

Nikola Nedovic

Implementering av bærekraftstrategi

En kvalitativ casestudie av Svenss Transport AS

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Terje Berg

Mai 2023

Nikola Nedovic

Implementering av bærekraftstrategi

En kvalitativ casestudie av Sverns Transport AS

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Terje Berg
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne studien er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU), og markerer slutten på mitt toårige masterstudium innenfor hovedprofilen økonomistyring. Studiens tema er bærekraftig utvikling, og har som formål å studere bruken av styringssystemet ved implementeringen av en bærekraftstrategi i Sverrens Transport AS. Gjennomføringen av dette forskningsprosjektet har til tider vært veldig krevende, men det å studere ett så dagsrelevant og interessant tema har samtidig hjulpet på motivasjonen og gitt meg et godt læringsutbytte.

Første og fremst ønsker jeg å rette en spesiell takk til alle ansatte ved Sverrens Transport. Jeg setter pris på den varme velkomsten som jeg fikk av dere, og enda en takk til alle informantene som ønsket å stille opp og bidra til studiet mitt. Videre ønsker jeg å takke familie og venner som har sørget for å gjøre denne prosessen så smertefri som mulig, og som har vært der for meg når jeg hadde behov for det.

Til slutt ønsker jeg å takke veilederen min, Terje Berg, som har stilt opp for meg når det har vært nødvendig og gitt med gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens egen regning.

Trondheim, 25. mai 2023

Nikola Nedovic

Sammendrag

Formålet med denne studien er å få en bedre forståelse av hvordan styringssystemer brukes for å implementere en bærekraftstrategi. Med bakgrunn i dette har vi utformet følgende overordnede problemstilling:

«Hvordan bruker Sverns Transport AS styringssystemet ved implementeringen av en bærekraftstrategi?»

For å besvare problemstillingen har vi i studien anvendt rammeverket til Simons (1995), Four Levers of Control. Dette rammeverket beskriver hvordan bruken av fire styringsspaker kan balanseres mot hverandre for å skape dynamiske spenninger for at en skal kunne sikre en vellykket implementering og utvikling av strategi. I tillegg til dette inkluderte vi litteratur om samfunnsansvar og den tredelte bunnlinjen for å gi oss en bedre innsikt i det miljømessige-, sosiale- og økonomiske aspektet ved en bærekraftstrategi. Vi inkluderte også teori om dekobling, da enkelte funn pekte mot dette.

For å svare på problemstillingen ytterligere gjennomførte vi en kvalitativ casestudie av Sverns Transport, som er en ledende aktør innenfor transport- og logistikkbransjen i Bodø, Nordland. Casebedriften opererer i en bransje hvor et fokus på bærekraft og samfunnsansvar blir sett på som *«unormalt»*, da de vanligvis blir merket som sentrale miljøforurensere. Her gjennomførte vi fem dybdeintervjuer av ansatte med ulike ansvarsområder i tillegg til en del uformelle samtaler med enkelte sjåførere. For å få skaffe oss et dypere innblikk i casebedriften benyttet vi også relevante nettsider og dokumenter som tilleggsdata.

Våre funn tyder på at bedriften legger størst vekt på de muliggjørende styringsspakene, herunder tros- og det interaktive styringssystemet. Funnene peker på at ledelsens overdrevne bruk av det sterke trossystemet har ført til en manglende kontroll over ansattes atferd og handlinger. Dette *«fraværende»* grensesystemet og bærekraftstrategiens pågående utvikling har resultert i en dekobling i bedriftens operative avdeling. Videre peker våre funn også på lav bruk av diagnostiske prestasjonsmålinger, da bærekraft oppleves som et nytt område for dem og disse systemene ennå er under utvikling.

Abstract

The purpose of this study is to gain a better understanding of how management systems can be used to implement a sustainability strategy. Based on this, we have formulated the following overarching research question:

"How does Svenns Transport AS use the management system when implementing a sustainability strategy?"

To answer this question, we used the framework of Simons (1995), Four Levers of Control. This framework describes how the use of four control levers can be balanced against each other to create dynamic tensions to ensure successful strategy implementation and development. In addition to this, we included literature on corporate social responsibility and the triple bottom line to give us a better insight into the environmental, social and economic aspects of a sustainability strategy. We also included theories of decoupling, as some findings pointed towards this.

To answer the question further, we conducted a qualitative case study of Svenns Transport AS, which is a leading player in the transport and logistics industry in Bodø, Nordland. The case company operates in an industry where a focus on sustainability and social responsibility is seen as "abnormal", as they usually are labelled as key environmental polluters. During this study, we conducted five in-depth interviews with employees that have different areas of responsibility in addition to some informal conversations with several drivers. To gain an even deeper insight into the case company, we also used relevant websites and documents as additional data.

Our findings indicate that the company attaches greatest importance to the enabling levers, including the belief system and the interactive control system. Further findings point out that management's excessive use of the strong belief system has led to a lack of control over employee behaviour and action. This type of "absent" border system and sustainability strategy's ongoing development has resulted in a decoupling in the company's operational department. Furthermore, our findings also point to low use of diagnostic performance measurements, as sustainability is perceived as a new area for them, and these systems are still under development.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Figuroversikt	VI
Tabelloversikt	VI
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Avgrensing.....	3
1.4 Om casebedriften.....	4
1.5 Oppgavens struktur.....	5
2. Teoretisk Rammeverk	6
2.1 Simons Four Levers of Control.....	6
2.1.1 Trossystemet.....	8
2.1.2 Grensesystem.....	9
2.1.3 Det diagnostiske styringssystem.....	10
2.1.4 Det interaktive styringssystem.....	11
2.1.5 Spenninger mellom styrings- og styringsspakene.....	12
2.1.6 Kritikk av Simons Four Levers of Control.....	14
2.2 CSR og den tredelte bunnlinjen.....	14
2.2.1 Bedrifters samfunnsansvar (CSR).....	15
2.2.2 Den tredelte bunnlinjen.....	16
2.3 Dekobling.....	17
2.4 Oppsummering og anvendelse av teori.....	18
3.0 Metode	20
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	20
3.2 Forskningsdesign.....	21
3.3 Datainnsamling.....	22
3.3.1 Utvalg.....	23
3.3.2 Primærdata: Dybdeintervju.....	24
3.3.3 Sekundærdata: Dokumentstudier.....	25
3.4 Datanalyse.....	26
3.4.1 Transkribering.....	26
3.4.2 Tematisk analyse.....	26
3.5 Evaluering av data.....	27

3.5.1 Troverdighet	28
3.5.2 Overførbarhet.....	28
3.5.3 Pålitelighet.....	29
3.5.4 Bekreftbarhet	30
3.6 Etske vurderinger	31
4.0 Empiri	33
4.1 Samfunnsansvar og bærekraft	33
4.1.1 Langsiktig drift	33
4.1.2 Dobbelttidig gevinst	34
4.1.3 Krav fra eksterne interessenter	35
4.2 Kommunikasjon av bærekraftstrategi	37
4.3 Måling og rapportering	39
4.3.1 Miljøfyrtårn.....	39
4.3.2 Målinger	40
4.3.3 Økokjøring	40
4.4 Dekobling i bedriften	41
4.5 Oppsummering av funn	43
5.0 Diskusjon	44
5.1 Bruken av styringssystemene ved implementeringen av bærekraftstrategi	44
5.1.1 Trossystemet	44
5.1.2 Det interaktive styringssystemet.....	46
5.1.3 Det diagnostiske styringssystemet	47
5.1.4 Grensesystemet.....	48
5.2 Organisasjonskultur som styringsmekanisme	49
5.3 Dekobling i bedriften	50
6.0 Konklusjon	52
6.1 Mulige bidrag og implikasjoner	54
6.2 Forslag til videre forskning	54
7.0 Litteraturliste	56
8.0 Vedlegg.....	61
Vedlegg 1: Intervjuguide	61
Vedlegg 2: Samtykkeskjema	64

Figuroversikt

Figur 1: Organisasjons kart av Svenns Transport	5
Figur 2: Levers of Control (Simons, 1995)	8

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over informantene	23
---	----

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Tradisjonelt sett har eiernes overordnede mål vært å bygge lønnsomme bedrifter, som også skal sikre arbeidsplasser og finansiere velferdsstaten. I løpet av de siste tiårene har det vært en endring i denne tankegangen (NHOLT, 2021). Dagens bedrifter opererer i omgivelser som er i konstant endring, noe som gjør at de med bakgrunn i disse endringene også er nødt til å være bevisste og ta hensyn til andre aspekter i samfunnet så som sosiale- og miljømessige. For å bygge bedrifter i dagens samfunn som kan forventes å være økonomisk lønnsomme over tid, kan man ikke unnlate å ta hensyn til økonomiske-, sosiale- og miljømessige aspekter ved virksomheten. Dette kan vi se gjennom hvor konkurransedyktige dagens bedrifter er i sine respektive marked. Flere bedrifter som slår gjennom og er ledende aktører jobber aktivt mot å støtte opp de tre aksene gjennom «*bærekraftig utvikling*» (Miljøfyrtårn, 2022).

Bærekraft er et begrep som er blitt tatt mye i bruk i dagens samfunn av blant annet media, politikere og klimaaktivister. Det finnes mange definisjoner på hva bærekraftig utvikling er, og hvilken betydning det har for det samfunnet vi lever i. FNs definisjon av bærekraftig utvikling er derimot den mest kjente og sier følgende om selve begrepet; «*En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» (FN, 2021). Begrepet ble for første gang introdusert gjennom rapporten «Vår Felles Framtid» som ble utgitt av Verdenskommisjonen for miljø og utvikling i 1987 (FN, 2021). Begrepets eksistens og betydning ble videre forankret gjennom FNs tusenårsmål for 2015, Parisavtalen av 2015 og FNs bærekraftsmål for 2030 (FN, 2021). FN utformet bærekraftmålene med hensikten om å reflektere de tre dimensjonene i bærekraftig utvikling i dem: klima og miljø, økonomi og sosiale forhold (FN, 2021).

En forståelse av dette er at en bedrift som er bærekraftig tar i bruk ressurser på en slik måte at det ikke går utover de kommende generasjoners mulighet til å skaffe de samme ressursene (NHO, 2020). Bedrifter kan oppnå dette ved å utvikle forretningsmodeller og strategier som støtter opp arbeidet mot bærekraft. En økende involvering i miljøarbeidet har ført til at bærekraftige forretningsmodeller har fått en viktigere rolle i samfunnet ettersom forbrukere, store selskaper og andre offentlige virksomheter i større grad ønsker å kjøpe bærekraftige produkter. Med bærekraftig forretningsmodell forstår vi en forretningsmodell som bidrar til lønnsom drift og samtidig bidrar til å løse miljø- og samfunnsutfordringer (Berg, 2022). I tillegg til dette så er en bedrifts forretningsmodell sammen med visjonen med på å forme selve

organisasjonskulturen innad i bedriften, og fungerer som en veiviser for de resterende medlemmene.

En bransje som allerede er under sterk påvirkning og som kommer til å oppleve økte krav knyttet til bærekraftig utvikling er transportsektoren. Transportsektoren står for 33 prosent av klimagassutslippene i Norge, hvor det har vært en nedgang i mengden utslipp siden 2014 (Miljødirektoratet, 2022). Omtrent 18 prosent av klimagassutslippene kommer fra veitrafikken som er tilnærmet halvparten av utslippene fra transportsektoren i et normalår (Miljødirektoratet, 2022). På grunn av sin sentrale rolle i samfunnet og i våre daglige liv, så spiller transportsektoren en nøkkelrolle i reduksjonen av klimagassutslippene og er en stor bidragsgiver når det gjelder å oppnå FNs bærekraftsmål.

Bærekraftig utvikling i transportsektoren er et dagsaktuelt tema, hvor det etter min beste kjennskap er utført lite forskning. Virksomheter innenfor denne sektoren lever i en tid preget av strategiske endringer for å holde seg konkurransedyktige, og dette gjør at det vil være interessant å studere hvordan økonomistyring og bærekraft henger sammen. I oppgaven ser vi nærmere på hvordan en bedrift innenfor transportsektoren iverksetter en bærekraftstrategi, og hvilken påvirkning organisasjonskulturen har på prosessen. Formålet med studien er å gi leseren et bedre innblikk og forståelse rundt hvordan en transportbedrift bruker de ulike delene av styringssystemene til å implementere bærekraftstrategi.

1.2 Problemstilling

Målet med studien er å studere samspillet mellom økonomistyring og bærekraft ved implementeringen av en bærekraftstrategi samt påvirkningen organisasjonskulturen har på prosessen. Vi har valgt å studere dette ved å gjennomføre en kvalitativ casestudie av Sverns Transport AS, som er en viktig aktør i Nordland fylke. Med utgangspunktet i bakgrunnen og det valgte temaet har vi utviklet følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

«Hvordan bruker Sverns Transport AS styringssystemet ved implementeringen av en bærekraftstrategi?»

Med utgangspunkt i problemstillingen utformet vi dette forskningsspørsmålet:

FS1: Hvilken påvirkning har organisasjonskulturen på implementeringen?

Ved å besvare disse spørsmålene, bidrar vi til å danne et godt bilde av hvordan et styringssystem kan brukes for å implementere en bærekraftstrategi. Videre gir vi andre lignende bedrifter innenfor transport- og logistikkbransjen økt innsikt i hvordan bærekraft kan inkluderes i

arbeidet deres. Denne studien er spesielt viktig for nord-norske aktører hvor infrastrukturen ikke er like utbygd, og hvor befolkningen lever mer spredd. Den gir dem et innblikk i hvordan en slik strategi kan være et viktig fundament for økonomisk vekst og konkurransekraft. Vi gir også Sverrens Transport et innblikk i hvordan prosessen oppleves av deres ansatte, hvilke utfordringer de har og hvordan de kan forbedre implementeringen.

Vi kan ved den utformede problemstillingen se at det er visse begreper som burde gjøres rede for. De første begrepene som skiller seg ut og burde gjøres rede for er *implementering* og *strategi*, som er to sentrale begreper innenfor økonomistyring og som i de fleste tilfeller henger sammen. Ved å inkludere disse to begrepene i den følgende problemstillingen, kommer også *styring* indirekte fram ettersom vi ønsker å se hvordan en bedrift foretar en strategisk endring knyttet til bærekraftstrategien. På grunn av dette så vil det være relevant for oss å ta utgangspunkt i Simons (1995) Four Levers of Control sitt rammeverk. Bruken av et slikt rammeverk kan bidra til å vise oss hvordan de ulike styringssystemene samspiller ved en strategiimplementering. Ved å se nærmere på forskningsspørsmålet ser vi at *organisasjonskulturen* også er et begrep som burde gjøres rede for. Begrepet viser til den kulturen som utvikles og oppstår blant medlemmene i en organisasjon, og som gir dem en felles identitet gjennom de verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene som er lagt til grunn (Sagberg, 2022).

I problemstillingen nevner vi også et annet begrep som vi ønsker å gjøre rede for: *Sverrens Transport AS*. Begrepet representerer casebedriften vi har tatt utgangspunkt i, og som er i stand til å belyse den valgte problemstillingen. En mer omfattende presentasjon av casebedriften kommer senere i kapitlet.

1.3 Avgrensning

Med tanke på studiets omfang og den tildelte tiden har vi valgt å rette fokuset mot en ledende aktør innen transportsektoren i Nordland. For å avgrense det enda mer så har vi valgt å begrense oss til en bestemt aktør, Sverrens Transport AS. Valget skyldes tidligere jobberfaring innenfor denne sektoren, flere kontakter og lettere intervjuatilgang. Dette da vi ønsker å gjennomføre flere intervjuer av casebedriftens medlemmer, for å få et nærmere innblikk i bedriftens tilnærming til bærekraft og de gjennomførte tiltakene knyttet til dette temaet.

Vi skal gjennom casebedriften undersøke hvordan bærekraftstrategien blir iverksatt i bedriften, samt hvilke styringssystemer det legges mest vekt på under en slik prosess. Videre skal vi også se på hvilke verdier og normer lederen har utformet, og om organisasjonskultur bidrar positivt

eller negativt mot en slik implementering. Dette gjør at vi tar hensyn til de interne omgivelsene i oppgaven, og kun inkluderer informantenes synspunkter og perspektiver. Kundenes og leverandørenes opplevelser og meninger rundt en bærekraftstrategi vil ikke inkluderes i oppgaven. Videre så begrenses studiens utvalg til sentrale beslutningstakere, herunder ledere. Andre nøkkelpersoner med tiltro fra lederen, heriblant avdelingsledere og ansatte som kan bidra med nødvendig informasjon tilknyttet problemstillingen, vil også være inkludert i utvalget. Vi vil også begrense oss til et bestemt segment som vi ønsker å undersøke nærmere ettersom casebedriften består av flere. Ettersom en større part av casebedriftens daglige oppgaver havner under det som kalles for godstransport, velger vi å forholde oss til dette segmentet.

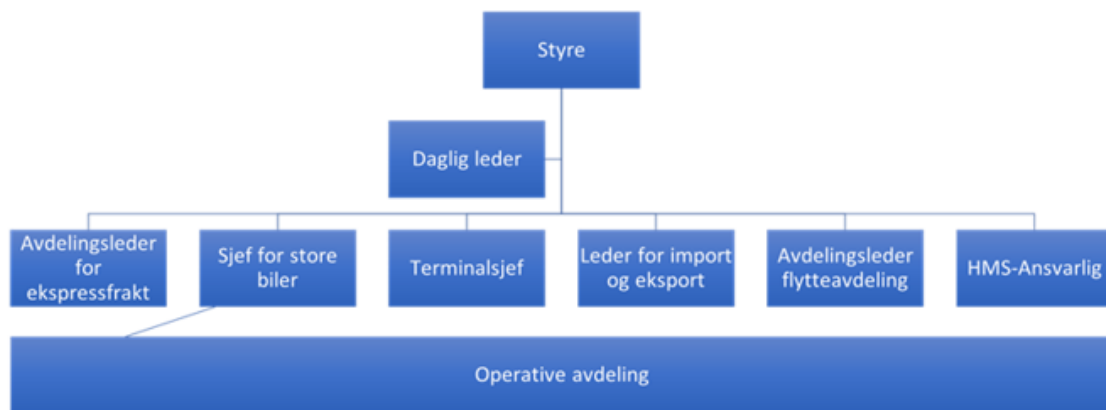
1.4 Om casebedriften

Svenns Transport AS er en betydelig aktør innenfor transport- og logistikkbransjen i Norge, og da spesielt i Nordland fylke. Bedriften ble startet opp i 2002 og er hovedsakelig lokalisert i Bodø. Bedriften driver innenfor alle transporttjenester, og har et landsdekkende transportnett. De har også et godt lokalnett på alle felt, i tillegg til lagerhotell og flytting. Bedriften tilbyr løsninger for transport og lagring av gods, ekspress dør til dør i hele verden, spesialtransport, flytransport samt import og eksport over hele verden (Svenns Transport, 2023b). I tillegg har de en stor flytteavdeling, som enkelt kan håndtere flytting og spesialflytting i hele Norge og utlandet (Svenns Transport, 2023b). Fra beskrivelsen ser vi at bedriften har arbeidsoppgaver innenfor flere segmenter, men vi har i vår studie valgt å holde oss til kun godstransport.

Bedriftens bærekraftstrategi består av en forretningsmodell som tar utgangspunkt i FNs 17 bærekraftsmål. Dette i bakgrunn med et ønske om å ta mer samfunnsansvar og være mer bærekraftig, for å redusere sitt økologiske fotavtrykk samt bidra til lokalmiljøet (Svenns Transport, 2023a). Gjennom sin sertifisering og samarbeid med stiftelsen Miljøfyrtårn har bedriften utarbeidet et miljøoppfølgingssystem, hvor de har innlemmet 7 av FNs 17 bærekraftsmål i sin forretningsfilosofi (Svenns Transport, 2023c). Selv om bedriftens arbeidsoppgaver påvirker flere av FNs bærekraftsmål har de valgt å sette søkelys på de områdene som bedriftens aktiviteter treffer mest.

