

Helene Vollan Riset  
Camilla Kjellevold Solem  
Victoria Liltved Wang

## Hvordan implementeres bærekraft i en stor aktør i næringsmiddelindustrien?

How is sustainability implemented in a large enterprise in the food industry?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Ekaterina Bjørnåli  
April 2024



Helene Vollan Riset  
Camilla Kjellevold Solem  
Victoria Liltved Wang

## **Hvordan implementeres bærekraft i en stor aktør i næringsmiddelindustrien?**

How is sustainability implemented in a large enterprise in the food industry?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Ekaterina Bjørnåli  
April 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



# Forord

Kjære leser,

Som en avslutning på våre tre år på NTNU Handelshøyskolen har vi skrevet en bachelor innenfor fordypningsområdet: organisasjon og endring. Vår oppgave søker å utforske endring og implementering av bærekraft i en større organisasjon. Case er Norsk Kylling, en helintegrert verdikjede for bærekraftig produksjon av kylling.

Bakgrunnen for valg av tema er vår felles interesse for bærekraftig utvikling, samt ledelse. Hensikten med oppgaven har vært å analysere hvordan man, gjennom riktig ledelse, kan oppnå en god og effektiv implementering av bærekraft.

Det har vært tre år med bratt læringskurve, en kurve som har vært både morsom og utfordrende. Det er derfor med blandede følelser at vi nå går inn i våre siste uker som bachelorstudenter på NTNU.

Vi ønsker å rette en takk til vår veileder, Ekaterina S. Bjørnåli, for hennes veiledning og støtte gjennom hele prosessen. Vi vil også takke Norsk Kylling for et godt samarbeid, samt respondentenes ærlige bidrag.

Innholdet i oppgaven står for forfatterens regning.

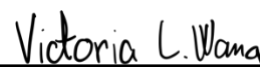
Trondheim, våren 2024



Camilla Kjellevold Solem



Helene Vollan Riset



Victoria Liltved Wang

# Sammendrag

De kontinuerlige endringene verden står overfor, stiller krav til at samfunnet og spesielt næringslivet tilpasser driften for å imøtekomme dagens behov, uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstille sine behov. Det er avgjørende at samfunnet tar tak i og adresserer globale utfordringer som for eksempel klimaendringer. Virksomheter som evner å tilpasse driften vil kunne styrke sitt omdømme og oppnå en større markedsandel, samtidig som de vil være med på å drive en kritisk samfunnsendring.

Denne oppgaven setter søkelys på implementeringen av bærekraft i en stor aktør i næringsmiddelindustrien, og er utarbeidet i samarbeid med Norsk Kylling AS. Norsk Kylling styrer en verdikjede for bærekraftig produksjon av kylling, og ble i 2022 den første produsenten i verden til å legge om hele produksjonen etter den internasjonale dyrevelferdsstandarden for European Chicken Commitment (ECC). Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan virksomheten har jobbet med å implementere bærekraft. Vi søker med dette å få bedre innsikt i ansatte og ledelsen sin opplevelse av en slik endringsprosess, samt hvordan virksomheten har jobbet for å håndtere eventuelle utfordringer de har møtt.

Forskningen i oppgaven baserer seg på kvalitativ metode. For å belyse problemstillingen på best mulig vis, gjennomførte vi fem dybdeintervjuer med tre ledere og to ansatte fra ulike områder og nivåer i virksomheten. Oppgavens empiriske funn diskuteres i sammenheng med relevant teori innen bærekraft, endringsstrategi og motstand.

Oppgaven konkluderer med at Norsk Kylling har oppnådd en vellykket implementering av bærekraft. Det fremkommer av analysen at strategi E har vært effektiv for å lykkes med en endringsomveltning av denne størrelsen. Det vil videre være vesentlig for Norsk Kylling å fortsette arbeidet med bærekraft, da dette er en kontinuerlig prosess hvor det er viktig at alle i virksomheten har en felles forståelse om at endringen er “riktig, viktig og god”.

# Abstract

The continuous changes the world is facing require that society, and especially the business sector, adapts its operations to meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their needs. It is crucial that society tackles and addresses global challenges such as climate change. Organizations that adapt their operations will strengthen their reputation and gain a larger market share, while contributing to drive critical societal change.

This thesis focuses on the implementation of sustainability in a large enterprise in the food industry, in collaboration with Norsk Kylling AS. Norsk Kylling operates a value chain for sustainable production of chicken, and became in 2022 the first producer in the world to convert its entire production to the international animal welfare standard of the European Chicken Commitment (ECC). The purpose of the assignment is to investigate how the organization has worked to implement sustainability. With this, we seek to gain better insight into employees and management's experience of such a change process, as well as how the organization has worked to deal with any challenges they have encountered.

