utvikle nye forretningsmuligheter med kvalitetsbegrepet miljø.* Oslo: TI-forlaget.

Nordea. (2022). *Nordea*. Hentet fra Nordea: https://www.nordea.no/privat/vare-produkter/sparing-og-investering/fond/esg.html

Oppen, M., Mørk, B. E., & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag.* Oslo: Cappelen Damm AS.

Schibsted. (u.d.). *Schibsted*. Hentet fra https://schibsted.com/about/who-we-are/

Tueth, M. W. (2010). *Fundamentals of Sustainable Business : a guide for the next 100 years.* New Jersey: New Jersey b World Scientific Publishing.

Worthington, I. (2013). *Greening Business : research, theory, and practice.* Oxford: Oxford University Press.

Young, M., Knudsen, K. J., & Bergland, B. (2021). *Bærekraft 100.* PwC.

NTNU

Kunnskap for en bedre verden