Den 1. mars 2023 inngikk Svenns Transport AS en fusjonsavtale med Saltens Gruppen, for å skape en av de mest slagkraftige enhetene når det gjelder logistiske løsninger i Nord-Norge (Unosen, 2023). Ved å få Saltens Gruppen inn på eiersiden sin, slår bedriften seg sammen med en annen lokal konkurrent som går under navnet SB Transport AS. Denne avtalen gir bedriften flere framtidige muligheter, flere arbeidsoppgaver og flere ansatte. Saltens Gruppen er en

ledende leverandør av persontrafikk, logistikktjenester og miljøtjenester i Nord-Norge, og har også to avdelinger i Nord-Sverige (Unosen, 2023). Saltens Gruppen kan videre beskrives som et nordnorsk konsern med aktivitet i hele landsdelen, og eier av blant annet disse selskapene: Nordlandsbuss AS, SB Transport AS, Stoklands AS, Wiiks Transport AS og Iris Miljøtorg (Saltens Gruppen, 2023).



Figur 1: Organisasjonskart av Svenns Transport

1.5 Oppgavens struktur

I neste kapittel presenteres prosjektets teoretiske rammeverk og annen relevant litteratur som danner grunnlaget for studien. Deretter introduserer vi leseren for forskningsmetoden, samt forklarer og begrunner de ulike metodiske valgene vi har tatt. Vi diskuterer også utvalget, studiens kvalitet og ikke minst forskningsetikken. I kapittel fire presenteres de empiriske funnene vi har samlet inn fra de gjennomførte intervjuene. Vi går nærmere inn på hvordan casebedriften jobber med å implementere bærekraftstrategien, og om organisasjonskulturen forsterker eller forhindrer en slik implementering. Kapittel fem består av en diskusjon, hvor vi ser på de empiriske funnene i lys av teorigrunnlaget. Avslutningsvis konkluderer vi oppgaven ved å besvare selve problemstillingen og peke på de ulike utfordringene som har dukket opp underveis. I tillegg gjøres det rede for studiets bidrag og gis forslag til videre forskning.

2. Teoretisk Rammeverk

Dette kapitlet presenterer prosjektets teoretiske rammeverk. Det teoretiske rammeverket skal sammen med den introduserte empirien skape grunnlaget for senere diskusjon og besvarelse av selve problemstillingen. Innledningsvis vil vi presentere Simons (1995) Four Levers of Control rammeverk, samt definere begrepene økonomistyring og styringssystem. Simons (1995), Four Levers of Control, er et helhetlig rammeverk som tar for seg hvordan styringssystemet i en organisasjon skal balanseres og brukes for å understøtte implementeringen av en ny strategi (Simons, 1995). Videre i kapitlet skal vi presentere teori om samfunnsansvar og den tredelte bunnlinjen, da dette kan hjelpe oss med å få en bedre forståelse rundt det miljømessige, sosiale- og økonomiske aspektet som ligger til grunn ved en bærekraftstrategi. Til slutt skal vi presentere teori om dekobling, da noen av funnene våre peker mot at den operative avdelingen og flere av dens ansatte ikke bidrar til å støtte opp bærekraftig arbeid.

2.1 Simons Four Levers of Control

Med tanke på at vår studie tar for seg bruken av styringssystem ved implementeringen av bærekraftstrategi i en transportbedrift, vil en definisjon av begrepene *økonomistyring* og *styringssystem* være relevant. Økonomistyring er både et begrep og konsept som har blitt utviklet og brukt gjennom flere tiår, og hvor det finnes en rekke definisjoner av selve begrepet. Anthony (1965) definerer økonomistyring som den *«prosessen ledere bruker for å forsikre at ressurser er innhentet og brukt effektivt i gjennomføringen av organisasjonens mål»* (Ferreira & Otley, 2009). Definisjonen mangler derimot det strategiske og eksterne fokuset som er svært kritisk i dagens samfunn, hvor omgivelsene er preget av usikkerhet og markedene er i konstant endring. På grunn av det tradisjonelle synet på økonomistyring har Anthony (1965) blitt kritisert ettersom det blir sett på som lite tilpasset i dagens samfunn. En definisjon med et nyere syn på økonomistyring presenteres av Malmi og Brown (2008). Malmi og Brown (2008) utvider begrepet og definerer det som systemer, regler, praksiser, verdier og andre aktiviteter som ledelsen bruker for å styre sine ansatte, slik at deres atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategi. Ifølge Malmi og Brown (2008) vil alle disse systemene sammen danne et styringssystem i organisasjonen. I neste avsnitt gjør vi rede for hva et styringssystem er.

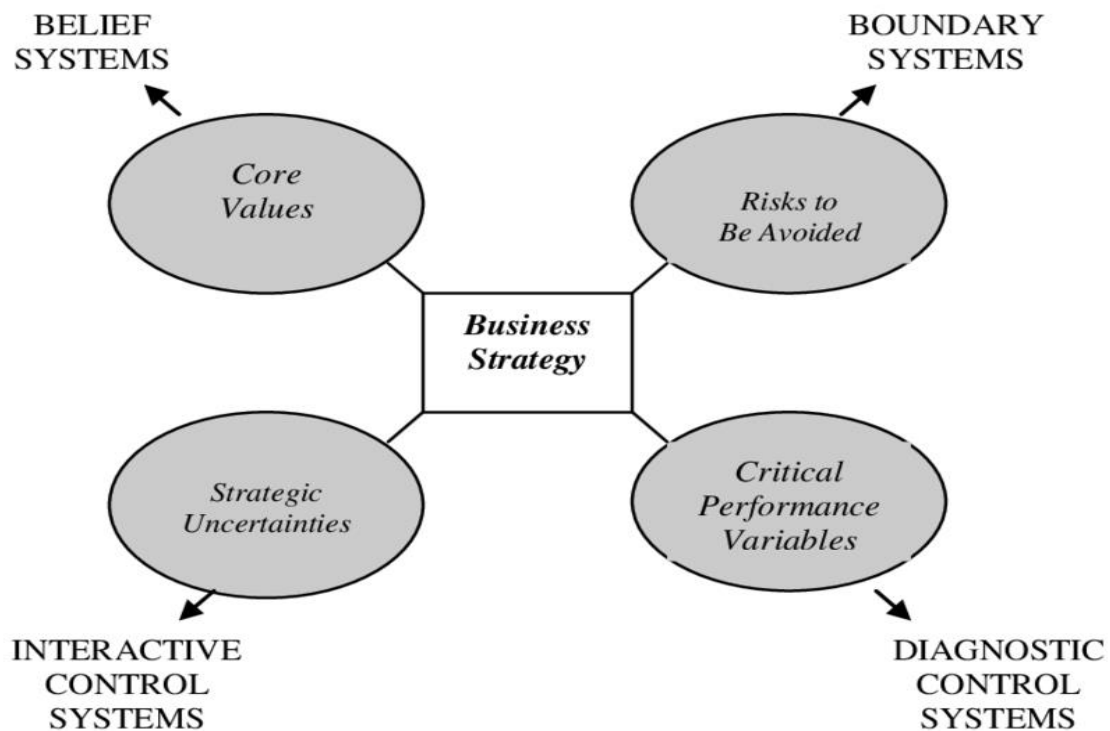
Det fins flere ulike måter å definere et styringssystem på. I denne studien bygger vi på en definisjon fra Simons (1995). Vi tar i bruk hans rammeverk for å gjøre rede for hvordan styringssystemet brukes ved en strategiimplementering. Simons (1995) ser på styringssystemer

som de «*formelle, informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer som brukes av ledere for å opprettholde eller endre aktivitetsmønstre i organisasjonen*». Simons (1995) tar for seg hvordan en kan balansere behovet for styring og kreativitet når flere komponenter av et styringssystem involveres ved en strategiimplementering. På lik linje med Simons (1995) framhever også Malmi og Brown (2008) viktigheten av å se de ulike delene av et styringssystem gjennom sin «*styringspakke*». Malmi og Brown (2008) kritiserer de tradisjonelle synene på et styringssystem, og mener det er mer relevant å se på styringssystemet som en «*pakke*» hvor flere verktøy opererer sammen for å danne en helhet.

I artikkelen «Control in an Age of Empowerment» introduserer Simons (1995) oss til sitt rammeverk, *Levels of Control*. Rammeverket er utformet med et formål; å undersøke hvordan en kan ta i bruk styringssystemet for å iverksette en ny strategi. Rammeverket baserer seg på flere års forskning av ledertoppen i flere amerikanske selskap, og er med på å belyse hvordan virksomheter fungerer og hvordan verdier skapes. Simons (1995) har gjennom sin forskning utviklet såkalte fire styringspaker som sammen danner et helhetlig styringssystem. Hver spake har sin egen unike rolle knyttet til å understøtte oppfyllelsen av strategien i en virksomhet. Den underliggende tanken bak rammeverket er at det eksisterer iboende spenninger i en organisasjon, og at «*spakene*» har til oppgave å balansere disse spenningene eller kreftene (Mundy, 2010: Simons, 1995). I artikkelen påpeker Simons (1995) at styring over en virksomhets strategi oppnås gjennom å finne en «*balanse*» mellom spakene. Videre sier han også at det er den kollektive bruken av disse spakene som er med på å skape denne «*styringen*», og ikke den individuelle bruken.

Som nevnt over inneholder Simons (1995) sitt *Levers of Control* rammeverk fire ulike styringspaker. Disse er: 1) grensesystemer, 2) trossystemer, 3) det interaktive styringssystemet og 4) det diagnostiske styringssystemet. Disse skal sørge for å balansere de iboende spenningene mellom frihet og restriksjon, bemyndiggjøring og ansvarliggjøring, topdown styring og bottom-up kreativitet og mellom eksperimentering og effektivitet (Simons, 1995). Dette dersom organisasjonen ønsker å oppnå en effektiv styring av strategi. Simons (1995) nevner også at hver spake har sitt eget styringsobjekt. De fire styringsobjektene er 1) kritiske suksessfaktorer, 2) strategiske usikkerheter, 3) kjerneverdier og 4) uønskede risikoer. I tillegg til å balansere de iboende spenningene som eksisterer i organisasjonen, har de ulike styringspakene også i oppgave å håndtere hvert sitt styringsobjekt for at det skal skje en ønsket endring innad i organisasjonen. Bruken av et slikt rammeverk vil være aktuelt for studien vår, da vi ønsker å nærmere undersøke hvordan Sverres Transport bruker styringssystemet for å

implementere bærekraftstrategi. Ved å benytte rammeverket får vi også analysert i hvilken grad bærekraft er integrert i hver av de fire styringsspakene. Videre vil vi presentere de fire styringsspakene hver for seg, samt viktigheten av samspillet mellom dem.



Figur 2: Levers of Control (Simons, 1995)

2.1.1 Trossystemet

Trossystemer har blitt brukt av bedrifter i årrekker, og kan ifølge Simons (1995) defineres som «de formelle systemene toppledelsen bruker for å kommunisere et felles sett med verdier, meninger og retning for virksomheten». Trossystemer har som formål å utarbeide kjerneverdier som skal fungere som retningslinjer, og kan vanligvis kjennetegnes som konkrete, verdiladde og inspirerende (Simons, 1995). Trossystemet fungerer også som en grunnpilar overfor de andre styringsspakene og påvirker hvordan de fungerer, både hver for seg og i samspill med hverandre (Arjaliès & Mundy, 2013; Widener, 2007). Hensikten med trossystemet er å inspirere og føre til organisatorisk søken og oppdagelse (Simons, 1995; Ferreira & Otley, 2009). Trossystemet skal oppfordre og motivere ansatte til å søke etter nye måter å skape verdi på, og sørge for at det er samsvar mellom deres atferd og organisasjonens kjerneverdier (Simons, 1995; Mundy, 2010; Widener, 2007).

Trossystemet fått en langt viktigere rolle enn det som tidligere var tilfellet ettersom dagens bedrifter har blitt mye mer komplekse. Større og mer desentraliserte bedrifter gjør det vanskeligere for ansatte å forstå organisasjonens formål og retning, og øker faren for uønsket atferd. En måte for organisasjoner å unngå dette på er ifølge Simons (1995) å ha formelle trossystemer innebygd, og sørge for at disse strekker seg over de ulike nivåene som befinner seg i organisasjonen. Ledelsens evne til å kommunisere bedriftens kjerneverdier og visjoner ut til sine ansatte på flere nivå spiller en avgjørende faktor i et slikt tilfelle, da god kommunikasjon kan forankre et vellykket trossystem som strekker seg over flere avdelinger (Simons, 1995).

Ved implementeringen av en bærekraftstrategi ville bærekraftverdier blitt inkludert som en del av kjerneverdiene, og koblet opp mot det forankrede trossystemet for å inspirere og engasjere både ansatte og andre interessenter i arbeidet mot bærekraft (Arjaliès & Mundy, 2013). Narayanan og Boyce (2019) framhever gjennom sin forskning at bruken av trossystemer ikke vil være nok for å realisere ønskede endringer knyttet til bærekraft, og at det er kun den kollektive bruken av alle styringssystemene som kan forårsake de nødvendige endringene.

En annen faktor som kan spille en viktig rolle i trossystemet er organisasjonskulturen. Gjennom sin forskning av organisasjonskulturen viser Heinicke et al. (2016) til at organisasjoner med en fleksibel kultur også legger større vekt på hvordan trossystemet tas i bruk. Det tyder på at en god bruk av trossystemet er sterkt forbundet med en fleksibel kultur (Heinicke et al., 2016).

2.1.2 Grensesystem

Grensesystemer har i oppgave å sette klare rammer for hva som er akseptabel organisatorisk aktivitet (Simons, 1995). Disse rammene er i hovedsak forbundet med områder tilknyttet den strategiske risikoen. I motsetning til diagnostiske styringssystemer som overvåker kritiske ytelsesresultater eller trossystemer som kommuniserer kjerneverdier er grensesystemene som oftest negativt formulert. Grensesystemer er ment til å motivere ansatte til å søke etter muligheter gjennom atferdsbegrensing (Simons, 1995; Widener, 2007). Dette gjøres for å hindre alt av uønsket opportunistisk atferd som kan gjøre skade på selve organisasjonen, samtidig som det myndiggjør og gir ansatte rom for innovasjon og nytenkning innenfor de definerte rammene (Simons, 1995).

Ifølge Simons (1995) er organisasjoner avhengige av grensesystemer dersom de skal unngå å påta seg noe unødvendig risiko under en implementeringsprosess. Simons (1995) sammenligner grensesystemene med bremsene på en racerbil, og påpeker at organisasjoner som endrer seg raskt også er utsatt for de største risikoene, og trenger derfor de beste bremsene på lik linje med

en racerbil. Fravær av grensesystemer kan føre til uønsket opportunistisk atferd som kan gi organisasjonen uønskede miljømessige-, økonomiske- og sosiale utfall. I transportbransjen kan et eksempel på dette være bruk av arbeidsbil utenfor jobberelaterte situasjoner. Dette påvirker bedriften både økonomisk gjennom dieselpenger, skader miljøet gjennom forurensing og svekker omdømmet til bedriften i lokalmiljøet. Dette kan defineres som en konflikt mellom sjåførens atferd, og bedriftens ønskede atferd.

Simons (1995) skiller videre mellom etiske- og strategiske grenser. Strategiske grenser fokuserer på å sikre at folk styrer unna muligheter som kan svekke en organisasjons konkurranseposisjon. Mens de etiske grensene kan være i form av etiske retningslinjer og har som mål å holde organisasjoner unna unødvendige kostnader. Dette kan være knyttet til regelbrudd eller et svekket omdømme som skyldes en ignoranse av eksterne omgivelser. Grensesystemet defineres som «*den mørke baksiden*» av trossystemet, og blir av Simons (1995) sett på som den negative siden av styringssystemet sammen med det diagnostiske styringssystemet. Trossystemer kan betraktes som «*yang*» til grensesystemer sin «*yin*», siden de sammen skaper en dynamisk spenning. I kombinasjonene med hverandre etablerer de retning, motiverer, inspirer og beskytter mot mulig uønsket opportunistisk atferd (Simons, 1995).

2.1.3 Det diagnostiske styringssystem

Diagnostiske styringssystemer blir sett på som ryggraden i tradisjonelle styringssystem, og brukes for å sikre stabil måloppnåelse og implementering av planlagte strategier med minst mulig innblanding og oppmerksomhet fra toppledelsen (Simons, 1995). Widener (2007) hevder at diagnostiske systemer kommuniserer og oversetter strategi gjennom identifisering av kritiske suksessfaktorer. De fungerer som et tilbakemeldingssystem hvor ledelsen har mulighet til å overvåke bedriftens resultater og korrigere avvik fra forhåndsbestemte prestasjonsmål (Simons, 1995). Med bakgrunn i de tilbakemeldingene lederne får fra styringssystemene kan de justere sine handlinger for å unngå at de truer de satte målene som bedriften skal oppnå for å lykkes med den planlagte strategien. To av de mest brukte verktøyene innenfor diagnostiske styringssystemer hevdes å være budsjetter og kritiske suksessfaktorer. Eksempler på andre slike verktøy som havner innenfor samme kategori er prosjektplaner, kostnadskalkyler og HR-planer.

Toppledelsen er mindre involvert i styringen når diagnostiske styringssystemer er etablert. Dette kan regnes som et av hovedformålene ved bruken av disse systemene (Simons, 1995).

Dette innebærer en reduksjon i oppfølgingen av de ansatte ettersom disse systemene kan innføres på mye lavere nivå i bedriften, noe som også motiverer ansatte til å jobbe mot de utformede målene. For å få et helhetlig bilde av hva som foregår i bedriften trenger toppledelsen kun å involvere seg i selve styringen, siden de slipper å involvere seg i daglige aktiviteter på lavere nivå. Simons (1995) poengterer også at diagnostiske systemer ikke er tilstrekkelig nok for å sikre effektiv styring, og at det kan forekomme tilfeller av feilrapportering og manipulering av de økonomiske dataene. Det er ifølge Simons (1995) viktig å foreta internkontroller i form av blant annet prosedyrer for håndtering og rapportering av data, for å unngå tilfeller av dette og sikre troverdig rapportering.

Simons (1995) fremhever tre sentrale kjennetegn ved et diagnostisk styringssystem: (1) det skal være mulig å måle resultatet av en prosess, (2) resultatet skal måles mot forhåndsbestemte standarder og (3) det skal være mulig å korrigere avvik opp mot standarder. Diagnostiske styringssystemer har også en rekke utfordringer knyttet til seg. Disse utfordringene er forbundet med utformingen av kritiske prestasjonsmålinger som skal fastsettes og faktisk måle det en ønsker å måle (Simons, 1995). For å knytte dette opp mot studien, vil vi se nærmere på om den valgte casebedriften har etablert et tilbakemeldingssystem knyttet til bærekraft og dens utfordringer samt hvordan systemet brukes generelt. Vi vil også undersøke om bedriften har klart å innlemme miljømessige- og sosiale mål inn i det diagnostiske styringssystemet ved implementeringen av en bærekraftstrategi, da bærekraftsmål kan være vanskelige å kvantifisere og operasjonalisere (Arjaliès & Mundy, 2013).

2.1.4 Det interaktive styringssystem

Simons (1995) definerer det interaktive styringssystemet som *«de formelle informasjonssystemene som blir tatt i bruk av ledere for å involvere dem selv ofte og personlig i beslutninger som blir tatt lenger ned i organisasjonen»*. Hensikten med interaktive styringssystemer er å fremme daglige diskusjoner og handlinger mellom toppledelsen og ansatte for å muliggjøre at ny læring og nye strategier vokser frem. Dette gjør at ledelsen holder seg mer oppdatert og relevant, og dermed også i stand til å omstille seg raskere for at den ønskede strategien kan bli en realitet. Ledere kan også bruke slike systemer for å signalisere hva som er viktig overfor ansatte (Simons, 1995). Dette er spesielt viktig i bedrifter som er i stadig vekst, da de blir mer komplekse over tid og den personlige kontakten mellom mennesker i organisasjonen minskes (Simons, 1995).

Selv om det interaktive styringssystemet virker til å ligne litt på det diagnostiske som ble diskutert i delkapitlet over, er det ifølge Simons (1995) fire viktige egenskaper som skiller disse to. Det første går ut på at informasjonen som blir bragt fram av systemet er viktig og gjenspeiler det som er på dagsordenen til ledelsen. Det andre kjennetegnet går ut på at systemene krever en hyppig og jevnlig oppmerksomhet fra ledere på alle nivåer. Det tredje kjennetegnet har å gjøre med at dataene som blir bragt fram av systemet tolkes og diskuteres ansikt til ansikt mellom ledere og ansatte, og mellom kollegaer på samme nivå i organisasjonen. Det fjerde og siste kjennetegnet tar sikte på at det interaktive systemer er katalysatorer for kontinuerlig å utfordre og debattere om underliggende data, handlingsplaner og antakelser.