The research in this thesis is based on qualitative methods. To illuminate the research question, we conducted five in-depth interviews with three managers and two employees from different areas and levels of the company. The empirical findings are discussed in the context of relevant theories in sustainability, change strategy and resistance to change.

The thesis concludes that Norsk Kylling has achieved a successful implementation of sustainability. The analysis reveals that strategy E has been effective in such a transformative change. It will further be crucial for Norsk Kylling to continue the work on sustainability, as this is a continuous process where it is important that everyone in the organization has a common understanding that the change is "right, important and good".

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
<i>1.1 Tema og bakgrunn</i> .....	6
<i>1.2 Formål</i> .....	6
<i>1.3 Problemstilling</i> .....	6
<i>1.4 Struktur</i> .....	7
<i>1.5 Presentasjon av bedrift</i> .....	7
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>9</b>
<i>2.1 Hva er bærekraft?</i> .....	9
<i>2.2 Bærekraftsimplesmentering</i> .....	11
2.2.1 Levin 3-steg modell.....	11
2.2.2 Endringsstrategi.....	12
2.2.3 Motstand mot endring.....	15
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>17</b>
<i>3.1 Utvikling av problemstilling</i> .....	17
<i>3.2 Valg av undersøkelsesdesign</i> .....	18
<i>3.3 Valg av metode - kvalitativ eller kvantitativ</i> .....	19
<i>3.4 Hvordan samle inn kvalitative data?</i> .....	20
<i>3.5 Hvordan velge ut enheter?</i> .....	21
<i>3.6 Hvordan analysere kvalitative data?</i> .....	22
<i>3.7 Hvor gode er de konklusjonene vi har trukket?</i> .....	23



3.8	<i>Tolkning av resultater</i>	24
<b>4.0</b>	<b>Presentasjon og drøfting av data</b>	<b>25</b>
4.1	<i>Hvordan implementeres bærekraft i Norsk Kylling?</i>	25
4.1.1	Forståelse av bærekraft som begrep	25
4.1.2	Trippel bunnlinje	27
4.1.3	Oppsummering	33
4.2	<i>Hvordan opplever ledelsen mobilisering og gjennomføring av endring?</i>	34
4.2.1	Levin 3-steg	34
4.2.2	Endringsstrategi E/O	36
4.2.3	Motstand	40
4.3	<i>Hvordan er de ansattes opplevelse av mobilisering og gjennomføring av endringer?</i>	41
4.3.1	Levin 3-steg	41
4.3.2	Endringsstrategi E/O	43
4.3.3	Motstand	46
<b>5.0</b>	<b>Konklusjon og videre forskning</b>	<b>48</b>
5.1	<i>Konklusjon</i>	48
5.2	<i>Forslag til videre forskning</i>	50
<b>6.0</b>	<b>Litteraturliste</b>	<b>51</b>
<b>7.0</b>	<b>Vedlegg</b>	<b>53</b>
7.1	<i>Intervjuguide</i>	53
<b>Figurliste og tabeller</b>		
Figur 1:	Den triple bunnlinjen (Carson et al., 2023, s. 147)	10
Figur 2:	Undersøkellesprosessen	17
Tabell 1:	Strategi E og O (Jacobsen, 2018, s. 174)	14

# 1.0 Innledning

## 1.1 Tema og bakgrunn

Bakgrunnen for denne oppgaven er å kartlegge den økende nødvendigheten av å innlemme bærekraft i bedrifters strategi og daglig drift. I lys av den globale oppmerksomheten rundt miljømessige, økonomiske og sosiale utfordringer, har bærekraft blitt et sentralt tema i dagens samfunn. Bærekraft er ikke bare en etisk forpliktelse, men også nødvendig dersom virksomheter ønsker å opprettholde sin konkurranseevne. Med utgangspunkt i at forbrukerens bevissthet og krav til bærekraft øker, stiller det desto større krav til at næringslivet følger med på utviklingen.

Vår forskning retter fokus mot å avdekke faktorer som har bidratt til en vellykket implementering av bærekraft. Kunnskapen knyttet til tematikken er svært ettertraktet i næringslivet og forståelsen vil kunne styrke virksomheters rolle i samfunnet.