I motsetning til det diagnostiske styringssystemet, så kjennetegnes ikke det interaktive styringssystemet som et eget unikt system. Det interaktive systemet handler om hvordan trossystemet, grensesystemet og det diagnostiske systemet brukes, og i hvilken grad de blir benyttet for å samle og dele informasjon gjennom organisasjonen (Simons, 1995). En viktig rolle interaktive systemer har, er å holde organisasjonen oppdatert på strategiske usikkerheter og gi innspill på utformingen av strategien. De skal fange opp eventuelle momenter som kan true eller ugyldiggjøre en bedrifts strategi (Simons, 1995). Strategisk usikkerhet kan skyldes flere faktorer, som blant annet teknologiske endringer, krav fra myndigheter/kunder og endringer i den nåværende konkurransesituasjon (Simons, 1995). Bærekraft kan være en faktor som spiller på strategisk usikkerhet, da det stilles konstante krav rundt bærekraft fra både myndigheter og andre interessenter noe som tvinger bedrifter til å omstille seg raskt. For å undersøke dette nærmere vil vi gjennom studien vår se på hvordan ansatte inkluderes i diskusjoner og beslutninger tilknyttet bærekraft, og i hvilken grad ledelsen benytter de ulike systemene som diskusjonsgrunnlag.

2.1.5 Spenninger mellom styrings- og styringsspakene

Et av de vanskeligste problemene ledere står overfor i dag er å opprettholde styring, effektivitet og produktivitet samtidig som de gir ansatte friheten til å være kreative, innovative og fleksible. Tidligere forskning har vist at det å gi ansatte for mye autonomi, kan føre til at det tas valg og gjennomføres aktiviteter som kan komme til skade for organisasjonen. Simons (1995) framhever i artikkelen sin at ledere er nødt til å finne en balanse mellom myndiggjøring og styring. Ifølge han kan ledere gjøre dette ved å balansere de iboende spenningene som befinner seg i organisasjonen. Simons (1995) sammenligner disse kreftene med yin og yang fra den kinesiske filosofien, og hevder at den dynamiske spenningen som skapes mellom dem sørger for at nye strategier implementeres på en god måte.

I rammeverket til Simons (1995) presenteres grensesystemet og det diagnostiske styringssystemet som den negative delen, yin. Mens trossystemet og det interaktive systemet representerer den positive delen, yan. Den positive delen skal motivere, belønne, guide og legge til rette for læring. Den negative skal derimot styre, tvinge, straffe og bestemme handlinger. Tessier og Otley (2012) hevder at det er gjennom disse motstridende kreftene at det oppnås dynamiske spenninger som gir effektiv styring. Tessier og Otley (2012) hevder også at uttrykkene «*begrensende og muliggjørende krefter*» virker mer korrekte, da begrepene «*positive og negative krefter*» kan virke misvisende. Mundy (2010) tar på sin side i bruk begrepene «*muliggjørende og styrende*».

I forskningen sin presiserer Simons (1995) at det er kun den kollektive bruken av styringsspakene som betyr noe, og at det å benytte de fire styringsspakene kollektivt setter i gang kraftige krefter som gjør at dem forsterker hverandre. Dette gjør at etter hvert som organisasjoner blir mer komplekse, vil ledere uunngåelig håndtere økende muligheter og konkurransekrefter samtidig som dem reduserer tid og oppmerksomhet. Ved å anvende styringsspakene effektivt, kan ledere være trygge på at fordelene ved innovasjon og kreativitet ikke oppnås på bekostning av kontroll (Simons, 1995). Ved å balansere de ulike kreftene kan organisasjonen skape et dynamisk samspill som sikrer både innovasjon og styring. Simons (1995) understreker at balansen i styringssystemet ikke skapes ved å vektlegge de ulike styringsspakene like mye. En riktig balanse skapes når ledere er i stand til å identifisere den mest gunstige vektingen av styringsspakene basert på omgivelsene organisasjonen befinner seg i. Simons (1995) fremhever også at samspillet mellom de ulike styringsspakene skiller seg fra organisasjon til organisasjon, og at en leders vekting av styringsspakene ikke vil gjenspeile en annen. Rammeverket til Simons (1995) kommer derimot ikke med noen konkrete forslag til hvordan en organisasjon skal skape en slik balanse.

En studie som derimot ser nærmere på balanseringen av styringsspakene og komplementerer rammeverket til Simons, er Mundy (2010). Mundy (2010) peker på at det er flere faktorer som er viktig å ta hensyn til når en leder skal prøve å skape en riktig balanse mellom de fire spakene. Disse er intern konsistens, internkonsistens, logisk progresjon, historiske tendenser, dominans og undertrykkelse. Den første, *intern konsistens*, skal sikre at ansatte mottar klare og entydige signaler om hva som er viktig og hva som er organisasjonens prioriteringer. Den andre forutsetningen, *logisk progresjon*, tar for seg i hvilken rekkefølge de ulike styringsspakene skal tas i bruk. Mundy (2010) peker her på at en organisasjon har bedre mulighet til å lykkes med en strategiimplementering dersom den setter i gang med interaktive prosesser framfor

diagnostiske. *Dominans* forekommer når en av styringsspakene vektlegges i mye større grad enn de andre. Eksempelvis kan en større vektlegging av diagnostiske styringssystemer hemme innovasjon og langsiktige resultater (Mundy, 2010). *Historisk tendens* er sterkt knyttet til en organisasjons tidligere erfaringer og atferdsmønstre, mens *undertrykkelse* av en spake oppstår når ledere av ulike årsaker ikke evner å ta i bruk en av de fire styringsspakene (Mundy, 2010). Dette påvirker både en leders evne til å vektlegge de andre spakene på en god måte, samtidig som det begrenser mengden dynamiske spenninger som oppstår. Til slutt trekkes det interaktive styringssystemet og dets signifikante rolle frem, da det legger til rette for læring internt i organisasjonen (Mundy, 2010; Widener, 2007).

2.1.6 Kritikk av Simons Four Levers of Control

Simons (1995) Four Levers of Control-rammeverk har spilt en sentral rolle innenfor økonomistyringslitteraturen, og åpnet opp for nye måter å se styringssystemet på. På grunn av sin sentrale rolle har rammeverket også blitt utsatt for en del kritikk. Dette gjør at det er viktig for oss som forskere å belyse begge sidene ved rammeverket, herunder også svakhetene, for leseren. Ferreira og Otley (2009) trekker frem en svakhet ved rammeverket gjennom utsagnet sitt om at det er for «sterkt fokusert på toppledelsen», noe som fører til «manglende fokus på de uformelle kontrollene» som befinner seg i organisasjonen. Dette er i samsvar med Collier (2005) sin observasjon om at rammeverket ikke legger tilstrekkelig med vekt på sosioideologiske kontroller. Dette kan vise seg å være et problem dersom man benytter rammeverket til å studere uformell kontroll, og ønsker å belyse hvordan det fanges opp av styringssystemet.

Videre er det en del kritikk rettet mot rammeverkets begreper, siden definisjonene av disse blir sett på vage og tvetydige (Ferreira og Otley, 2009; Tessier og Otley, 2012). Her spesielt definisjonen på hva en kjerneverdi er, som blir sett på som uklar og etterlates til enhvers personlige forståelse og vurdering av konseptet (Ferreira & Otley, 2009). Ferreira og Otley (2009) fremhever også mangelen på beskrivelser og eksempler av hvordan balansen og de iboende spenningene kan se ut i praksis.

2.2 CSR og den tredelte bunnlinjen

I dette kapitlet skal vi se nærmere på litteratur om bedrifters samfunnsansvar og den tredelte bunnlinjen for å få en bedre forståelse av det ansvaret bedrifter har knyttet til bærekraft. Innenfor transportbransjen havner dette ansvaret innenfor en såkalt «gråson», da bedriftene

selv bestemmer om de vil følge opp dette ansvaret eller ikke. For mange bedrifter vil det å holde seg innenfor lovens grenser, være nok.

2.2.1 Bedrifiers samfunnsansvar (CSR)

«*Bedrifiers samfunnsansvar*» er et begrep og et konsept som er hentet fra det engelske uttrykket «*Corporate Social Responsibility*» (CSR). Begrepet er omdiskutert og det finnes en rekke definisjoner av selve begrepet (Carroll, 1999). Forskere har i flere tiår prøvd å komme fram til en samlet definisjon på hva begrepet innebærer og hvem det omhandler (Blowfield & Murray, 2008). Den tidligste definisjon på selve begrepet kom på 1950-tallet da Howard Bowen lanserte boken «*Social Responsibilities of the Businessman*». I boken sin definerte han samfunnsansvar som «*de forpliktelsene forretningsmenn har til å følge de retningslinjer, de beslutningene eller de handlingslinjene som er forenelig med målene og verdiene i samfunnet vårt*». En annen definisjon som vi finner formålstjenlig er Buchholtz og Carroll (2009), som forteller at:

«Bedriftens samfunnsansvar er det sosiale ansvaret bedriften har til samfunnets økonomisk, juridisk, etisk og filantropiske forventninger til organisasjoner på et gitt tidspunkt»

Bedriftens samfunnsansvar handler om hva en bedrift kan gjøre og etisk sett burde gjøre, og ikke hva den er lovpålagt til å gjøre (Buchholtz & Carroll, 2009). Det skilles mellom to syn når det kommer til samfunnsansvar: frivillighet og tvang. Frivillighet går ut på at en bedrift selv velger hvilke steg den vil ta for å understøtte bærekraft og de satte målene. På den andre siden baserer tvang seg på at en bedrift ufrivillig tar steg for å bli mer bærekraftig kun for å være i tråd med de lovene og reglene som myndighetene har lagt til grunn. Tradisjonelt sett ble samfunnsansvar sett på noe som kun større bedrifter praktiserte, men i dagens samfunn er dette synet endret. I dag forventes det at bedrifter av alle størrelser blir holdt ansvarlige for deres miljømessige- og sosiale påvirkning av sine kunder. I den norske regnskapsloven § 3-3 c: «*Redegjørelse om samfunnsansvar*» stilles det derimot kun krav til større foretak og organisasjoner, mens mindre foretak ikke har et obligatorisk ansvar til å følge disse kravene (Regnskapsloven, 2023).

Det hevdes at CSR er en kritisk komponent for å oppnå suksess. Tilhengere av CSR hevder at integreringen av et slikt konsept i en bedrifts forretningsmodell kan forbedre dens konkurransevne. Weber (2008) peker selv på fordeler som integreringen av CSR kan dra med seg. Den første fordelen går ut på at samfunnsansvar kan styrke en organisasjon omdømme. Den andre fordelen innebærer at den kan forbedre relasjonene med eksterne interessenter som

kan påvirke produksjonen og verdikjeden. Videre så kan den også ha positive effekter på ansattes motivasjon, redusere gjennomtrekk og forbedre tilgangen til mer kvalifiserte kandidater i rekrutteringsprosessen. CSR bidrar også til å øke en bedrifts overskudd og salg, samtidig som den reduserer den operasjonelle risikoen. Selv om konseptet har vokst og fått større betydning for bedrifter har det også vært en del motstand og kritikk rettet mot det også. Den største kritikeren av konseptet er samfunnsøkonomen, Milton Friedman, som mener at samfunnsproblemer ikke er en bedrifts ansvar og at disse heller burde bli løst av det frie markedet (Carroll, 2016).

Solovjoja og Sivolapova (2022) trekker i sin artikkel fram transportbransjens store interesse for CSR. De fremhever at transportbransjen spiller en betydelig og sentral rolle i enhver lands utvikling, da infrastrukturen kobler samfunnet sammen. De nevner også at de effektive transportsystemene har positive effekter på den sosiale utviklingen og økonomiske veksten i samfunnet, samtidig som de har negativ påvirkning på miljøet og menneskers helse (Solovjoja & Sivolapova, 2022). Ifølge dem er samfunnsansvar sterkt forbundet med transportbransjen ettersom de samhandler med de fleste bransjene som eksisterer i samfunnet, og er avhengige av kundenes tillit og eget image.

2.2.2 Den tredelte bunnlinjen

Den tredelte bunnlinjen, eller Triple Bottom Line på engelsk er et konsept som mange mener stammer fra den britiske forfatteren John Elkington. Begrepet ble først introdusert av Elkington i 1997, da han publiserte boken sin ved navnet «*Cannibals with forks*». I boken argumenterte han for at bedriftens økonomiske bunnlinje burde bestå av mer enn bare finansielle resultater (Elkington, 1997). På lik linje med det som må kunne sies å være en utbredt oppfatning i dag, mente han at bedrifter måtte se forbi det økonomiske, og i tillegg ta hensyn til miljøet og samfunnet rundt dem. Dette synet førte til utviklingen av den tredelte bunnlinjen bestående av: den sosiale-, miljømessige- og økonomiske bunnlinjen. Den tredelte bunnlinjen innebærer at bedriftens ansvar ikke bare er knyttet til økonomiske verdier, bedriften skal også bidra til økologisk kvalitet og sosial rettferdighet (Elkington, 1997).

Målet med den tredelte bunnlinjen er å vise at det er en sammenheng mellom de tre aspektene i samfunnet: økonomisk velstand, miljø og sosial rettferdighet (Elkington, 1997). Elkington peker på at en bedrift må bidra på alle disse områdene dersom den ønsker å oppnå en form for langsiktig bærekraftighet og suksess over tid. Videre framhever han at bedriften skal gjennom det arbeidet den utfører dra fordeler til seg selv, men også dra fordeler til forbrukerne og miljøet

(Elkington, 1997). Intensjonen til den tredelte bunnlinjen er å rette organisasjonenes ansvar mot de leddene som blir påvirket av driften, i dette tilfellet interessentene, fremfor å oppfylle ønskene til aksjonærene.

Den økonomiske bunnlinjen handler ikke bare om at bedrifter skal oppnå en ren økonomisk profitt og være konkurransedyktige, men også hvordan de bruker denne profitten for å påvirke samfunnet rundt dem. Den miljømessige bunnlinjen skal sikre at bedriften ikke skader miljøet gjennom sine aktiviteter, samtidig som den skal sørge for at det økologiske fotavtrykket er minst mulig og at bedriften streber etter å forbedre seg. Den sosiale bunnlinjen setter fokus på bedriftens ansatte, menneskene og lokalmiljøet rundt dem. Rollen som den tredelte bunnlinjen har regnes som viktig ettersom den forteller bedriftene hvilke ansvarsområder de har i samfunnet (Elkington, 1997). Det er også viktig å se på de tre bunnlinjene som en pakke fremfor å bruke dem adskilt.

De fleste bransjer, herunder også transportbransjen, er på et eller annet vis avhengige av naturen og miljøet rundt dem. Eksempelvis så hadde ikke transportbransjen vært på dagens stadium uten samfunnet, lokalmiljøene, infrastrukturen og transportmulighetene. Det er bare naturlig at slike bransjer gir tilbake når nyere teknologi åpner opp veien for det. Derfor vil bruken av den tredelte bunnlinjen kun styrke deres posisjon i markedet (Elkington, 1997). Elkington advarer derimot bedrifter mot å bruke rammeverket kun for å forbedre eget omdømme, da dette kan ha negative effekter. Det viser seg at investeringer knyttet til miljø- og samfunnsnyttige ting samt omlegging av aktiviteter for å svare på utfordringer i samfunnet har positive effekter på både fremtidig inntjening og kundeattraktivitet (Andreassen et al., 2020).

2.3 Dekobling

Meyer og Rowan (1997) definerer dekobling som skillet mellom formell struktur og faktisk organisasjonspraksis. I teorien betyr dette at organisasjonen gjør noe helt annet enn det den faktisk sier den skal gjøre. Weick (1976) definerer løse koblinger som en situasjon hvor sammenknyttede elementer også viste klare tegn på å være atskilt og ha en egen identitet.

Bromley og Powell (2012) belyser i sin forskning at dekobling handler om gapet mellom «*policy and practice*» - planer og praksis. Denne teorien er relevant i forståelsen av hvordan en transportbedrift, bestående av flere nivåer, implementerer bærekraftstrategi i sin virksomhet. Målet vårt er å undersøke hvordan bedriften klarer å iverksette strategien på alle nivåer, og ikke minst hvordan dette ser ut i praksis.

Meyer og Rowan (1977) hevder at når det er samsvar mellom lover, regler, visjon og organisasjonskulturen, skapes det en god praksis og en solid organisasjon. Dette kan beskrives som en «kobling» mellom teori og praksis. De nevner også at det som oftest er stor avstand mellom den formelle strukturen og det arbeidet som utføres i den virkelige verden. Orton og Weick (1990) framhever i sin forskning at løse koblinger kan oppstå mellom individer, mellom avdelinger, mellom organisasjoner og omgivelser, mellom aktiviteter, mellom ideer og mellom intensjoner og handlinger. Christensen et al. (2009) presiserer at formelle strategier og formell struktur ikke alltid stemmer overens med det som faktisk skjer i organisasjonen. Et kjent uttrykk fra Peter Druker som beskriver et slikt tilfelle, sier at: «kultur spiser strategi til frokost». Druker hevder at det er kulturen som er den viktige faktoren for om en strategi lykkes eller ei. Ifølge han hjelper det ikke å ha en effektiv strategi dersom den ikke er forankret i kulturen (Favaro, 2014). Konsekvensen av manglende koblinger mellom avdelinger gjør at nivåene i bedriften blir brutt opp og eksisterer uavhengig av hverandre (Pettersen et al. 2016). Dersom en skal lykkes med endringer og implementeringen av nye strategier, er den nødt til å foregå på konkrete og avgrensede områder samt være i samsvar med organisasjonskulturen (Meyer & Rowan, 1977).

Bromley og Powell (2012) poengterer at dekobling ikke nødvendigvis bare skyldes en top-down implementering av tiltak, men at press fra omgivelsene og uklare institusjonelle endringer også kan være gyldige grunner til dette. De understreker også at det er viktig å ha et langsiktig perspektiv når man studerer dekoblingen hos en organisasjon, da en kan oppleve at tiltak og praksis blir mer tilpasset over tid (Bromley & Powell, 2012). Røvik (1998) hevder selv at dekoblingen mellom tiltak og praksis kan oppfattes som en midlertidig tilstand. Ifølge Røvik (1998) viser erfaringer til at endringer kan komme når en benytter begreper eller språk som kan assosieres med den ønskede oppskriften.

2.4 Oppsummering og anvendelse av teori

I dette kapitlet har vi gjort rede for det teoretiske grunnlaget i studien vår. Vi innledet kapitlet med litteratur om økonomistyring, hvor vi også la til grunn Simons (1995) Four Levers of Control-rammeverk. Ved å anvende Simons (1995) sitt rammeverk vil vi kunne undersøke hvilke styringsspaker ledelsen i Sverns Transport vektlegger mest under implementeringen av en bærekraftstrategi. Vi vil også kunne se hvordan bedriften balanserer disse i forhold til hverandre.

Litteraturen tilknyttet samfunnsansvar og den tredelte bunnlinjen vil gi oss bedre forståelse av det økonomiske-, sosiale- og miljømessige aspektet ved en bærekraftstrategi. Det vil også gi oss et bedre grunnlag til å forstå de ulike valgene bedriften har tatt forbundet til bærekraft. Videre vil teori om dekobling være relevant ettersom vi gjennom studien inkluderer ansatte fra flere forskjellige nivå. Dette vil gi oss en innsikt i hvor langt og dypt bærekraftstrategien strekker seg.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de metodiske valgene vi har tatt underveis gjennom arbeidet med forskningsprosjektet samt forklare hvordan vi har gått fram for å svare på problemstillingen. Hensikten med kapitlet er å gi en konkret presentasjon på hvordan vi har samlet inn, analysert og tolket dataene våre. Vi vil starte kapitlet med å presentere og diskutere vårt vitenskapelig ståsted. Deretter vil vi beskrive og begrunne valget av forskningsdesign og metode for datainnsamling. Til slutt vil vi se på hvordan vi har håndtert dataene, drøfte forskningskvaliteten og gjøre rede for etiske vurderinger.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Det vitenskapsteoretiske synet som har blitt gjort rede for og presentert nedenfor gir leseren innblikk i de ulike metodiske valgene som har blitt foretatt igjennom hele forskningsprosessen. I dette forskningsprosjektet studerer vi hvordan Svenns Transport bruker styringssystemet for å implementere en bærekraftstrategi i virksomheten samt se hvilken påvirkning organisasjonskulturen har på en slik prosess. For at vi som forskere skal kunne få et inntrykk av hvordan noe «brukes» eller av hvordan noe «påvirkes», vil det å snakke med de personene som har nær tilknytning til fenomenet være avgjørende. Dette gjelder både ledere som har ansvar for å iverksette en slik prosess, men også andre medarbeidere som påvirkes av den. Funnene våre vil altså basere seg på informantenes individuelle og subjektive virkelighetsoppfattelse. Siden dette er tilfellet velger vi å legge til grunn en fenomenologisk tilnærming i oppgaven, da vi i bunn og grunn ønsker å gi leseren et innblikk i selskapets kultur og implementeringsprosess. Formålet med en fenomenologisk tilnærming er å gi en presis beskrivelse av informantenes egne perspektiver, opplevelser og forståelse (Thaagard, 2018). Saunders et al. (2016) framhever at alle mennesker har ulik subjektiv oppfattelse av virkeligheten, som formes av bakgrunn, miljø, situasjon, kunnskap, tidsaspekter og alt annet som former oss som mennesker. Dette tyder på at det er viktig at vi, forskere, er bevisste over egen virkelighetsoppfatning og forståelse av fenomenet under dette arbeidet, for å unngå misvisende tolkninger eller noe form for *bias*.

Studien har også en fortolkende tilnærming ettersom vi har lite kunnskap rundt hvordan styringen brukes i forhold til bærekraftaspektet i bedriften. Selv om Svenns Transport defineres som en mellomstor bedrift, så vil dette samspillet bli sett på som nytt og komplekst. Dette skyldes det faktumet at bedriften befinner seg i en bransje som er lite utsatt for forskning innenfor bærekraft. Ved å legge til en hermeneutisk tilnærming har vi mulighet til å fortolke

folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende (Thagaard, 2013). I en hermeneutisk tilnærming finnes det ingen egentlige sannheter, og fenomener kan tolkes på flere nivåer (Thaagard, 2018). En slik tilnærming vil tillate oss å bygge en forforståelse rundt styring og bærekraft basert på informantenes subjektive meninger og beskrivelser.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er vår overordnede plan for å svare på problemstillingen (Saunders et al., 2016). For å besvare problemstillingen vår; «*Hvordan bruker Sverns Transport AS styringssystemet ved implementeringen av en bærekraftstrategi?*», har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie av Sverns Transport AS. Kriteriene for valget av casebedrift baserte seg på hvem som allerede hadde en bærekraftstrategi utformet, og hvem som viste en genuin interesse til å delta i forskningsprosjektet vårt. Vi har også lagt til grunn et eksplorativt forskningsdesign, da vi ikke vet nok om temaet vi undersøker og ønsker å få bedre innsikt og dypere forståelse rundt det (Saunders et al., 2016).

Et annet valg vi stod over tidlig i forskningsprosessen var om vi skulle ta i bruk kvalitativ eller kvantitativ metode. Siden vi er ute etter å undersøke ledernes bruk av styringssystemer ved en strategiimplementering samt medarbeidernes involvering og opplevelse av selve prosessen, falt avgjørelsen på kvalitativ. Vi følte at en kvalitativ tilnærming ville hjelpe oss med å oppnå en form for dybdekunnskap og en helhetlig forståelse av det fenomenet vi undersøker. For å kunne svare på hva og hvordan trenger vi ord, mening og beskrivelser (Saunders et al., 2016). Bruken av kvantitative spørreundersøkelser som baserer seg på tall og numerisk data hadde ikke vært til hjelp.

I forskningsprosjektet vårt har vi gått frem og tilbake mellom teori og empiri for å legge til rette for en gunstig besvarelse av problemstillingen. Saunders et al. (2016) beskriver en slik tilnærming til teori som fleksibel. I forskning skiller det mellom tre ulike tilnærminger i anvendelsen av teori: deduktiv, induktiv og en kombinasjon av disse som kalles for abduktiv (Saunders et al., 2016). Utformingen av intervjuguiden var en av hovedgrunnene til at det ble benyttet en abduktiv tilnærming til teori. Ved å ta utgangspunkt i Simons *Levers of Control*-rammeverk, og litteraturen om samfunnsansvar og den tredelte bunnlinjen kunne vi utforme en intervjuguide som var i stand til å hente ut datamateriale som var essensiell for oppgaven vår. Den abduktive tilnærmingen bidro også til å utvide det teoretiske rammeverket vårt ved å inkludere teori om dekobling ettersom vi fant flere sentrale funn knyttet til dette.

Videre har vi også tatt i bruk en casestudie for å besvare problemstillingen. Yin (2018) definerer en casestudie som; «*en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensen mellom fenomenet og konteksten er uklare*». Casestudier er spesielt aktuelle å bruke når man har en problemstilling som benytter ordene «*hvorfor*» og «*hvordan*», da spesielt i forskningsprosjekter hvor forskeren har lite kontroll på det fenomenet som studeres og det omhandler et fenomen som befinner seg i nyere tid (Yin, 2018). Vi oppfyller kriteriene til Yin (2018) ettersom «*bærekraft*» kan ses på som et relativt nytt tema og et fenomen som vi, forskere, ikke har noe kontroll over.

Ifølge Yin (2018) betegnes dette forskningsprosjektet som en enkelt-casestudie siden Svenns Transport er vårt eneste studieobjekt. Grunnen til at vi ikke har inkludert flere studieobjekter skyldes det at forskningsperioden er svært begrenset med tanke på tilgjengelig tid og ressurser i forhold til prosjektet. Vi har også lagt til grunn en spesifikk tilnærming til studieobjektet ettersom vi studerer analyseenheter på flere nivåer (Yin, 2018). En undersøkelse hvor alle delene av bedriften inkluderes ville ført til manglende dybdeforståelse på grunn av den korte forskningsperioden. En svakhet ved å kun studere enkelte deler ved en bedrift, slik vi gjør, kan være det at disse delene operer ulikt når det gjelder kultur og miljø, eller at vi går glipp av verdifulle data. Dette hullet har vi prøvd å tette ved å gjennomføre intervjuer i de ulike nivåene.

Når vi samlet inn dataene fra casebedriften vår, Svenns Transport, fikk vi kun fanget et øyeblikksbilde av bedriften på et bestemt tidspunkt. Dette kalles for en tversnittstudie, noe som betyr at vi ikke er i stand til å si noe om endring eller utvikling over tid. Vi kan kun beskrive fenomenet slik det opplevdes i den korte perioden vi gjennomførte innsamling av data (Saunders et al., 2016).

3.3 Datainnsamling

For å kunne belyse problemstillingen på en best mulig måte har vi i forskningsprosjektet vårt tatt i bruk flere typer data. Vi har benyttet oss av både primær- og sekundærdata. Primærdata er data som er samlet inn spesifikt for det aktuelle caset av forskeren, mens sekundærdata er data som har blitt samlet inn av andre for andre formål (Saunders et al., 2016). Våre primærdata kommer fra kvalitative dybdeintervjuer med sentrale personer i casebedriften som er i stand til å gi oss en bredere og dypere forståelse av det fenomenet vi undersøker. Sekundærdata som vi tar i bruk baserer seg på tidligere forskning, casebedriftens nettside og andre offentlig tilgjengelige dokumenter som vi anser som relevant.

3.3.1 Utvalg

I starten av datainnsamlingsprosessen var vi avhengige av å finne oss en casebedrift som passet kriteriene våre før vi kunne velge ut informanter å intervju. Når casebedriften var på plass, hadde vi noen klare preferanser om hvilke personer vi ønsket å intervju og hvilken data vi ønsket å hente ut. Det var viktig at informantene kunne gi oss en bedre innsikt i det fenomenet vi studerer, og ikke minst at de var i stand til å svare selvstendig og reflekterende på de spørsmålene vi stilte. Tjora (2021) beskriver dette som en strategisk utvelgelse av informanter. Populasjonen som vi tok utgangspunkt i bestod av alle tilgjengelige ansatte i casebedriften.

I første omgang tok vi kontakt med daglig leder, da vi antok at han hadde en god del informasjon liggende tilknyttet styringssystemet, bærekraftstrategien og andre aktuelle kontakter. I forbindelse med dette møtet ble vi sendt videre til to andre personer. Begge personene var involverte i utformingen av bærekraftstrategien, men det var kun en av dem som hadde i oppgave til å følge den opp. De hadde også et godt kjennskap til populasjonen, og kunne på vegne av oss sette opp møter med andre aktuelle kontakter. Tjora (2021) beskriver denne utvalgsmetodikken som «snøballmetoden», hvor en først kontakter personer som har relevante kvalifikasjoner tilknyttet problemstillingen, og deretter ber disse personene om navn på andre med tilsvarende egenskaper. Hele prosessen resulterte i et utvalg med fem hovedinformanter samt et godt forhold til hovedkontakten. Nedenfor vises en tabell med de ulike informantene og annen relevant informasjon.

	Stilling	Intervjutid	Kjennemerke
Informant 1	Daglig Leder	Ca. 52 min	DL
Informant 2	Leder for import, eksport og fortolling + samt ansvarlig for bærekraftstrategien	Ca. 43 min	L1
Informant 3	Avdelingsleder for ekspressfrakt	Ca. 37 min	AL1
Informant 4	HMS-ansvarlig	Ca. 40 min	HMS1
Informant 5	Sjef for store biler/Sjåfør	Ca. 34 min	S1

Tabell 1: Oversikt over informantene

Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, der begge partene var fysisk til stede. Videre forsøkte vi å inkludere informanter fra de ulike nivåene for å få et inntrykk av hvor langt ut strategien strekker seg. Fra tabellen over kan vi se at det har blitt brukt færre enn ti representanter, noe som er vanlig i masteroppgaver ettersom forskningsperioden er preget av begrenset tid og ressurser (Johannessen et al. 2020). Etter det femte og siste intervjuet opplevde

vi at et metningspunkt var nådd, siden tilførselen av ny informasjon var minimal (Thaagard, 2018).

Selv om utvalget viste seg til å være stort nok, benyttet vi tiden som var til overs til å gjennomføre noen uformelle samtaler med flere sjåførere. Disse uformelle samtalene skulle bygge videre på den informasjonen vi hadde hentet ut om bedriftskulturen etter møtet med den HMS-ansvarlige. Variasjonen i intervjutidene skyldtes den enkeltes bakgrunn, kompetanse og arbeidsoppgaver.

3.3.2 Primærdata: Dybdeintervju

Kvalitative dybdeintervjuer er den mest dominerende formen for datainnsamling i kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2020). Metoden er fleksibel, og gir forskeren muligheten til å se hva motparten tenker, føler og mener om det valgte temaet. Den gir også begge partene muligheten til å kommentere og diskutere de ulike spørsmålene som stilles, og skaper en form for gjensidig forståelse mellom partene (Johannessen et al., 2020). I vår studie valgte vi å benytte semistrukturerte intervjuer for å samle inn primærdataen. Den tillot oss å utforme en intervjuguide som fungerte som et utgangspunkt for alle intervjuene. Det gjorde det lettere for oss å sammenligne intervjuobjektene når vi skulle resonere oss fram til funn og gjennomføre en analyse av det diskuterte fenomenet.

Vi startet alle intervjuene med å presentere oss selv samt oppgavens bakgrunn og tema. Deretter innledet vi intervjuet med å takke for hans eller hennes deltakelse i tillegg til å informere om samtykkeskjemaet og sletting av data etter avsluttet forskningsperiode. Videre informerte vi om at intervjuene kom til å bli tatt opp for å forenkle transkriberingsprosessen vår, og at vi kom til å notere oss enkelte ting underveis. Siden intervjuene, som tidligere sagt, ble gjennomført ansikt til ansikt i et nøytralt rom, ønsket vi å lette stemningen i rommet ved å stille noen uformelle spørsmål i starten. Dette både for å bygge et bånd med informanten, men også for å legge opp til at informanten kunne svare godt på kommende spørsmål. Valg av lokasjon og tilretteleggelse av trygge rammer vil kunne påvirke informantens opplevelse av settingen og data som samles inn (Saunders et al., 2016).

Under utformingen av intervjuguiden tok vi utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, herunder spesielt Simons (1995) Four Levers of Control-rammeverk. Spørsmålene ble delt opp i flere overordnede tema, hvor målet var å hente ut relevant informasjon knyttet til det teoretiske rammeverket og da spesielt de fire styringsspakene. Dette var et bevisst valg vi gjorde tidlig i forskningsprosessen, da svarene fra informantene lettere kunne kobles opp mot det teoretiske

rammeverket i analysen. Dette gjorde også at vi fikk bedre innblikk i hvordan casebedriften benyttet styringssystemet i henhold til bærekraftstrategien. Under gjennomføringen av intervjuene hadde vi fritt spillerom når det gjaldt rekkefølgen vi stilte spørsmålene i, men også når det kom til stillingen av oppfølgingsspørsmål. Dette gjorde at vi enklere kunne følge opp uttalelser som var av interesse og ga informantene muligheten til å utdype svarene sine. En slik struktur hjalp oss å danne en bred og dyp forståelse av informantenes meninger og oppfatninger (Saunders et al., 2016). Det hendte seg at vi ekskluderte noen spørsmål underveis i intervjuene ettersom noen av informantene svarte bredt og utfyllende på de spørsmålene som allerede var blitt stilt. En ulempe ved dette er at det kan hende seg at vi som spørsmålsstillere fjerner spørsmål som ellers ville vært relevant og interessant for problemstillingen vår. Sannsynligheten for dette økes også med tanke på at intervjuene ble gjennomført med kun to personer i rommet, intervjueren og informanten.

I forkant av alle de fem intervjuene ble det sendt ut en e-post til informanten, hvor vi kort informerte om prosjektet. Denne informasjon ble presentert i korte trekk for å unngå å røpe noe om oppgavens egentlige formål, da dette kunne føre til fabrikkerte svar. Intervjuguiden ble heller ikke inkludert av den samme eksakte grunnen. Informanten var for det om bevisst over hva intervjuet gikk ut på før invitasjonen om å delta i forskningen ble godtatt eller avslått.

3.3.3 Sekundærdata: Dokumentstudier

Gjennom datainnsamlingen har vi benyttet sekundærdata for å skaffe oss en bredere forståelse av det fenomenet vi undersøker. Vi har også tatt i bruk sekundærdata for å bli bedre kjent med casebedriften og den bransjen den befinner seg i. Ifølge (Saunders et al., 2016) vil det med semistrukturerte intervjuer som primærdata kreves forkunnskaper. Disse opparbeides gjennom studier av sekundærdata om forskningsfenomenet. Dette bidrar til at intervjuformen tjener sin hensikt.

I vår studie har vi tilegnet oss forkunnskaper om casebedriften gjennom å studere en rekke dokumenter tilhørende den. Vi har blant annet studert; Svenns Transport sin nettside, bærekraftstrategi, rapporter og andre dokumenter som vi har ansett som relevante. Gjennom dokumentstudiene har vi fått innblikk i hvordan bærekraftstrategien er utformet hos Svenns Transport. Dokumentstudier skiller seg fra andre kvalitative studier, ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke det til (Thagaard, 2013). Eksempelvis kunne vi ikke gjennom dokumentstudiene tilegnet oss informasjon rundt hvordan bedriftskulturen er i bedriften. Det er noe som må oppleves og er typen informasjon en får

gjennom å gjennomføre intervjuer. Kombinasjonen av både primærdata og sekundærdata har forbedret utgangspunktet vårt i studien, og har bidratt til utformingen av intervjuguiden samt forbedret gjennomføring av intervjuer.

3.4 Datanalyse

Etter å ha samlet inn data gjennom dokumentstudiene og intervjuene satt vi igjen med store mengder data som var klar for bearbeiding. For å få en bedre oversikt over datamaterialet, strukturerte og analyserte vi datamaterialet. Dette ble gjort for å tilrettelegge datamaterialet for senere bruk i empiri- og drøftingskapitlet. Ifølge Johannessen et al. (2020) har datanalyse som formål å redusere datamaterialet, analysere og tolke datamaterialet, og forsikre høy kvalitetssikring på forskningen (Johannessen et al. 2020).

3.4.1 Transkribering

Under intervjuene benyttet vi lydopptaksfunksjonen på mobilen. Etter at alle fem intervjuene var gjennomført satt vi igjen med flere timers lydopptak. For å gjøre prosessen lettere for oss transkriberte vi alle lydopptakene i etterkant av hvert intervju. Vanligvis gjorde vi dette rett etter at intervjuet var gjennomført, siden minnet ennå var ferskt og vi kunne skape koblinger mellom det som ble sagt. Vi benyttet også funksjonen «*avspillingshastighet*» for å redusere tempoet i lydopptaket, slik at vi kunne få transkribert hver eneste bit av datamateriale. Datamaterialet ble transkribert på bokmål for at vi, som forskere, lettere skulle kunne forstå innholdet og markere oss sentrale poeng.

3.4.2 Tematisk analyse

Når vi har samlet inn store mengder datamateriale ønsker vi som regel å strukturere og analysere det. For å gjøre dette har vi valgt å gjennomføre en tematisk analyse av det ustrukturerte datamaterialet, og vi har også valgt å ta utgangspunkt i (Braun & Clarke, 2013) sin oppskrift på dette. En tematisk analyse kan være en veldig enkel metode å lære, men kan samtidig være veldig omfattende og kreve en del arbeid. Grunnen til at vi har valgt å ta i bruk Braun og Clarke (2013) sin oppskrift på tematisk analyse er fordi den er en av de mest brukte metodene for analysering av kvalitative data, og er samtidig en metode som er relativt anvendelig for uerfarne innenfor kvalitativ forskning. Den tematiske analysen består av seks faser, og disse er; Bli kjent med koden, koden, lete etter tematikk, gjennomgå temaene, definere og navngi temaene og skrive rapport. Videre vil vi presentere hver fase hver for seg og forklare hva de innebærer.

I den første fasen skal forskeren bli kjent med datamaterialet (Braun & Clarke, 2013). Her gikk vi gjennom alle de transkriberte intervjuene, og noterte oss funn og andre interessante punkter

som kunne være relevant for studien vår. Denne prosessen gjorde vi flere ganger, først rett etter at vi hadde transkribert datamaterialet, men også flere ganger etter det igjen for å sørge at vi ikke hadde oversett noen sentrale funn.

I den andre fasen utarbeidet vi koder for å kunne skille og identifisere trekk ved datasettet. Dette gjorde vi gjennom å markere hele setninger, sitater eller ord med forskjellige farger, slik at det ble lettere å organisere datamaterialet i meningsfulle grupper. Deretter ga vi hver eneste gruppe en egen «kode» for å hjelpe oss å se sammenhenger og mønster i datamaterialet. Kodene skiller seg fra temaer ved at de er mer spesifikke, mens temaer ofte er bredere (Braun & Clarke, 2013).

Etter kodingen av datamaterialet søkte vi etter tema. Her tok vi utgangspunkt i den teksten og kodingen som ble definert i forrige fase, og baserte det på relevansen i forhold til problemstillingen. Det var viktig for oss at de temaene som ble laget var sterke og kunne gjenspeile datasettet vårt. Ifølge Braun og Clarke (2013) kan en under denne fasen slå sammen ulike koder for å lage overordnet tema. Videre valgte vi bort de funnene som ikke hadde noe relevans eller tilknytning til problemstillingen, selv om de viste seg å være interessante. Til slutt sto vi igjen med overordnede temaer som inneholdt relevante setninger, sitater og ord.

Deretter skulle vi sjekke kvaliteten bak de utarbeidede temaene, blant annet om de hadde nok data bak seg og om visse temaer gikk inn i hverandre (Braun & Clarke, 2013). Denne prosessen opplevde vi som krevende ettersom vi flere ganger var nødt til å gå frem og tilbake mellom temaene, kodene og datasettet for å sikre oss at de var av kvalitet og ga mening i forhold til problemstillingen. Når vi følte oss tilfredse med temaene gikk vi over til den neste fasen av den tematiske analysen. I denne fasen skulle vi definere hva hvert tema handler om, hvilke deler av datasettet hvert tema tar for seg og hvordan dette temaet skal hjelpe med å belyse problemstillingen (Braun & Clarke, 2013). Etter dette var gjort gjenstod det bare å knytte sammen analysen i et skriftlig dokument som vi kunne bruke som et utgangspunkt i empirikapitlet.