## 1.2 Formål

Formålet med oppgaven er å belyse hvordan organisasjoner implementerer bærekraft som en del av organisasjonsstrategien. Vi ønsker å utforske faktorer som har bidratt til en vellykket implementering av bærekraft, med Norsk kylling som case. Teoriene som ble benyttet, vil etter vår mening hjelpe oss å belyse og besvare problemstillingen i størst mulig grad. Med denne oppgaven ønsker vi å bidra med ny innsikt som vi mener kan være et godt bidrag innenfor tematikken bærekraft og strategi. Oppgaven gir oss mulighet til å tilegne oss ny kunnskap og erfaring, som vil kunne bidra til en bedre forståelse av fagfeltet.

## 1.3 Problemstilling

På bakgrunn av aktualiseringen ovenfor har vi valgt følgende problemstilling for oppgaven:

*«Hvordan implementeres bærekraft i en stor aktør i næringsmiddelindustrien?»*

Vi har utarbeidet tre forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen:

**F1:** Hvilke tiltak benytter Norsk Kylling for å implementere bærekraft?

**F2:** Hvordan opplever ledelsen mobilisering og gjennomføring av endringer tilknyttet bærekraft?

**F3:** Hvordan er ansattes opplevelse av mobilisering og gjennomføring av endringer tilknyttet bærekraft?

I oppgaven har vi valgt å besvare forskningsspørsmålene, og dermed problemstillingen, gjennom bruk av teori innen bærekraft, endringsledelse, endringskapasitet og motstand.

## 1.4 Struktur

Opgaven er bygd opp av fem hoveddeler, hvor de første to kapitlene vil innlede med en presentasjon av virksomheten, samt teorigrunnlaget for oppgaven. Deretter vil kapittel 3 beskrive metodikken som ble anvendt. Videre vil kapittel 4 drøfte og analysere den dataen som er innhentet. Deretter følger kapittel 5 som vil presentere konklusjonen, samt et forslag til videre forskning.

## 1.5 Presentasjon av bedrift

Norsk kylling ble etablert i 1991, og er i dag en helintegreert verdikjede for bærekraftig produksjon av kylling (Norsk Kylling, 2023b). Med en vesentlig markedsandel på 30%, står Norsk Kylling som en betydelig aktør i kyllingindustrien i Norge (Norsk Kylling, 2023a). Et viktig aspekt ved Norsk Kylling er bedriftens engasjement for miljøvennlige praksiser og effektiv ressursutnyttelse.

Norsk kylling uttrykker at dyrevelferd er fundamentalt for deres virksomhet, noe som bekreftes ved deres evne til å gjennomføre produksjonen etter den internasjonale dyrevelferdsstandarden European Chicken Commitment (ECC). I 2022 ble selskapet den første produsenten i verden til å ta i bruk denne internasjonale standarden for dyrevelferd, noe som understreker deres forpliktelse til etiske praksiser (Norsk Kylling, u.å.-a).

Videre er Norsk Kyllings innovasjon innen bærekraftig energibruk betydningsfull. Deres energisentral med kapasitet til å dele fornybar energi med industriaktører og boliger,

demonstrerer et engasjement for miljøet. Virksomhetens bruk av 100% resirkulerbar emballasje, samt design for gjenvinning, speiler en sterk miljøbevissthet (Norsk Kylling, u.å.-b).

Samlet sett er Norsk Kylling en god representant for hvordan virksomheter kan integrere bærekraft i alle aspekter av deres drift. Virksomhetens tilnærming til miljøvern, dyrevelferd, og bærekraftig energibruk gjør de til en ideell kandidat for vår forskning. Gjennom å studere Norsk Kylling, håper vi å bidra med verdifull innsikt i hvordan bærekraft kan implementeres effektivt i strategien, noe som kan tjene som en veileder for andre virksomheter som ønsker å følge deres fotspor.

## 2.0 Teori

Teorien søker å beskrive hva bærekraft er og hvordan forholdet mellom økonomi, sosiale forhold og miljø fungerer. Innføring og implementering av bærekraft er en endringsprosess som berører organisasjonen på flere ulike måter. Oppgaven vil på bakgrunn av dette beskrive ulike endringsteorier og strategier.