3.5 Evaluering av data

Vurdering av studiens kvalitet er en viktig del av forskningsprosessen i kvalitativ forskning. Ved gjennomføringen av en kvalitativ studie vil en forsker som regel bruke seg selv som et instrument for å undersøke et fenomen, noe som setter grenser for hvor mye en annen forsker klarer å imitere det samme arbeidet. Derfor er det viktig at forskeren opptrer objektivt og setter klare kriterier for kvalitetskrav. Med tanke på dette vil vi i vår studie vurdere

forskningskvaliteten på bakgrunn av fire kriterier; *troverdighet*, *overførbarhet*, *pålitelighet* og *bekreftbarhet* (Johannessen et al., 2020; Lincoln & Guba, 1985).

3.5.1 Troverdighet

Troverdighet handler om hvorvidt forskningen undersøker det den har til hensikt å studere (Saunders et al., 2016). Troverdigheten til en studie kan styrkes på to ulike måter; *vedvarende observasjon* og *metodetriangulering* (Lincoln & Guba, 1985). Vedvarende observasjon innebærer at vi som forskere investerer nok tid til å bli god kjent med feltet, slik at vi kan skille mellom relevant og ikke relevant data. Metodetriangulering går ut på at forskeren bruker flere forskjellige metoder for innsamling av data.

I studien vår har vi intervjuet både ledere og ansatte på flere nivå for å tilegne oss kunnskap knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålet. Denne fremgangsmåten har styrket studiens troverdighet i tillegg til at den har gitt oss et rikere og mer variert datagrunnlag. For å videre sikre at mengden uthentede data var best mulig, sørget vi for å nå et metningspunkt med intervjuene våre. En mulig svakhet ved studien kan derimot være utvalgsstørrelsen, siden ett større utvalg kunne bidratt med mer data og enda mer variert perspektiv. Som tidligere nevnt, droppet vi også å sende ut intervjuguiden til informantene for å unngå fabrikkerte og standarddefinerte svar. Dette har bidratt til å ytterligere styrke troverdigheten til oppgaven.

I forkant av dybdeintervjuene brukte vi sekundærdata i form av dokumentstudier for å skaffe oss en bredere forståelse av fenomenet. Forkunnskapen som vi tilegnet oss via disse studiene gjorde oss bedre rustet til å gjennomføre intervjuene, noe som igjen bidro til å styrke troverdigheten. Dokumentstudiene ble også brukt til å øke mengden empiri samt tilbakeføring og kontroll av funn. En styrke og en svakhet forbundet med denne studien kan være vår tidligere arbeidserfaring innenfor den samme bransjen. Den kunnskapen vi har skaffet oss gjennom arbeidserfaringen kan regnes som en styrke, men den kan også føre til at vi ikke klarer å identifisere de negative sidene ved forskningen. Vi har derimot lagt til grunn et nøytralt syn til bransjen og oppgaven, noe som gjør at jobberfaringen kan vurderes som en styrke i forhold til troverdigheten.

3.5.2 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvorvidt funnene og tolkningene i et forskningsprosjekt kan gjelde i andre sammenhenger og kontekster eller ikke (Lincoln & Guba, 1985). Ifølge Thaagard (2013) er det fortolkningen som legger grunnlaget for overførbarhet i kvalitative studier, mens det i kvantitative studier i større grad handler om beskrivelsene av mønstrene i datamaterialet.

Saunders et al. (2016) presiser også at det i kvalitativ forskning og enkeltcase-studier kan være utfordrende med generalisering ettersom studiene baserer seg på små utvalg.

I vår studie forsøker vi å si noe om implementering av bærekraftstrategi i Sverns Transport samt påvirkningen kulturen har på prosessen. Vi har blant annet koblet funn gjeldende styringssystemet opp mot en av de mest anerkjente teoriene innenfor feltet, Simons (1995) Four Levers of Control rammeverk. Slike teorivalg gir andre forskere ekstra spillerom når det gjelder muligheter for overføring, da de presiser hvilke forutsetninger som ligger til grunn i oppgaven. Videre har vi også presentert og beskrevet casebedriften samt argumentert for hvordan vi har valgt ut informantene. Dette øker mulighetene for overføring av funn til andre lignende organisasjoner, både når det gjelder størrelse og struktur. En skal derimot være forsiktig med å overføre funn direkte til sin forskning, da deres situasjon ikke vil være lik vår. Det kan derimot hentes ut inspirasjon fra forskningen og trekkes likheter mellom dem.

3.5.3 Pålitelighet

I motsetning til reliabilitet i kvantitativ forskning, brukes begrepet pålitelighet i kvalitativ forskning (Lincoln & Guba, 1985). Pålitelighet handler om kvaliteten til datamaterialet i undersøkelsen og om undersøkelsen viser den virkelige situasjonen, men også i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan etterprøves. For å øke påliteligheten i oppgaven vår har vi nøye beskrevet fremgangsmåten i studien gjennom metodekapitlet, slik at utenomstående kan vurdere prosessen trinnvis. Vi har i tillegg til dette presentert hvordan vi har analysert datamaterialet, fra transkribering til endelig rapport. Disse beskrivelsene av forskningsprosessen styrker påliteligheten i oppgaven.

Målet med studien vår er å få den til å fremstå som pålitelig, slik at den kan bidra til å øke kunnskapen innenfor forskningsfeltet. Vi ønsker ikke å fremme en ren gjenskapning av studien og resultatene, da dette nesten er umulig å få til i en kvalitativ studie som ser på informantens individuelle og subjektive virkelighetsoppfattelse. Saunders et al. (2016) presenterer fire faktorer som kan ha en negativ påvirkning på en forsknings reliabilitet, og disse er: *deltakerbias*, *deltakerfeil*, *forskningbias* og *forskningfeil*. *Deltakerbias* er negative påvirkninger fra omgivelsene som kan forårsake at informanten gir uønskede eller falske svar (Saunders et al., 2016). For å unngå noe form for deltakerbias avholdt vi intervjuene på et kontor inne hos casebedriften, hvor informanten kunne snakke fritt og svare på spørsmålene våre uten å bli forstyrret eller overhørt av lederen eller andre ansatte. *Deltakerfeil* kan defineres som enhver faktor som påvirker informantenes deltakelse i studien (Saunders et al., 2016). For å holde

deltakerfeil på et tilfredsstillende nivå ble det i forkant av intervjuene sendt ut et informasjonsskriv som inneholdt tema og lengden på intervjuet. I tillegg så ble intervjuene lagt til i timeplanene til hver enkelt informant slik at de ikke skulle føle seg presset med tanke på arbeidsoppgavene sine.

Videre vil enhver faktor som kan påvirke til at forskeren endrer tolkning medføre *forskerfeil* (Saunders et al., 2016). Dette kan skyldes at forskeren fremstår som dårlig forberedt eller at forskeren mistolker informantens tolkninger. Ettersom alle intervjuene ble spilt inn minsker dette sjansen for forskerfeil, da vi kunne gå over intervjuene i etterkant. *Forskerbias* handler om alle faktorer som kan føre til skjevhet i forskerens registrering av svar (Saunders et al., 2016). Dette kan skje ved at forskerens egne holdninger og bias påvirker hvordan informantenes svar tolkes og registreres. I intervjuguiden utarbeidet vi en del åpne spørsmål i tillegg til at vi kunne stille oppfølgings- og avklarings spørsmål underveis. Dette hjalp oss med å redusere faren for forskerbias til en viss grad.

Noe som svekker påliteligheten i oppgaven vår, er deltakelsen av kun en forsker. Problemet med dette er at forskeren ikke blir møtt eller får inntrykk av en annen forskers synsvinkel når han tar avgjørende beslutninger (Thaagard, 2018).

3.5.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet blir brukt i stedet for objektivitet, og handler om de tolkningene vi har kommet frem til som forskere, er gyldige i forhold til virkeligheten. Her er det viktig at resultater og tolkninger i undersøkelsen ikke preges av forskerens subjektive holdninger (Thaagard, 2018). Det finns flere måter å styrke objektiviteten på, men den vanligste metoden er gjennom sammenligning med andre studier eller litteratur som er relevant, eller med forskere som innehar kunnskap om det samme fenomenet (Johannessen et al., 2020). I kvalitative studier er fullstendig objektivitet mer eller mindre urealistisk ettersom forskeren selv deltar i forskningsprosessen, og tar i bruk både sin faglige kompetanse og sine personlige egenskaper.

Gjennom studien har vi relatert og tatt utgangspunkt i andre studier som har diskutert det samme fenomenet, noe som har styrket objektiviteten vår. Problemet med dette har vært at alle disse studiene har basert seg innenfor andre bransjer. Dermed har vi vært nødt til å være kritiske til de resultatene og tolkningene vi har kommet fram til, da det er lite forskning rundt fenomenet innenfor vår utvalgte bransje. Vi har også gjennom hele forskningsprosessen gjort vurderingen knyttet til studien, hvor vi har utelukket en del interessante funn ettersom de ikke var relevante i forhold til det vi undersøkte. I tillegg er teoriene våre anerkjent og mye brukt innenfor

forskningsverdenen, noe som bidratt rundt bekreftelsen av funn. Ifølge Thaagard (2018) kan forskerens tilknytning til informantene og feltmiljøet svekke bekræftbarheten. Dette er noe vi har vært beviste over, og av den grunn har nøytralitet og upartiskhet vært gode kollegaer under selve prosessen.

3.6 Ethiske vurderinger

Ifølge Saunders et al. (2016) er forskningsetikk en viktig del av forskningsdesignet, og da spesielt når det gjelder forskning innenfor økonomi og ledelse. Dette skyldes at kvalitative studier innen økonomi og ledelse i stor grad benytter menneskelige deltakere som forskningsobjekter. Innenfor slike studier søkes det etter mening og innhold fremfor bredde og omfang, sammenlignet med kvantitative studier. Derfor har vi gjennom hele forskningsprosessen vært opptatt av å beskytte informantene våre.

Den nære kontakten som kan oppstå mellom forskeren og deltakerne i feltet, stiller spesielle krav til forskerens etiske ansvar (Thaagard, 2018). De etiske retningslinjene for forskning presenterer tre grunnprinsipper knyttet til forskerens etiske ansvar: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter (Thagaard, 2018). Det første vi gjorde ved starten av studien var å melde forskningsprosjektet inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Søknaden som ble sendt inn inneholdt informasjon vedrørende oppgaven og behandling av personopplysninger. Da denne ble godkjent kunne vi begynne med innhenting av data. I forkant av intervjuene sørget vi for å sende ut et informasjonsskriv og et samtykkeskjema til deltakerne. Informasjonsskrivet inneholdt generell informasjon om oppgaven og hva deres deltakelse ville innebære og bety for oss, håndtering av personvern samt deres retningslinjer. Gjennom dette oppfylte vi kravet for informert samtykke.

Når vi fikk søknaden fra NSD godkjent så oppfylte det også kravet om konfidensialitet. Vi tok for det opp spørsmål gjeldende deltakernes konfidensialitet med deltakerne selv, noe det ikke var noen innvendinger mot. Vi dobbeltsjekkete dette med kontaktpersonen vår, daglig leder, hvor han gjennom en samtale med deltakerne konkluderte med å tillate oss å bruke både casebedriftens navn og deltakernes stillinger i studien. Vi valgte derimot å droppe sensitiv informasjon som kjønn, navn og alder, da dette ikke var av betydning for oss. Før hvert intervju ba vi om tillatelse til å ta opp samtalen i tillegg til at vi presiserte at spørsmål og svar som omhandlet sårbare tema ville bli helt anonymisert. Dette for å skjerme informantens omdømme og framtidige karriere. Vi informerte også at all data ville slettes etter forskningsperioden var over. Det siste grunnprinsippet, konsekvenser av å delta i forskningsprosjekt, ble oppfylt da vi

la til rett for at intervjuene kunne gjennomføres etter deres egne ønsker i tillegg til at vi lot deltakerne se over datamaterialet dersom de følte at det var nødvendig.

4.0 Empiri

I dette kapitlet gjør vi rede for de empiriske funnene vi har kommet fram til gjennom dokumentstudiene og dybdeintervjuene. De empiriske funnene som vi her presenterer, skal danne grunnlaget for drøftingen. Med bakgrunn i den tematiske analysen som ble gjennomført, har vi valgt å dele empirien opp i fire deler: *Samfunnsansvar og Bærekraft*, *Kommunikasjon av bærekraftstrategi*, *Måling og Rapportering*, og *Dekobling i bedriften*. I den første delen ser vi nærmere på hvorfor bedriften velger å engasjere seg i arbeid knyttet til samfunnsansvar og bærekraft. I de to neste delene inkluderer vi funn relatert til hvordan bedriften kommuniserer strategien ned til sin ansatte på flere nivå samt hvordan de måler og rapporterer bærekraften. I siste del viser vi til funn knyttet til løst koblede avdelinger og individer. Til slutt oppsummerer vi de mest sentrale funnene som skal stå for den empiriske delen av drøftingskapitlet.

4.1 Samfunnsansvar og bærekraft

I dette delkapitlet presenterer vi funn relatert til hvorfor Svenns Transport ønsker å engasjere seg i arbeid knyttet til «samfunnsansvar» og «bærekraft» (Svenns Transport, 2023a). Funnene våre indikerer til at det foreligger tre årsaker bak dette erklærte engasjementet. For det første er bedriften overbevist om at et slikt engasjement vil sikre dem en langsiktig drift. For det andre opplever bedriften dette som et lønnsomt prosjekt. For det tredje stilles det krav fra både kunder, samarbeidspartnere og myndighetene om å prioritere bærekraftig arbeid.

4.1.1 Langsiktig drift

Arbeid knyttet til samfunnsansvar og bærekraft er et område som har fått økt oppmerksomhet i transportbransjen. Det er flere som betegner bransjen som en sentral forurensner, og reagerer på den lave mengden tiltak som gjøres for å støtte opp bærekraft. Med bakgrunn i disse antagelsene ønsket vi å vite hvorfor Svenns Transport har valgt å engasjere seg i bærekraftig arbeid, da dette på et vis er «unormalt» for bransjen. Daglig leder og bærekraftansvarlige var tidlig ute med å fremheve motivasjonen bak engasjementet.

«Det er viktig for både min, ansatte og bedriften sin del at den jobben vi gjør i dag, de ressursene vi bruker og det fotavtrykket vi legger igjen skal være for miljøets beste.» (DL)

«Jeg liker å se på det som at vi har en by bestående av ansatte og kunder hvor folk skal ha det best mulig ... Dermed ønsker vi å være behjelpelig utover det vi betaler i skatt for å gjøre byen til et bedre sted.» (L1)

Videre uttrykket informantene at et slikt engasjement også er viktig for at bedriften skal overleve på lang sikt samt holde seg relevant i forhold til andre konkurrenter. Det er viktig for dem å jobbe mot det grønne skiftet gjennom at de kontinuerlig forbedrer og utvikler seg som en aktør. Sammen med de andre pionerbedriftene i lokalmiljøet, har bedriften et ønske om å ta en orkestrerende rolle for å bidra til at hele sektoren transformeres.

«Vi har et klart mål om hvor vi ønsker å være, både driftsmessig og når det gjelder miljø og bærekraft i en langsiktig kontekst.» (DL)

«Hvis vi ikke er bærekraftig ... utraderer vi oss selv som bedrift. Om vi henger etter tror jeg vi på sikt bare vil forsvinne.» (ALI)

Funnene våre tyder på at en bærekraftig profil innenfor en høyt forurensende bransje er nødvendig dersom man ønsker å skille seg ut fra andre aktører og overleve på lang sikt. Videre har andre studier vist til at en bærekraftig profil også tiltrekker seg oppmerksomhet fra kunder og andre interessenter, noe som gjør dem mer attraktive i markedet. I tillegg så vil en slik profil vekke interesse for bærekraft hos andre aktører. Jo flere aktører som blir med på trenden, jo mer presser bransjen mot målet om et «nullutslipp Norge innen 2050».

4.1.2 Dobbelttidig gevinst

Gjennom årene har det vært en del diskusjoner rundt lønnsomheten knyttet til bærekraft. Enkelte mener at bærekraft kan være lønnsomt, mens andre ser på bærekraft som en kostnad. Dette avhenger selvfølgelig av bransje og bedriftsstørrelse, og det har en nær tilknytning til hvordan bærekraften har blitt forankret i bedriften. Et viktig poeng for oss å kartlegge gjennom intervjuene, er hvorvidt det i transportbransjen anses for mulig å kunne kombinere bærekraft med lønnsomhet. Underveis i intervjuene fant vi at flere av informantene hevdet at Sverns Transport opplever en såkalt "dobbelttidig gevinst" gjennom bærekraftarbeidet sitt. Dette kan eksemplifiseres med følgende sitater:

«For vår del så handler bærekraft om en økonomisk fordel også, mens i andre bransjer så kan bærekraft være enormt dyr og omfattende. I vår bransje er bærekraft et område vi tjener en god del penger på.» (DL)

«Vi har en dobbelttidig gevinst ved å jobbe med bærekraft, og derfor er det ganske lett for oss å jobbe med det grønne skiftet.» (LI)

Informantene understreker videre at de tiltakene som gjennomføres relatert til bærekraft, avlaster en god del av kostnadene deres i tillegg til at det forbedrer omdømme deres i markedet.

Et godt omdømme tiltrekker ikke bare nye kunder og samarbeidspartnere, men også mulige kandidater som kan fylle ledige arbeidsplasser. Bedrifter som viser at de aktivt jobber mot en bedre framtid, fremstår også som mer attraktiv for nyutdannede mennesker. Informantene beskriver fenomenet som en «vinn-vinn»-situasjon. De trekker også fram flere gode eksempler knyttet til avlastingen:

«Desto mindre diesel vi bruker desto mer penger sitter vi igjen, og desto mindre skader vi gjør på folk og naturen, desto bedre kommer vi økonomisk ut av det.» (AL1)

«Hvis du tenker som bærekraft i form av miljøet, så tenker sjåførene: «Hvis vi sparer diesel, så sparer vi bedriften for utgifter». På samme vis så sparer de miljøet samtidig.» (L1)

«Når vi fyller opp bilene med last, passer vi alltid på å maksimere lasten. Dette for å slippe å sende flere sjåførere til en og samme plass. Jeg ser på det som positivt både for miljøet og bedriften» (S1)

Informantene var også raske med å gjøre oss oppmerksom på at selv om prosjektet opplevdes som lønnsomt, var det også en del utgifter tilknyttet til det. De framhever at et slik prosjekt krever nødvendig kunnskap, kompetanse og engasjement, og at alt dette kommer innpakket med en del utgifter. Videre nevner de at dette er en av hovedgrunnene til at de har et godt miljøfokus i bedriften. En halvferdig implementering hadde ikke gitt dem de samme fordelene, og hadde heller ikke gitt dem den samme lønnsomheten.

«Ulempen ved bærekraft i vår bransje er at man er nødt til å jobbe og sette av tid til det, ha nødvendig kompetanse, bruke penger på den diagnostiske delen og rapporteringen. Dette er en jobb som må gjøres og som vi ikke får betalt for.» (DL)

4.1.3 Krav fra eksterne interessenter

Det kan virke som at det er et planmessig arbeid og ikke en tilfeldighet at Svenns Transport gjennom årene aktivt har økt fokuset sitt rundt det grønne skiftet. Transportbransjen er en bransje som forventer en økning i mengden transporterte varer i kommende framtid, og dermed også en økning i krav som stilles fra både myndighetene og andre interessenter. Informantene trekker fram at Svenns Transport har en bred interessentgruppe med ulike krav og forventninger, som setter rammene for deres bærekraftarbeid. Denne interessentgruppen består av alt fra myndighetene til lokalsamfunn.

«Det stilles krav fra alle. Det er en form for tvang der. Der føler jeg at kundene og samarbeidspartnerne våre ser mye lenger fram i tid og stiller strengere krav til oss enn det

myndighetene gjør. Vi har kunder som har sagt konkret til oss at dersom vi ikke har innført elektriske kjøretøy før 2026, så får ikke vi jobbe for dem lenger ...» (DL)

Informantene presiserer videre at det ved mulige anbud stilles visse krav som gjelder dokumentasjon av bærekraftarbeid. Det er hovedsakelig to årsaker til at en anbyder etterspør slik informasjon. For det første så ønsker en anbyder å forstå bedriften og dens framtidsutsikter. For det andre så ønsker ikke en anbyder å inngå avtaler med bedrifter som ikke støtter en bærekraftig framtid eller holder på med grønnvasking, da dette kan være ufordelaktig for deres omdømme.

«Det er mest de som har anbud og sånt. Vi må ved hvert eneste anbud eller kontrakt ha bevis på sosial dumping, bærekraftmål og den biten der» (L1)

«Ett krav som vi merker godt er at alle anbud på kjøring etterspør nullutslippskjøretøyer for levering. Da tar vi raske avgjørelser, og har allerede begynt prosessen med å gå over til elektriske varebiler.» (ALI)

Funnene tyder på at ansatte ved Svenns Transport er bevisste over hvilke krav som stilles samt hva som forventes av dem. Problemet ligger i det at bransjen ennå er under konstant teknologisk utvikling, og dermed er for eksempel overgangen til elektriske biler en langsom prosess som tar flere år. I tillegg befinner de seg i en del av landet, Nord-Norge, som ikke har gode erfaringer knyttet til elektriske kjøretøy. Dette er spesielt tilfellet under vintersesongen hvor temperatursvingninger vil kunne påvirke bruken av kjøretøy basert på batteriteknologi:

«Vi har for eksempel akkurat nå bestilt tre elektriske biler, som vi ennå ikke vet om hvordan vil fungere og om de vil fungere i en by med slike temperatursvingninger (prøveprosjekt). På lastebilsiden så finns det per i dag ikke bedre bærekraftløsninger enn det vi har.» (DL)

Daglig leder gjorde oss også oppmerksomme på at det ikke er kun interessenter lokalt og nasjonalt som setter krav til bedriften, men også en del internasjonale aktører. Han trakk frem samarbeidet med DHL, som er en av verdens største transport- og logistikkelskaper, og understrekte at de også er med på å sette rammene for bedriftens bærekraftarbeid. Han trakk også fram samarbeidet med ASKO, en av de viktigste aktørene innen sektoren i Norge, for å inkludere en større norsk aktør.

«Vi samarbeider blant annet med en stor del nasjonale og internasjonale aktører, og de pålegg oss et enormt press på det som angår miljøet. DHL skal for eksempel elektrifisere hele flyflåten sin, også skal de ha elektriske biler noe som gjør at vi blir dratt inn.» (DL)

«ASKO er et annet godt eksempel på en bærekraftig bedrift, men på et mer nasjonalt plan. Jobber med et stort prosjekt i Bodø, hvor de skal flytte alt gods fra vei til bane og sende det med to elektriske ferger fra Bodø opp til Harstad, Tromsø osv. Dette påvirker også oss.» (DL)

4.2 Kommunikasjon av bærekraftstrategi

I dette delkapitlet ser vi nærmere på hvordan bærekraftstrategien kommuniseres ned til de lavere nivåene i bedriften, og til medarbeiderne generelt. Svenns Transport sin visjon sier følgende; *«Vår visjon er å gjøre våre kunder bedre, og hjelpe dem med nasjonal og internasjonal vareflyt»* (Svenns Transport, 2023b). Bedriftens visjons indikerer et langsiktig perspektiv, hvor bedriften strever etter å forbedre seg sammen med kundene sine. Bedriftens kjerneverdier er definert som; imøtekommende, ansvarlig, pålitelig og engasjert (Daglig leder, 2023). Disse beskriver hvordan de er som personer, hvordan de jobber og hva de står for samt hva de kan oppnå og hvordan de blir oppfattet. Visjonen skal sammen med kjerneverdiene motivere og gi retning til ansatte. Gjennom intervjuene er det tydelig at informantene føler at visjonen og kjerneverdiene kommer godt fram i bedriften.

«Visjonene og verdiene kommuniseres hele tiden gjennom hva vi ønsker og hva vi vil, både i det indre og ytre miljøet. Vi skal ha det bra på jobb, samtidig som vi tar vare på det ytre miljøet.» (DL)

«Disse kommuniseres gjennom daglig kommunikasjon, møter, face2face.» (L1)

«Jeg føler at bærekraftdelen kommer fram både i bedriften og ute i kundene. Vi kommer med de nyeste bilene og det utstyret som kreves for et slikt arbeid, og jeg føler at kundene er bevisste over det arbeidet vi gjør både ute i feltet og her på kontoret.» (S1)

Videre ble vi informert om at bærekraftstrategien kommuniseres til ansatte gjennom flere kanaler. De har blant annet et hovedmøte og flere mindre møter årlig hvor de ser på og diskuterer målene tilknyttet bærekraft og samfunnsansvar. I tillegg til dette så har bedriften en egen informasjonsapp som de benytter til å informere ansatte om viktige nyheter, endringer og kommende prosjekter. Denne kanalen blir også brukt av ansatte til kommunikasjon av arbeidsoppgaver og samkjøring, for å unngå dobbeltarbeid og spare det ytre miljøet.

«Vi har småmøter oftere rundt bærekraftstrategien i tillegg til et stort og fem til seks litt mindre.» (L1)

«Jeg jobber kontinuerlig sammen med de andre medarbeiderne som har arbeidsoppgaver knyttet til bærekraftstrategien. Vi jobber hele tiden for å nå målene våre. Flere ganger i året

har vi møter som dreier seg kun om dette, og for å planlegge arbeidet videre innenfor dette.

Vi har også et hovedmøte, hvor vi henter inn tallene» (DL)

Bærekraftansvarlige informerer oss om at disse møtene i hovedsak består av ansatte som jobber med strategien på en ukentlig basis samt at det inkluderes en representant for den operative avdelingen. På denne måten inkluderes representanter fra alle nivåer på møtene. De som er ansatt i den operative avdelingen har mulighet til å komme med forslag og ideer til sin utvalgte representant, som videre tar opp og diskuterer disse under møtene. Ifølge daglig leder er større møter plaget med uproduktivitet og taushet, da folk fremstår som sjenerte og usikre foran større folkemengder. Han presiser også at dette ikke gjelder alle ansatte, men et mindre antall av dem.

«Når vi har store møter og diskuterer viktige tema så opplever jeg sjeldent at folk kommer med bidrag. Derimot når vi har møter med kun representanter fra de ulike avdelingene så er kommunikasjonen bra, møtene blir mer produktive og folk tørr å komme med sine meninger og bidrag. Du får ikke de svarene du ønsker ved å holde store personalmøter. Resultatene blir mye bedre ved de mindre møtene.» (DL)

«Hver ledd representerer sin avdeling.» (AL1)

«Kommunikasjonen på slike møter er bra ettersom det er færre på møter og det er rom for å komme med bidrag uten å føle at man blir sett ned på.» (HMS1)

Informanten fremhever at bedriftens flate og fleksible struktur er årsaken til at dette systemet fungerer godt. De påpeker at de resterende medlemmene av arbeider staben blir informert om møtets innhold kort tid etter møtet er blitt konkludert. Dette skjer gjennom «smalltalk» og «face2face» samtaler med representanter fra de ulike avdelingene. Grunnen til at dette fungerer skyldes den korte veien opp til toppsjefen, noe som gjør at ansatte lettere kan oppsøke daglig leder dersom det skulle være noen henvendelser vedrørende møtenes innhold.

«Det som jeg tror er veldig spesielt i bedriften vår, er nemlig det at vi har en flat og fleksibel struktur. Det er på et vis vårt varemerke, som fungerer veldig godt. Mye av kommunikasjonen foregår gjennom smalltalk i stedet for store personalmøter. Det føler jeg er noe som har fungert over flere år. Vi drifter på en helt annen måte i forhold til andre bedrifter.» (DL)

«Dette fungerer på grunn av den flate strukturen bedriften er bygd på. Det er veldig «kort vei» fra idé til avgjørelse. Ansvar delegeres også ganske bredt.» (AL1)

4.3 Måling og rapportering

Bærekraft har blitt en hygienefaktor som bedrifter i stadig større grad må forholde seg til. I tillegg strammes regelverket inn, og både myndigheter, innkjøpere og forbrukere forventer økt bruk av dokumentasjon på at bedriften tar ansvar (Miljøfyrtårn, 2020). I dette kapitlet presenterer vi hvordan Sverns Transport har innlemmet bærekraft i bedriften, ved å se på hvilke diagnostiske målinger de har utarbeidet samt hvordan disse evalueres og rapporteres. Vi inkluderer også funn tilknyttet økokjøring, og forklarer hva dette går ut på.

4.3.1 Miljøfyrtårn

Miljøfyrtårn tilbyr et konkret sertifiseringsverktøy og et effektivt miljøledelsessystem som skal hjelpe virksomheter med å redusere miljøbelastningen, stimulere til grønn omstilling og øke konkurransekraften (Miljøfyrtårn, 2023). Sverns Transport har gjennom miljøfyrtårnsertifiseringen sin forankret og utvidet bærekraftstrategien i bedriften samt offentliggjort sine miljøprestasjoner (Sverns Transport, 2023c). Informantene peker på at det først var gjennom denne sertifiseringen, tidlig på 2010-tallet, at de fikk et større innblikk i bærekraft og dens fordeler (Sverns Transport, 2023c).

«Bærekraftstrategien vår går ut på å lage et mindre fotavtrykk av bedriften, og jobbe kontinuerlig med dette. Dette går på hele bedriften, fra bruk av kopipapir til forbruk av drivstoff. Den er utformet som en strategi i vårt miljøarbeid (Miljøfyrtårn) som vi hele tiden strekker oss etter, som er på en måte vårt arbeidsverktøy for å nå målene våre.» (DL)

Bærekraftansvarlige viser også til at det stilles visse krav til miljøfyrtårnsertifiserte bedrifter når det kommer til rapportering og re-sertifisering. Sertifiseringskriteriene og verktøyene til Miljøfyrtårn bygger på viktige prinsipper om hvordan et godt miljøledelsessystem skal etableres, fungere samt skape varig positiv effekt på klima og miljø (Miljøfyrtårn, 2023; Sverns Transport, 2023c).

«Miljøfyrtårn rapporteres en gang i året og sertifiseringen tar sted hvert tredje år. Rapporteringene foregår fortløpende.» (L1)

«Bedriften er miljøfyrtårnsertifisert og det er krav til at prosesser overvåkes og rapporteres for å få beholde denne godkjenningen.» (AL1)

Informanten understreker også at det å være en miljøfyrtårnsertifisert bedrift kommer med sine fordeler. Gjennom å være miljøfyrtårnsertifisert er bedriften i stand til å foreta miljøforbedringer, måle effekten av det arbeidet de gjør og innføre tiltak der det trengs (Sverns

Transport, 2023c). Dette arbeidet styrker også deres miljøarbeid, reduserer klimagassutslippene og styrker konkurransekraften (Miljøfyrtårn, 2023).

«Det er foretrukket å være miljøfyrtårnbedrift. Vi er ikke ISO-sertifisert og sånne ting ettersom det er helt annen jobb enn det vi gjør. Vi har derimot blitt valgt framfor andre fordi vi er miljøfyrtårnsertifisert, og dette er noe vi er stolt over.» (L1)

4.3.2 Målinger

Gjennom stiftelsen Miljøfyrtårn har Svenns Transport etablert et miljøoppfølgingssystem som automatisk samler inn nødvendig data til deres KPI-er (Svenns Transport, 2023c). Dataene som samles henter inn tall til blant annet drivstofforbruk, energiforbruk, avfallsmengde og vannforbruk. Dette er mer generelle eksempler på diagnostiske mål som bedriften har. Informantene opplyser oss om at det ikke er så lett å operasjonalisere bærekraft i denne bransjen, men at de samtidig jobber med denne delen så godt de kan.

«Der har vi sånn konkrete mål som går fra diesel til restavfall til alt resterende. Også har vi da fokus på det vi kan gjøre noe med.» (DL)

«Det er vanskelig å sette fingeren på hva som kan måles og hvordan det skal måles... spesielt i denne bransjen... målinger basert på klimagassutslipp er det eksempelet jeg tenker på nå, fordi tallene man får fra disse forteller ikke nødvendigvis den sanne storyen.» (L1)

I tillegg til disse målingene, har enkelte ansatte hos Svenns Transport forsøkt å utarbeide flere målinger som de har vurdert som nødvendige for å gjøre bedriften enda grønnere. Transportbransjen er kjent for å være papirdrevet gjennom fraktbrev, faktura og plukklister. Avdelingsleder for ekspressfrakt informerer oss om at dette er et område de har utformet målinger på, for å redusere bruken av kopipapir og heller innføre en større bruk av nye datasystemer. Dette har de hatt god suksess med ettersom de har gått ned til tre bokser med kopipapir i året fra tidligere ti bokser.

4.3.3 Økokjøring

Økonomisk kjøring er ifølge informantene noe Svenns Transport har hatt et stort fokus på gjennom årene. Økonomisk kjøring kan defineres som en defensiv kjørestil, hvor føreren over en viss distanse holder en jevn fart og forsøker å forårsake minst mulig unødvendige stopp. Å kjøre økonomisk har flere gevinster enn kun det å spare drivstoff og penger. Gjennom å kjøre økonomisk så kjører man sikrere, slipper ut mindre klimagasser og kommer mer uthvilt frem til målet (Sørhagen, 2021). Lederen for sjåførene forteller oss at dette er et område hvor

bedriften bruker mye penger, spesielt gjennom kursopplæring. Det skilles mellom en grunnutdanning og etterutdanning, og er et kurs man er nødt til å gjennomføre for å kunne arbeide som yrkessjåfør av tyngre kjøretøy (Statens Vegvesen, 2023). Etter å ha fullført en grunnutdanning kreves det at den fornyes hvert femte år gjennom et etterutdanningskurs, for at sjåføren skal kunne beholde retten til å kjøre tyngre kjøretøy (Statens Vegvesen, 2023).

«YSK (Yrkessjåførkompetanse) er en opplæring som sjåførene gjennomgår hvor de lærer å kjøre økonomisk og hvor det legges større press på det.» (S1)

Bærekraftansvarlige informerer oss også om at de har holdt en del konkurranser tilknyttet økonomisk kjøring, både for å få frem hvilke sjåfører som kjører mest økonomisk og hvilke sjåfører som har rom for forbedring. Gjennom disse konkurransene og målingene har de kunnet korrigere på kjørevanene til en del sjåfører som har unnlatt å kjøre økonomisk eller som ikke har vært helt bevisste over dette.

«Vi har hatt flere konkurranser i bedriften på «hvem som kjører mest økonomisk». Det er så klart forskjellige ruter på de fleste så det har vært vanskelig å måle dette, men man kan lage en sammenligning mellom dem som kjører mer i sentrum sammenlignet med dem som kjører utenbys. Dette gjør at vi får en viss anelse på den økonomiske kjøringen til sjåførene.» (L1)

Informantene framhever at den økonomiske kjøringen bare kommer til å få større betydning i kommende framtid på grunn av overgangen til elektriske biler. De hevder at sjåførene er nødt til å være mer bevisste på sine egne kjørevaner dersom de ønsker å utnytte rekkevidden på de nye elektriske varebilene effektivt. Dette er spesielt viktig i Nordland, da infrastrukturen i fylket ennå er under utbygging og mengden ladestasjoner kan regnes å være på et lavt nivå. Dersom alle aktørene gjennomfører en overgang til elektriske biler, vil en underutviklet infrastruktur skape trøbbel for dem. De vil være nødt til å inkludere en ny måling, «ladetid», i tillegg til at mengden gjennomførte arbeidsoppgaver vil oppleve en drastisk nedgang.

4.4 Dekobling i bedriften

Flere informanter forteller om hvor viktige de ansatte er for bedriften, og hvor sentral deres rolle er når det gjelder implementering av nye strategier. De framhever at ansatte har et fritt handlingsrom, og er tildelt mye tillit og ansvar til å utføre jobben på en riktig måte. De føler også at ansatte bidrar mye til at den gode bedriftskulturen forblir slik den er og at de er med på å løfte hverandre opp.

«Kollegaene våre er veldig viktige for oss. Vi er ET LAG. Vi kan være litt uenig, men vi trekker alle i samme retning. Alle jobber for hverandre.» (L1)

«Jeg føler at de lærer og hjelper hverandre med å forstå litt mer ubevisst. At det ligger i DNA-et til en ansatt i denne bedriften hvordan ting skal utføres.» (HMS1)

Samtidig forteller daglig leder oss at det er ikke mulig å overvåke alle ansatte til enhver tid, og at ting av og til går under radaren. Han framhever at ansatte er klare over det ansvaret de har, og at det er lite tro til at noen jobber mot strategien. Bærekraftansvarlige opplever heller ikke at noen ansatte jobber mot bedriften og dens strategier, og er tydelig på at det å jobbe sammen som et lag står nedskrevet i selve kjernen til bedriften. De trekker også fram at det eksisterer nedskrevne retningslinjer for hvordan arbeidet skal utføres for å fremme bærekraft på best mulig vis.

«Jeg kan jo ikke overvåke hva alle ansatte gjør til enhver tid og om de gjør alt rett. Vi gir folk ansvar også er vi nødt til å ta for gitt om de gjør jobben slik den skal gjøres og om de respekterer det. Det kan også til en viss grad måles gjennom dieselforbruk, antall kilometer og sykefravær. Jeg tror det skal være godt implementert og at alle gjør det de skal gjøre. Jeg har lite tro mot at noen jobber imot strategien og imot retningslinjene.» (DL)

«Det er også konkrete grenser for hvordan en ansatt skal opptre ute i felten. Vi har det indre miljøet som er ganske strengt på hvordan en skal opptre og oppføre seg, også har vi det ytre miljøet hvor det er laget egne rutiner knyttet til tomannskjøring og problemer knyttet til kjøretøyet (dersom det ryk en hydraulikkslange). Man er nødt til å rydde opp etter seg uansett tilfelle.» (DL)

«Jeg føler ikke implementeringen forhindres. Jeg føler at det harmonerer greit i lag. Alle er såpass opplyst at de skjønner hvorfor de gjør de tingene de gjør.» (L1)

Derimot har vi gjennom uformelle samtaler med flere sjåførere og gjennom samtaler med flere informanter utenfor bedriftens vegger blitt opplyst om at det er enkelte som er imot nye endringer. I hovedsak gjelder dette ansatte som holder på med utlevering av gods. For å unngå at noen blir satt i dårlig lys, får et forverret omdømme eller mister arbeidsplassen, vil disse funnene forbli anonyme.

«Mange liker å gjøre ting slik de alltid har gjort og setter seg på bakbena når noe nytt skal forsøkes.» (Anonym)

«Det er noen ansatte som holder seg delvis involvert i implementeringsprosessen, mens det er andre som ikke vil involvere seg i det hele tatt...» (Anonym)

Disse funnene peker mot at det er en grad av dekobling i den operative avdelingen sammenlignet med de andre avdelingene. Med tanke på at Svenns Transport ofte har behov for vikarer og nyansatte i perioder fylt av ferie- og sykemeldinger, ble det antatt at dette skyldtes en svak integrering av nykommere. Derimot, utover i samtalene viste utsagnene seg å gjelde godt etablerte ansatte. I tillegg understreket daglig leder under intervjuet at de hadde etablert et nytt system, som går på bærekraft, som lærer opp nykommere. Dette for å sørge at nykommerne fremmer bedriftens visjon og verdier ut i arbeidsmiljøet.

«Vi har et nytt system som vi har implementert som går på bærekraft og samfunnsansvar. Når vi får inn en ny ansatt så sørger vi for at han blir opplært i alle systemer. Der kommer vi innpå de forskjellige målene, også jobber vi kontinuerlig med å sørge for at disse forankres hos de nye. Vi har fokus på det hele tiden.» (DL)

4.5 Oppsummering av funn

I dette kapitlet har vi gjort rede for empiriske funn som vi har hentet inn gjennom dybdeintervjuene og dokumentstudiene. Gjennom redegjørelsen har vi også identifisert noen sentrale funn som vi ønsker å ta med oss videre og som skal danne grunnlaget i diskusjonskapitlet:

- Ulik bruk av styringssystemene. Legges størst vekt på tross- og det interaktive styringssystemet.
- Organisasjonskultur fungerer som en styringsmekanisme. Tillit er en sentral faktor.
- Dekobling blant ansatte i den operative avdelingen.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet diskuterer vi den empirien som ble presentert i forrige kapitlet sett i lys av vårt valgte teorigrunnlag. I første del av diskusjonen tar vi for oss bedriftens bruk av styringssystemet ved implementeringen av bærekraftstrategi, hvor vi tar utgangspunkt i Simons (1995) Four Levers of Control-rammeverk. Her diskuterer vi hvordan Sverns Transport balanserer styringsspakene i forhold til hverandre samt hvilke utfordringer en slik vekting kan skape for bedriften. I neste del av diskusjonen ser vi på hvordan Sverns Transport benytter organisasjonskulturen som en styringsmekanisme, og hvor stor betydning «*tillit*» har i en slik kontekst. I siste del diskuterer hvilke følger som kan komme av dekoblingen i bedriftens operative avdeling.