### 2.1 Hva er bærekraft?

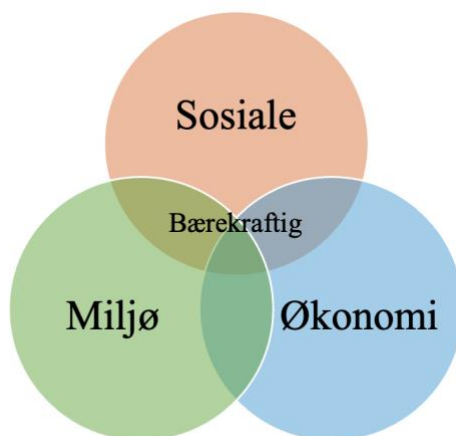
Det er en stor enighet om at bærekraft har etablert seg som et viktig og sentralt tema både innen forskning, academia og ikke minst i hverdagen. Man vil finne ulike synspunkter hva angår spørsmålet om bærekraftig utvikling. Med utgangspunkt i at tematikken er sprikende, vil det være nødvendig å forholde seg til én konkret definisjon. Rapporten «vår felles framtid» som ble publisert i 1987 konkluderte med denne definisjonen av bærekraftig utvikling.

*«En utvikling som møter dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners evne til å tilfredsstille sine behov» (Carson et al., 2023, s. 135).*

Denne tidsepoken markerte på mange måter et vendepunkt for bærekraftig utvikling, etter flere år med økende bekymring for befolkningsvekst og røde tall på forurensning (Gómez-Baggethun & Naredo, 2015). I perioden ble den FN-initierte handlingsplanen vesentlig for å sikre grønn vekst. Industrialiserte land, verden over, skrev under på en rekke overordnede prinsipper for miljøstyring. Med hovedansvar om å adressere og løse de menneskeskapte miljøproblemene har landene forpliktet seg til prinsippene om bærekraftig forbruk og utvikling (Carson et al., 2023, s. 135).

Bærekraft handler altså om forholdet mellom økonomi, sosiale forhold og miljø. En bærekraftig virksomhet evner å balansere disse faktorene på en hensiktsmessig måte, samtidig som målet om økonomisk lønnsomhet opprettholdes (Carson et al., 2023, s. 147). Å fokusere på bærekraft er ikke kun et etisk ansvar, men ansees også som en strategisk tilnærming for suksess (Carson et al., 2023, s. 151).

Elkington introduserte begrepet «den triple bunnlinjen» som et symbol på behovet for at virksomheter pådrar seg et utvidet ansvar (Carson et al., 2023, s. 146). Begrepet skal synliggjøre at man har forpliktelser utenom det rent økonomiske. Den triple bunnlinjen er følgelig en operasjonalisering av tanken om bærekraft, som innebærer at en virksomhets resultater ikke bare kan måles ved hjelp av en økonomisk, men også en miljømessig og sosial målestokk (Carson et al., 2023, s. 147).



*Figur 1: Den triple bunnlinjen (Carson et al., 2023, s. 147)*

Den økonomiske bunnlinjen representerer bedriftens resultat, altså deres balanse mellom utgifter og inntekter. I konteksten dreier det seg ikke om å være lønnsom i snever forstand, det er nemlig den økonomiske innvirkningen virksomheten har på samfunnet som står sentralt. I et bærekraftigperspektiv er økonomi et spørsmål om hvilke sosiale og miljømessige goder som genereres gjennom overskuddet (Carson et al., 2023, s. 147).

Den miljømessige bunnlinjen representerer virksomhetens påvirkning på det ytre miljøet. For virksomheten gjelder det å minimere de «økologiske fotavtrykkene» bedriftens kjerneaktiviteter produserer (Carson et al., 2023, s. 148). På et overordnet plan kan man si at en drift med fokus på bærekraft og miljø vil gjøre virksomheten lønnsom på lang sikt.

Den sosiale bunnlinjen søker å kaste lys på virksomhetens effekt på mennesker – både internt og eksternt. Det forventes at virksomheten ivaretar de ansatte på en forsvarlig måte, samtidig som

kunder og lokalsamfunn mottar goder av virksomhetens kjerneaktivitet (Carson et al., 2023, s. 147).

## 2.2 Bærekraftsimplenering

### 2.2.1 Levin 3-steg modell

For å oppnå en suksessfull endring er endringsagenten(e) avhengig av å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene (Jacobsen, 2018). Kurt Levin mener at dette vil være oppnåelig dersom man følger endringsmodellen bestående av tre steg: «opptining», «bevegelse» og «nedfrysning» (Jacobsen, 2018). For endringsledelse vil «opptining» og «bevegelse» være de viktigste elementene da disse handler om å skape endringsvilje og gjennomføre selve endringen. I det følgende vil vi derfor ha fokus på disse fasene i endringsmodellen.

#### *Opptining*

I opptiningsfasen vil det være nødvendig for endringsagenten å skape en oppfatning av at endringen er *viktig, riktig og god* (Jacobsen, 2018).