5.1 Bruken av styringssystemene ved implementeringen av bærekraftstrategi

I dette delkapitlet diskuterer vi våre funn, knyttet til bruken av styringssystemet i Sverns Transport, opp mot Simons (1995) rammeverk. Rammeverket til Simons (1995) tar utgangspunktet i fire styringsspaker: tros-, interaktiv styrings-, diagnostisk styrings- og grensesystem. Simons (1995) hevder at selskaper må balansere de fire styringsspakene for å implementere strategi effektivt.

5.1.1 Trossystemet

Trossystemet beskrives som de formelle systemene toppledelsen bruker for å kommunisere et felles sett med verdier, mening og retning for selskapet (Simons, 1995). Hensikten med trossystemet er å inspirere og føre ansatte til organisatorisk søken og oppdagelse (Simons, 1995; Ferreira & Otley, 2009). Simons (1995) trekker fram visjon og kjerneverdier som sentrale redskaper, og hevder at ledelsen er nødt til å benytte disse dersom de ønsker å innlemme trossystemet som en del av styringen i bedriften. Han poengterer også at verdiene og visjonen må gjenspeile den virkelige naturen i bedriften for at trossystemet skal være effektivt.

Våre funn indikerer at visjonen og kjerneverdiene er godt forankret i både det indre og ytre miljøet til Sverns Transport. Vi ser tydelig at ledelsen har sørget for at disse kommer godt fram i bedriften, både gjennom det arbeidet som gjøres og gjennom personene som utfører arbeidet. Dette er i tråd med Simons (1995), Widener (2007) og Mundy (2010), som sier at trossystemet skal sørge for at det er samsvar mellom ansattes atferd og organisasjonens kjerneverdier. Funnene peker også på at ledelsen har klart å «*bake inn*» bærekraften i bedriftens visjon og kjerneverdier, noe som er i samsvar med Arjaliès og Mundy (2013). I følge Arjaliès og Mundy

(2013) vil en inkludering av bærekraftverdier i bedriftens trossystem inspirere og engasjere både ansatte og andre interessenter i arbeidet mot bærekraft.

Videre indikerer funnene våre at kjerneverdiene og bærekraftstrategien kommuniseres på en daglig basis gjennom flere kanaler. Disse kommuniserer gjennom et større antall møter, «*smalltalk*», «*face2face*» og via bedriftens informasjonsapp. Informasjonsappen er en sentral kilde, da den informerer ansatte om viktige nyheter, endringer og pågående prosjekter. Den blir også brukt til samkjøring av arbeidsoppgaver mellom ansatte. Dette tyder på at bedriftens trossystem blir brukt på en effektiv måte, og at ledelsen direkte kommuniserer visjonen og kjerneverdiene i forbindelse med implementeringen av bærekraftstrategien. Samtidig mener vi at det er viktig å framheve at en overdreven bruk av trossystemet, kan føre til undertrykkelse av de resterende styringsspakene. Dette er i tråd med Mundy (2010), som trekker fram «*dominans*» og «*undertrykkelse*» som faktorer det er viktig å ta hensyn når en leder skal skape riktig balanse mellom spakene. Det er tydelig at kjerneverdiene er godt forankret i bedriftens organisasjonskultur, og at det ikke er like stort behov for å kommunisere disse «*direkte*».

Simons (1995) trekker også fram viktigheten med å ha innebygde formelle trossystemer som strekker seg over flere nivåer. Som tidligere nevnt, vil større og mer desentraliserte bedrifter gjøre det vanskeligere for ansatte å forstå organisasjonens formål og retning, og øker faren for uønsket atferd. Vi fant at Svenns Transport opererer med en flat, fleksibel og desentralisert struktur, og at et dårlig forankret trossystem i et slikt tilfelle kan føre til uønsket atferd. Samtidig gir empirien indikasjoner om at visjonen, kjerneverdiene og bærekraftstrategien kommuniseres på en god måte ut til ansatte på alle nivå i bedriften, noe som tyder på at implementering av trossystemet har vært vellykket for bedriften. God kommunikasjon kan forankre et vellykket trossystem som strekker seg over flere avdelinger (Simons, 1995).

Oppsummert ser vi sterke indikasjoner på at Svenns Transport benytter trossystemet på en god og effektiv måte gjennom implementeringsprosessen, men at en overdreven bruk av styringsspaken kan skape trøbbel for bedriften. Narayan og Boyce (2019) hevder at bruken av trossystemer ikke vil være nok for å realisere ønskede endringer knyttet til bærekraft. De understreker at bedriften må fokusere på den kollektive bruken i større grad. Empirien viser at en «indirekte» kommunisering av visjonen og kjerneverdiene hadde vært tilstrekkelig for ledelsen. Videre ser vi også at ansatte er godt informerte og forpliktet til selskapets visjon vedrørende bærekraft og samfunnsansvar, og at deres atferd og handlinger går i bedriftens favør. Visjonen og kjerneverdiene virker også til å være godt forankret i organisasjonskulturen og de ulike avdelingene. Vi vil drøfte betydningen av organisasjonskulturen senere i kapitlet.

5.1.2 Det interaktive styringssystemet

Interaktive styringssystemer er ifølge Simons (1995) formelle informasjonssystemer som ledere bruker for å regelmessig involvere seg selv personlig i ansattes beslutningsaktiviteter. Hensikten med slike systemer er å fremme daglige diskusjoner og handlinger mellom toppledelsen og ansatte, for å muliggjøre at ny læring og nye strategier vokser frem (Simons, 1995). Interaktive systemer brukes også til å rette organisasjonens oppmerksomhet mot områder forbundet med strategiske usikkerheter som eventuelt kan true eller ugyldiggjøre en organisasjons strategi.

Funnene våre indikerer at Svenns Transport aktivt bruker det interaktive styringssystemet i implementeringsprosessen. Bedriften avholder flere jevnlige møter årlig, deriblant et hovedmøte og flere mindre møter, relatert til bærekraftstrategien. I disse møtene inkluderes ansatte som har arbeidsoppgaver tilknyttet strategien, men også representanter fra de resterende avdelingene. På det viset inkluderes ansatte fra alle avdelinger, noe som gir daglig leder muligheten til å involvere seg personlig på alle nivåer. En involvering på flere nivåer er nødvendig for at lederen skal kunne håndtere strategiske usikkerheter (Simons, 1995).

Videre funn viser til at det kun er enkelte representanter som involveres i slike møter, og at ikke alle får muligheten til å delta. Dette tyder på at den interaktive bruken i bedriften er svekket ettersom mengden innspill og bidrag er begrenset til møtets deltakere. Derimot så framhever daglig leder at en mindre gruppe ansatte også fører til mer produktive møter ettersom tidligere erfaringer har vist det motsatte. I tillegg informerer han om at de resterende medlemmene får en «*debrief*» i etterkant som tar for seg møtets mest sentrale punkter og beslutninger. Ifølge han så hentes dette inn gjennom «smalltalk» og «face2face»-samtaler. Det er dette Simons (1995) beskriver som åpen dialog. Simons (1995) sier også at interaktive systemer skal sette fokus og tvinge fram dialog igjennom hele organisasjonen. I Svenns Transport er ansatte oppfordret og gitt mulighet til å komme med innspill og meninger til avdelingsrepresentanten sin, som tar disse med videre og presenterer dem på møtene.

Empirien indikerer også at flere av styringssystemene i Svenns Transport brukes interaktivt for å rette ledelsens oppmerksomhet mot områder som regnes som kritiske i en strategiimplementering. Gjennom den allerede presenterte empirien ser vi at bedriften aktivt bruker møter og andre former for åpen dialog for å kommunisere både kjerneverdier og visjoner, men også for å diskutere tall tilknyttet KPI-ene. Dette peker på en interaktiv bruk av både tros- og det diagnostiske styringssystemet. Funnene tilknyttet grensesystemet viser ikke

til interaktiv bruk av styringssystemet, selv om dette kan være tilfelle med tanke på bedriftens flate og desentraliserte struktur. Funnene er i samsvar med Simons (1995) fire komponenter for hva som gjør et styringssystem interaktivt.

Oppsummert viser funnene våre at det interaktive styringssystemet spiller en sentral rolle, i likhet med trossystemet, i implementeringen av bærekraftstrategien. Simons (1995) belyser at en rolle interaktive systemer har, er å holde organisasjonen oppdatert på strategiske usikkerheter og gi innspill på utformingen av strategien. Dette gjenspeiles i Svenns Transport gjennom jevnlig møter og åpen dialog mellom alle leddene. Til slutt tyder våre funn på at det interaktive systemet i Svenns Transport har lagt godt til rette for at tros- og det diagnostiske systemet skal fungere interaktivt.

5.1.3 Det diagnostiske styringssystemet

Diagnostiske styringssystemer blir sett på som de formelle informasjonssystemene ledere bruker til å overvåke organisatoriske resultater og korrigere avvik fra forhåndsbestemte standarder (Simons, 1995). Diagnostiske styringssystemer er viktig for implementering av intendert strategi, da tilbakemeldingene og feedbacken fra slike systemer gir ledelsen mulighet til å korrigere handlinger og prosesser (Simons, 1995). Slike korrigeringer kan resultere i at framtidige resultater er i tråd med organisasjonens strategiske mål.

Fra funnene våre ser vi at bærekraft fremstår som en hygienefaktor i transportbransjen, og at det tvinger aktørene til å omstille og inkludere dette aspektet i arbeidet sitt. Videre funn tyder på at Svenns Transport tidlig var ute med å inkludere bærekraft i forretningsmodellen sin og sette søkelys på å redusere det økologiske fotavtrykket på bedriftsnivå. Gjennom det etablerte miljøoppfølgingssystemet har de utformet flere kritiske prestasjonsmålinger som fanger opp data knyttet til blant annet avfallsmengde, drivstoff-, energi- og vannforbruk. Som det hevdes av Widener (2007), systemene kommuniserer og oversetter strategi gjennom identifisering av kritiske prestasjonsmål. Informantene framhever også at ledelsen bruker disse til å overvåke fremgangen som bærekraftiltakene har i bedriften, noe som er i samsvar med Simons (1995) beskrivelse av tilbakemeldingssystemer.

Selv om de øvrige funnene peker på mer generelle diagnostiske målinger, opplyser informantene at det kontinuerlig jobbes med å utvikle nye KPI-er som kan bidra til det grønne skiftet. Disse funnene peker på at det har blitt etablert nye målinger knyttet til økonomisk kjøring og kopipapirforbruk, men at prosessen oppleves som utfordrende og krevende for ansatte. Simons (1995) påpeker på generelt grunnlag utfordringene ved prestasjonsmålinger,

mens Arjalis & Mundy (2013) viste at bærekraftsmål kan være vanskelige å kvantifisere og operasjonalisere. Våre intervjuobjekter pekte også på at det er vanskelig å utforme KPI-er som måler det de faktisk skal måle.

Basert på diskusjonen vår ser vi at det diagnostiske styringssystemet brukes i noen grad, og at dette systemet ennå er under utvikling i bedriften. Vi ser at bedriften har utformet noen helt generelle KPI-er, men at de ennå mangler konkrete bærekraftmålinger som kan overvåke og styre ansattes atferd med minimal oppfølging fra ledertoppen. Dette skyldes det at bærekraft er et relativt nytt område for bransjen og aktøren. Dermed vil utformingen av nye prestasjonsmålinger også kreve mer tid og arbeid. Fra diskusjonen ser vi også at bedriften ikke har forhastet seg med utviklingen av prestasjonsmålingene, men i stedet vært nøye med hvert steg de har tatt. Dette peker på at bedriften er fast bestemt på å realisere sin intenderte strategi.

5.1.4 Grensesystemet

Grensesystemets oppgave er å håndtere strategisk risiko gjennom å sette tydelige grenser for hvilke aktiviteter som er innenfor organisasjonens handlingsrom (Simons, 1995). Hensikten med dette er å hindre alt av uønsket opportunistisk atferd som kan gjøre skade på organisasjonen, samtidig som det myndiggjør og gir ansatte rom for innovasjon og nytenkning innenfor de definerte rammene (Simons, 1995).

Funnene våre tyder på at det eksisterer etablerte retningslinjer og rutiner for hvordan en ansatt skal opptre i Sverns Transport, både i det ytre og indre miljøet. Fra funnene virker det som at disse retningslinjene er utformet med bakgrunn i bærekraftstrategien, og har som mål å styre ansattes atferd i riktig retning samt fremme kreativitet. Det er derimot også tydelig i empirien at det er en mangel på kommunikasjon av disse retningslinjene og den ønskede atferden, noe som er i tråd med vår analyse av interaktiv styring (Simons, 1995). Samtidig ser vi gjennom funnene at det tildeles litt vel mye frihet til mer etablerte ansatte, noe som kan forårsake uønsket atferd og føre til dekobling på lengre sikt.

Basert på intervjuene finner vi at bedriften har etablert et nytt system som går på bærekraft og samfunnsansvar. Dette systemet har i oppgave å lære opp nyansatte om hvordan arbeidet foregår i bedriften samt hvilke mål og strategier som ligger til grunn. Dette tyder på at ledelsen kontinuerlig jobber rundt nyansatte for å sørge at dette ligger godt forankret i arbeidshverdagen deres, noe som er i samsvar med Simons (1995) beskrivelse av grensesystemets oppgave. Det kommer også fram at enkelte ansatte bidrar i dette arbeidet, men at det ikke gjelder alle.

Den delen av intervjuene som søkte å kartlegge ulike forhold ved grensesystemet, viser oss at bedriften har etablert retningslinjer og rutiner for arbeidet, men at disse i liten grad kommuniserer ut til etablerte ansatte. Dette fører til at grensesystemet framstilles som «*fraværende*», selv om det til en viss grad eksisterer. Ifølge Simons (1995) kan fravær av grensesystemet føre til uønsket opportunistisk atferd som kan gi organisasjonen uønskede miljømessige-, økonomiske- og sosiale utfall. Til tross for at bedriften har et godt fokus rettet mot nyansatte legges det altfor stor tillit på at trossystemet, på egenhånd, skal fungere som en «*veileder*» for de resterende medlemmene. Når trossystemet og grensesystemet ikke fungerer i kombinasjon av hverandre, kan det føre til uønsket atferd (Simons, 1995). I tillegg hevder Simons (1995) at grensesystemets eksistens er en forutsetning for delegering av ansvar og desentralisert struktur, slik det er hos Svenns Transport. For å konkludere virker det som om bedriften legger minst vekt på grensesystemet, noe som kan være ufordelaktig for den på lengre sikt.

5.2 Organisasjonskultur som styringsmekanisme

Ved implementering av en strategi legges det ikke bare vekt på bruken av formelle styringssystemer, men også uformelle styringsmekanismer. Uformelle styringsmekanismer spiller en viktig rolle i hvordan og i hvor stor grad en intendert strategi realiseres. Med bakgrunn i empirien vår kommer det tydelig fram at organisasjonskulturen i Svenns Transport har en slik rolle, siden fokuset på bærekraft og samfunnsansvar er godt forankret i kulturens kjerne.

Ifølge Malmi og Brown (2008) defineres organisasjonskultur som de verdier, sosiale normer og tro som er felles for medlemmene i organisasjonen og som har innflytelse på deres handlinger og tanker. Funnene våre indikerer at kulturen i Svenns Transport fremstår som retningsgivende, identitetsskapende, integrerende og lojalitetsfremmende på ansattes atferd. Disse tegnene antyder på at ledelsen har bygd opp en god bedriftskultur som også er ansvarlig for bedriftens suksess så langt. Dette er i samsvar med Malmi og Brown (2008) som framhever at organisasjonskulturen burde defineres som et styringssystem når det brukes til å regulere atferd. Informantenes utsagn tyder også på at bedriftens visjon og satte kjerneverdier er i tråd med det arbeidet som utføres, noe som betyr at det i stor grad er enighet rundt ledelsen satte verdier. Dette kan kobles til Simons (1995) beskrivelser av trossystemet, og bekrefter videre våre antagelser om at bedriften har et sterkt trossystem. Sterke kulturer er også kjente for å svekke effekten av formelle styringssystemer, noe som klart tyder på å være årsaken til Svenns Transports knappe bruk av grensesystemet.

Videre funn peker på at tillit er en viktig faktor i bedriften. Empirien indikerer at ledelsen har stor tillit overfor ansatte, ettersom de tildeles mye ansvar og har fritt handlingsrom tilknyttet arbeidet. Slik tillit kan defineres som sterk og går hånd i hånd med en sterk kultur, noe som tyder på at ledelsen benytter kulturen i styringen. Sterk tillit gir også grunnlag for å delegere handlingsansvar for å fremme mer fleksibilitet i bedriften. Dette stemmer overens med Svenns Transports flate og desentraliserte struktur, og er også i samsvar med Heinicke et al. (2016) som sier at god bruk av trossystemet er sterkt forbundet med en fleksibel kultur.

Oppsummert peker funnene på at organisasjonskulturen spiller en sentral rolle i det som tyder på at er et sterkt trossystem i Svenns Transport, og at ledelsen bevisst benytter denne for å styre ansattes atferd og handlinger i ønsket retning. Videre ser vi at den sterke kulturen i bedriften også skaper større «*tillit*» mellom ledelsen og ansatte, og at det oppstår en form for klanstyring som erstatter bruken av administrative styringsmidler (Malmi & Brown, 2008; Simons, 1995). Selv om dette virker positivt for bedriften vil mangelen på slike styringsmidler og mye autonomi føre til at ansatte etter hvert, både bevisst og ubevisst, handler mot bedriftens mål og strategi dersom muligheten byr seg. Slik uønsket atferd kan føre til brudd på tilliten mellom leddene og skape problemer for driften samt gjøre mulige endringer vanskelig.

5.3 Dekobling i bedriften

I dette delkapitlet diskuterer vi sentrale funn knyttet til dekobling opp mot relevant teori, for å se hvilke virkninger en dekobling har for implementeringen av bærekraftstrategien. Meyer og Rowan (1997) beskriver dekobling som skillet mellom formell struktur og faktisk organisasjonspraksis. Weick (1976) understreker at løse koblinger oppstår når sammenknyttede elementer viser klare tegn på å være atskilt og ha en egen identitet.

Våre funn indikerer at det er noe grad av dekobling mellom den operative avdelingen og resten av bedriften. Funnene viser også til at dette skyldes godt etablerte ansatte og ikke nyansatte, og at det kun gjelder en liten del av avdelingen. Disse funnene er i tråd med Orton og Weick (1990) beskrivelser av løse individer og løse avdelinger. Informantene framhever at dekoblingen gjelder ansatte som er delvis involverte i implementeringsprosessen og ansatte som ikke ønsker å involvere seg i det hele tatt. Disse funnene antyder at det er to årsaker bak dekoblingen i den operative avdelingen. Den første årsaken skyldes det at bedriftens bærekraftstrategi ikke har nådd helt til den operative avdelingen i bedriften. Den andre årsaken skyldes en form for ren «*ignorans*» fra ansatte som verken ønsker eller liker nye endringer.

Det er tydelig at de personene som jevnlig jobber med bærekraftstrategien også er de som lettere vil kunne skape «koblingen» mellom teori og praksis ettersom de sitter på størst mengde informasjon tilknyttet dette. Det vil ta lenger tid for ansatte på lavere nivå å ta til seg en helt ny strategi samt sette seg inn i hvordan ting skal fungere. I tillegg er bærekraft et helt nytt og ukjent område for bedriften, noe som gjør at dette er en langsiktig prosess. Våre funn viser at det er samsvar mellom bedriftens lover, regler, visjon og organisasjonskultur, noe som gjør at det skapes en god praksis i bedriften (Meyer & Rowan, 1977). Denne gode «koblingen» mellom teori og praksis vil kun akselerere implementeringsprosessen i Sverns Transport. Som tidligere nevnt, spiller også organisasjonskulturen en sentral rolle i bedriften, noe som er i samsvar med Favaro (2014) utsagn om at en effektiv strategi må være forankret i kulturen for at en strategi lykkes eller ei. Dette tyder på at bedriften er på rett vei når gjelder å implementere bærekraftstrategien utover alle avdelinger.

Det andre årsaken indikerer at ledelsen har manglende kontroll på den operative avdelingen, og at dekoblingen skyldes en høy grad av autonomi. Med tanke på at bedriften i liten grad benytter grensesystemet for å definere konkrete rammer overfor ansatte, virker dette korrekt i forhold til bedriftens nåværende tilstand. Konsekvensen av manglende koblinger mellom individer på samme avdeling gjør at individene bryter opp fra enheten og eksisterer uavhengig (Pettersen et al. 2016). Slik atferd kan virke forhindrende overfor implementeringsprosessen hos Sverns Transport samt påvirke bedriftens omdømme både på kort og lang sikt.

For å konkludere ser vi at bedriften er nødt til å legge større vekt på bruken av grensesystemet, for å unngå at ansatte handler i egeninteresse og forhindrer implementeringsprosessen. Meyer og Rowan (1977) understreker at implementeringen av en ny strategi er nødt til å foregå på konkrete og avgrensede områder samt være i samsvar med organisasjonskulturen for å lykkes. En kombinasjon av trossystemet og grensesystemet vil rette opp i bedriftens løst koblede individer samt fremme mer kontroll, noe som igjen vil akselerere prosessen betraktelig.

6.0 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å få økt innsikt i hvordan Sverns Transport bruker styringssystemet for å styre strategisk endring samt undersøke hvilken påvirkning organisasjonskulturen har på en slik prosess. Den strategiske endringen vi ønsket å studere ytterligere var implementeringen av en bærekraftstrategi, hvor vi også anvendte det teoretiske rammeverket til Simons (1995), Four Levers of Control. I studien har vi tatt utgangspunkt i følgende overordnede problemstilling:

«Hvordan bruker Sverns Transport AS styringssystemet ved implementeringen av en bærekraftstrategi?»

Med utgangspunkt i problemstillingen utformet vi også dette forskningsspørsmålet:

FS1: Hvilken påvirkning har organisasjonskulturen på implementeringen?

Hvordan bruker Sverns Transport AS styringssystemet ved implementeringen av en bærekraftstrategi?

For å besvare problemstillingen har vi gjennom intervjuene funnet ut at Sverns Transport tar i bruk et styringssystem som har innhold i alle de fire styringsspakene som er presentert i rammeverket til Simons (1995).

Vi finner bruk av trossystemet gjennom «direkte» kommunisering av bedriftens visjon og kjerneverdier. Videre ser vi at ledelsen benytter bedriftskulturen som et styringsmiddel, og at denne er sterk og godt forankret i deres kjerne. Det er også etablert et nytt system som sørger for at nyansattes atferd og handlinger er i tråd med bedriftens interesser. Alle disse eksemplene tyder på at bedriften har et sterkt trossystem og at denne tas godt i bruk.

Den interaktive styringen foregår gjennom jevnlig møter og åpen dialog mellom alle leddene, og holder ledelsen oppdatert på eventuelle strategiske usikkerheter og gir innspill på utformingen (Simons, 1995). Den interaktive bruken legger også til rette for at tros- og det diagnostiske styringssystemet kan brukes interaktivt. I likhet med trossystemet så spiller denne styringsspakene en sentral rolle i bedriftens implementeringsprosess.

Vi finner en gradvis svakere bruk av diagnostiske systemer sammenlignet med de to øvrige styringsspakene. Vi har funnet ut at bedriften har utviklet og tatt i bruk et miljøoppfølgingssystem som henter inn nødvendige data til deres KPI-er. Per dags dato bruker

ledelsen dette systemet kun til generelle målinger ettersom det ennå er under utvikling. Utviklingen og operasjonaliseringen av mer konkrete bærekraftmålinger er ifølge intervjuobjektene både vanskelig og tidskrevende ettersom dette området oppleves som nytt for dem (Arjalis & Mundy, 2013).

Grensesystemet er den styringsspaken det legges minst vekt på og som fremstår som nærmest «*fraværende*» i bedriften. Det eksisterer i form av etablerte retningslinjer og prosedyrer, men på grunn av bedriftens sterke trossystem kommuniseres disse i liten grad ut til ansatte. Vi har funnet ut at denne manglende kontrollen er grunnen til den uønskede atferden i den operative avdelingen, og en av årsakene bak dekoblingen i denne avdelingen.

For å konkludere ser vi at styringssystemet til Sverns Transport legger størst vekt på de muliggjørende styringsspakene, herunder tros- og det interaktive styringssystemet. Den manglende bruken av de kontrollerende styringsspakene kan føre til uønsket atferd blant ansatte på både kort og lang sikt for bedriften. Selv om slik balanse av spakene fungerer for deres flate og desentraliserte struktur, vil det fortsatt sinke implementeringsprosessen og forårsake problemer.

Hvilken påvirkning har organisasjonskulturen på implementeringen?

Fra diskusjonen tilknyttet den overordnede problemstillingen ser vi at bedriften opererer med et sterkt trossystem som er bygd opp på et fundament bestående av en god visjon, gode kjerneverdier og en sterk bedriftskultur. Denne sterke bedriftskulturen og «*tilliten*» ledelsen har overfor sine ansatte peker mot en forsterkende implementeringsprosess. Det som derimot er utfordringen til bedriften og dens implementering er den manglende vektingen av de kontrollerende styringsspakene, herunder det diagnostiske styrings- og grensesystemet. Som tidligere nevnt, er den manglende kontrollen ovenfor ansatte i den operative avdelingen en av årsakene bak dekoblingen som har oppstått. Konsekvensene av en slik dekobling er nært koblet til opportunistisk oppførsel, noe som sender forhindrede signaler mot bedriftens nye strategiske endring. For å konkludere ser vi at organisasjonskulturen i hovedsak virker positivt på prosessen, men at bedriftens dekoklede ansatte opptrer med en atferd som er forhindrede overfor den strategiske endringen. Derfor er det viktig at bedriften tidlig tar tak i dette problemet slik at det ikke utvikler seg og blir større, da misfornøyde ansatte som oftest prøver å overtale andre til å støtte dem og opptre på samme vis.

6.1 Mulige bidrag og implikasjoner

Det er flere bidrag som kan trekkes fram forbundet med den gjennomførte studien. Først og fremst er studien et godt eksempel på hvordan de fire styringssystemene kan brukes til å beskrive en bedrifts økonomistyringssystem samt hvordan dette systemet bidrar i implementeringen av en bærekraftstrategi. Studien gir et konkret bilde av hvordan en kan benytte rammeverket til Simons (1995), og hvilke utfordringer som kan dukke opp underveis ved manglende vektning og balansering av styringssystemene. Videre så gir studien innsikt til andre bedrifter innenfor samme bransje rundt hvordan en transportbedrift, som hovedsakelig blir sett på som en forurensner, kan bidra til å redusere fotavtrykket sitt og skape en gevinst gjennom et slikt arbeid. Dette er spesielt viktig for aktører som befinner seg i Nord-Norge, hvor befolkningen lever mer spredd fra hverandre og behovet for å få ting levert på døren er mye større. Transport er en viktig faktor i omstillingen til grønn økonomi, siden den står for en tredjedel av klimagassutslippene i Norge. Gjennomføringen av flere lignende studier innenfor transport- og logistikksektoren vil også bare fortsette å pushe bransjen i riktig retning.

Studien bidrar ikke bare til å skape bedre innsikt i bedriftens eksterne omgivelser, men også til bedriften selv. Gjennom dette studiet er Sverns Transport selv i stand til å identifisere hvordan denne implementeringen oppleves blant ansatte samt hvilke endringer de er nødt til å gjennomføre for å forbedre prosessen. Dette er spesielt viktig med tanke på at bedriften har inngått en fusjonsavtale med en annen stor norsk aktør i Nord-Norge. En praktisk implikasjon for bedriften kan være at ledelsen utformer flere tiltak for å unngå at etablerte ansatte ikke faller utenfor under innføringen av nye strategiske endringer.

6.2 Forslag til videre forskning

Et forslag til videre forskning kan være å gjennomføre en studie på en lignende bedrift, og sammenligne implementeringsprosessen mellom dem. Det kan være interessant å se hvordan styringssystemet brukes i ulike strukturer samt hvilke bærekraftmålinger og tiltak andre bedrifter innenfor samme bransje har utformet. Ettersom vi i studien ekskluderer eksterne omgivelser, vil det også være interessant å inkludere kundenes og leverandørenes opplevelser og meninger rundt en bærekraftstrategi.

Et annet forslag vil være å gjennomføre en ny studie av Sverns Transport om noen år, for å se om det har forekommet noen nye endringer knyttet til bruken av styringssystemet. Det vil være interessant å se om bedriften har klart å iverksette noen nye tiltak knyttet til den manglende kontrollen og om utviklingen av nye prestasjonsmålinger har produsert noen resultater. Med

tanke på at bedriften nylig har fusjonert seg med en annen aktør og tatt til seg flere titalls nye ansatte, vil det også være interessant å se om ledelsen har beholdt den samme strukturen og bedriftskulturen, og i hvilken grad kulturen har beholdt identiteten sin.

7.0 Litteraturliste

- Andreassen, T. W., Kurtmollaiev, S., Olsen, L. L. (2020, 14. april). *Kundene belønner bedrifter som tar miljø- og samfunnsansvar*. Norges Handelshøyskole. <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2020/april/kundene-belønner-bedrifter-som-tar-miljo--og-samfunnsansvar/> (Hentet: 8. mars).
- Arjaliès, D., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.
- Berg, T. (2022) Integrering av bærekraft i Bedriftsøkonomi – grønnvasking eller grønne skoger? *Praktisk økonomi & finans*, 38 (4), 366-375.
- Beusch, P., Frisk, J., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, 54, 100777.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: a critical introduction* (4.utg). New York: Oxford University Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: a practical guide for beginners*. Sage Publications Ltd.
- Bromley, P. & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483- 530. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520.2012.684462->
- Buchholtz, A.K., & Carroll, A.B. (2009). *Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management*. Cengage Learning.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4.utg). Oslo Universitetsforlaget.

- Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, 16(3), 321-339.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.06.007>
- Elkington, J. (1997, 1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing LTD.
- Favaro, K. (2014, 22. mai). *Strategy or Culture: Which is more important?* Strategy+business.
<https://www.strategy-business.com/blog/Strategy-or-Culture-Which-Is-More-Important> (Hentet: 29. april).
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- FN. (2021, 28. oktober). *Bærekraftig utvikling*.
<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling> (Hentet: 4. mars).
- Heinicke, A., Guenther, T. W. & Widener, S. K. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33, 25-41.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.03.005>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2020). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (4. utg). Abstrakt forlag.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications Ltd.
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Miljødirektoratet. (2022, 16. november). *Klimagassutslipp fra Transport i Norge*.
<https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/klima/norske-utslipp-av-klimagasser/klimagassutslipp-fra-transport/> (Hentet: 2. februar).

- Miljøfyrtårn. (2023). <https://www.miljofyrtarn.no/>
- Miljøfyrtårn. (2022, 10. februar). *Syv ledere deler sine beste tips for å lykkes med bærekraft*. <https://www.miljofyrtarn.no/syv-ledere-deler-sine-beste-tips-for-a-lykkes-med-baerekraft/> (Hentet: 28. april).
- Miljøfyrtårn. (2020, 11. november). *Slik kan bærekraft påvirke bunnlinjen*. <https://www.miljofyrtarn.no/slik-kan-baerekraft-pavirke-bunnlinjen/> (Hentet: 30. april).
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting Organizations and Society*, 35(5), 499-523. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Narayanan, V., & Boyce, G. (2019). Exploring the transformative potential of management control systems in organisational change towards sustainability. *Accounting, Auditing, & Accountability*, 32(5), 1210-1239. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2016-2536>
- NHO. (2020, 6. januar). *Bærekraftig utvikling blir viktigere for eiere, investorer og långivere*. <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/bedriftene-ma-ogsa-vare-baerekraftige/>
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 15(2), 203–223. <https://doi.org/10.2307/258154>
- Pettersen, Inger J., Magnussen, Jon., Nyland, Kari., & Bjørnenak, Trond. (2008). *Økonomi og helse – perspektiver på styring*. Cappelen Damm AS, Oslo
- Regnskapsloven. (2023). *Lov om årsregnskap mv.* (LOV-2021-12-22-161). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56>
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Sagberg, I. (2022, 24. november). *Organisasjonskultur*. Store norske leksikon. <https://snl.no/organisasjonskultur> (Hentet: 3. februar).
- Saltens Gruppen. (2023). Om oss. <https://saltens.no/Hjem> (Hentet 20. april).
- Sander, K. (2020, 17. september). *Bedriftens samfunnsansvar (CSR)*. Estudie. https://estudie.no/csr/#Faktorer_som_pavirker_samfunnsansvaret (Hentet: 8. mars).

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8 utg). Pearson Education Limited.
- Solovjoja, J., & Sivolapova, E. (2022). Corporate social responsibility in transport and logistics sector. *Transportation Research Procedia*, 63, 2039-2046.
<https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.227>
- Spigseth, O, S. (2019, 20. juni). *Er virksomhetens forretningsmodell rustet for fremtiden?* Styreforeningen. <https://styreforeningen.no/er-virksomhetens-forretningsmodell-rustet-for-fremtiden/> (Hentet: 3. mars).
- Statens Vegvesen. (2023, 1. mars). *Yrkessjåførkompetanse*.
<https://www.vegvesen.no/forerkort/yrkessjafor/yrkessjafor/> (Hentet: 9. mai).
- Svenns Transport. (2023a). *Samfunnsansvar*. <https://svennstransport.no/ac/samfunnsansvar> (Hentet: 22. februar).
- Svenns Transport. (2023b). *Om oss*. <https://svennstransport.no/ac/om-oss> (Hentet: 24. februar).
- Svenns Transport. (2023c). *Miljøfyrtårn*.
<https://svennstransport.no/ac/samfunnsansvar/miljoefyrtaarn> (Hentet: 5. mars).
- Sørhagen, M. (2021, 14. Juni). *Få en fin biltur med økonomisk kjøring*. NAF.
<https://nye.naf.no/bilhold/kostnader/okonomisk-kjoring> (Hentet: 5. mai)
- Tessier, S. & Otley, D. (2012) A Conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23, 171-185.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (5 utg). Fagbokforlaget.
- Unosen, A. C. (2023, 18. april). *Konkurrentene slår seg sammen*. Avisa Nordland.
https://www.an.no/konkurrentene-slar-seg-sammen/s/5-4-1748961?onboarding_mode=true (Hentet: 18. april).
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-26.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>

- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
- Widener, S. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 757-788.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: design and methods* (6. utg). SAGE Publications Inc.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Informasjon

- Introdusere meg selv, samt presentere selve oppgaven
- Takke for hans/hennes deltakelse i intervjuet, og informere om lengden på intervjuet (ca. 60 min)
- Informere om samtykkeskjema, lydopptak og eventuell notering underveis
- Informere om sletting av data

Åpningsspørsmål

- Navn og alder?
- Hvilken stilling har du?
 - Hva konkret er dine arbeidsoppgaver? Og hvilket ansvarsområde har du?
 - Hvor langt strekker beslutningsmyndigheten din, og hva inkluderes i den?
- Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Generelle spørsmål rundt bærekraft og samfunnsansvar

- Hvilke tanker har du rundt begrepene «bærekraft» og «samfunnsansvar»?
 - Hva legger du i disse, og hva betyr de for deg?

FN har 17 overordnede bærekraftsmål og ikke mindre enn 169 delmål. Hvilken kjennskap har du ev. særlig til de overordnende?

- Er det noen av disse målene som bedriften legger større vekt på?
 - Hvilke og hvorfor?
- Uavhengig av FNs bærekraftsmål, er bærekraft noe bedriften fokuserer på?
 - Hvorfor?
- Hva er bærekraft i «bedriften»?
 - Har du noen konkrete eksempler på hvordan bærekraft fremmes?
 - Gjøres det målinger knyttet til bærekraft?
 - Om det nevnes strategier eller planer for å fremme bærekraft, hvilke konkrete tiltak iverksetter bedriften?
- Opplever dere at det stilles krav fra investorer, kunder, leverandører eller myndigheter rundt bærekraft og samfunnsansvar?
 - Hvis ja, hvordan imøtekommer dere disse?
- Opplever du/dere at bærekraftmålene er en hindring for selve bedriften?
 - På hvilken måte?

Implementering av bærekraftstrategi

- Hva er bedriftens bærekraftstrategi?

- Hvordan er denne utformet og implementert?
- Har dere vurdert fordeler og ulemper ved en slik strategiimplementering?
- Har dere noen utfordringer knyttet til en implementeringsprosess?
 - I så fall, hvilke?
- Har du deltatt i utviklingen av denne bærekraftstrategien? (Gjelder ledere)
- Har du noen arbeidsoppgaver som er sentrale for utviklingen av den?
 - Hvilke?
- Er det laget nye retningslinjer eller planer basert på strategien?
 - Hvordan følges disse opp? Skriftlig? Muntlig?
 - Har du deltatt i utformingen av disse, og har dere lyktes med disse?
 - Hvor hyppig foregår rapporteringene skriftlig?
 - Og muntlig?
- Involverer dere ansatte på alle nivåer i en slik prosess?
 - Hvordan blir de involvert?
 - Er de bevisste over sin rolle i en slik prosess?
 - Har dere lagt merke til noen endringer i de valgene de tar ute i felten?
 - Er det noen konkrete grenser for hvordan en ansatt skal opptre ute i felten?
- Synes du at implementeringen har tatt bedriften i riktig retning?
 - Opplever du at bedriften har gjort sitt beste for å understøtte bærekraftmålene?
 - Hvis ikke, hva mer kunne bedriften gjort?

Organisasjonskulturen

- Om du skulle beskrive spesielle trekk som kjennetegner hvordan dere gjør ting i bedriften deres, hva ville du svart da?"
- Om bedriften har visjoner og verdier, hvordan kommuniseres disse?
 - Kjenner du igjen bærekraftstrategien i disse?
 - Føler du at alle går på den samme stien?
- Føler du at de mest sentrale målene kommer tydelig fram i organisasjonen (bedriften)?
- Holdes det jevnlige møter i bedriften knyttet til for eksempel bærekraft/samfunnsansvar?
 - Hvordan opplever du at kommunikasjonen er på slike møter?
 - Får alle delta på møtet eller har hvert ledd sin egen representant?
 - Har de ansatte en mulighet til å komme med sine bidra? Om hva de synes fungerer bra og ikke.
- Diskuteres møteemnene under uformelle forhold, som for eksempel i lunsjen eller i løpet av et oppdrag (dersom man er to eller flere)?
- Opplever du at ansatte har lært eller lærer av implementeringsprosessen?
 - Hjelper de hverandre med å forstå hvordan ting skal utføres?
- Føler du at organisasjonskulturen på noen som helst måter forhindrer implementeringen av en bærekraftstrategi?

Tilleggsspørsmål

- Er det noe mer du ønsker å legge til?
 - Spørsmål/Tilbakemeldinger?
- Var det noen av spørsmålene som var mer interessante enn andre?
- Er det noen du tenker vi spesielt burde ta kontakt med?

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Bærekraftig utvikling innenfor transport-og logistikkbransjen (en casestudie)”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å sette lys på hvordan bedrifter innenfor transport- og logistikksektoren fremmer bærekraft. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å undersøke hvordan bedrifter bruker organisasjonskulturen for å implementere bærekraftstrategi. Studien er en masteroppgave ved Handelshøyskolen i Trondheim, NTNU. Problemstillingen vil være sentrert rundt hvordan ledere fremmer bærekrafttenkning gjennom sine ansatte.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen i Trondheim er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket på bakgrunn av bransjevalget og i forhold til hvor bedriften er lokalisert med tanke på senere utførelse av intervjuene. Basert på dette er du/dere en av bedriftene som vi ser på som aktuell til forskningen vår, og som kan være til stor hjelp for oss.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien innebærer et intervju med anslått varighet på maksimalt 60 minutter. Informasjonen fra intervjuet vil være supplert med data fra offentlig tilgjengelige register. Det planlegges å benytte lydopptak samt foreta notater under intervjuet for å forenkle etterarbeidsprosessen og for å etterstrebe høy reliabilitet i undersøkelsen.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Eventuelt navneliste vil bli oppbevart separat fra øvrige data. Det skal ikke være mulig å gjenkjenne deltakerne i undersøkelsen. Det er kun studenten som skriver prosjektet og veileder som vil ha tilgang til de øvrige dataene.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 25.05.23. Etter prosjektslutt slettes lydopptak og andre identifiserbare data.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- **Student:** Nikola Nedovic (41172995), nikolne@ntnu.no
eller
- **Veileder:** Terje Berg (95961691), terje.berg@ntnu.no
- **Vårt personvernombud:** Thomas Helgesen (93079038), thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Terje Berg
(Forsker/veileder)

Nikola Nedovic

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