Endringsagenten må skape en oppfatning om at det er nødvendig å gjennomføre endringene de står overfor, da følelsen av at endringen er *viktig* er essensiell for å lykkes. Det er lettere å få til dette i situasjoner hvor organisasjonen står i en krise, enn i en situasjon hvor drivkreftene er uklare og usikre. At drivkreftene er uklare og usikre kan enkelt forklares med at det ikke er enighet om endring og/eller at endringsbehov ikke er tydelig. I slike situasjoner krever det mer av endringsagenten å få organisasjonene til å anerkjenne at endringen er viktig.

For at endringsagenten skal skape en oppfatning av at endringen er *riktig*, er det viktig at hen viser til hvordan endringen vil være med å løse problemet organisasjonene står overfor (Jacobsen, 2018). Organisasjonen må også føle at de har nok ressurser og tid til å kunne gjennomføre endringen.

Endringsagenten er også avhengig av å skape en oppfatning av at endringen er *god*. For å oppnå dette er det nødvendig å vise til at endringen vil føre til en forbedring av den nåværende situasjonen (Jacobsen, 2018). En utfordring endringsagenten står overfor er at enkelte endringer

er gode for organisasjonen, men ikke for den enkelte. I et slikt tilfelle vil det være ekstra vanskelig for endringsagenten å skape en opplevelse av at endringen er god for begge parter (Jacobsen, 2018).

Karl Weick (1995) viser til at endringsagenten i opptiningsfasen går gjennom to kritiske faser: *sensemaking* og *sensegiving*. *Sensemaking* handler om at endringsagenten skaper mening for seg selv, mens *sensegiving* handler om å formidle denne forståelsen til resten av organisasjonen. Det vil være helt avgjørende at endringsagenten klarer å formidle forståelsen på en god måte for å få oppslutning til endringen i organisasjonen (Jacobsen, 2018).

For endringsagenten vil den viktigste oppgaven i opptiningsfasen være å skape oppslutning om endringen, samt å minimere motstanden (Jacobsen, 2018).

### *Gjennomføring*

I gjennomføringsfasen skal selve endringen gjennomføres, det vil si å få “mennesker til å endre sin atferd, måten de handler og samhandler på” (Jacobsen, 2018, s. 194). Denne situasjonen vil ofte føre til at sentrale aktører enten støtter opp under eller motsetter seg endringsinitiativet (Jacobsen, 2018). Hvorvidt ledelsen får støtte eller møter motstand til endringsinitiativet vil være avgjørende for valg av endringsstrategi og lederstil.

### *Nedfrysning*

Nedfrysningsfasen har som mål å sikre at endringen forblir permanent i organisasjonen (Jacobsen, 2018). Det er ikke nok å bare gjennomføre endringen, men endringen må også implementeres i organisasjonen slik at den blir en del av den daglige driften (Kent, 2011). Ettersom denne fasen ikke er så sentral i endringsledelse, blir ikke dette gitt noe mer oppmerksomhet i vår oppgave.

## 2.2.2 Endringsstrategi

I planlagt-endringsteori er det utviklet to hovedtyper av strategier. De kan også betraktes som idealtyper, som vil si at de er utviklet for å fremheve sentrale kjennetegn ved hver av strategiene



(Jacobsen, 2018, s. 146). Derfor vil man sjelden se at organisasjoner i virkeligheten utelukkende tar i bruk den ene strategien, men heller innebærer trekk fra begge.

De to hovedtypene endringsstrategi kalles for strategi E og O, og sammenfaller med ledelsestype E og O fra ledelsesperspektivet.

Man skiller gjerne strategiene fra hverandre ved at de er ulike på seks forskjellige punkter: 1) målet man ønsker endringen skal føre til, 2) rollen toppledelsen tar i endringsprosessen, 3) virkemidlene som blir brukt i endringsprosessen, 4) planlegging og oppdelingen av endringsprosessen, 5) motivasjonen man ønsker å skape for å gjennomføre endringen og 6) konsulentbruken i endringsprosessen (Jacobsen, 2018, s. 147).

I strategi E står e-en for “economic”, da hensikten med strategien er at endringen skal føre til en økt økonomisk gevinst (Jacobsen, 2018, s. 147). En vanlig årsak til at organisasjonen ønsker å iverksette endringer er dårlig økonomisk tilstand for organisasjonen. Det er gjerne ledelsen i organisasjonen som iverksetter endringen, og har følgelig en top-bottom strategi. Dette betyr at planen utarbeides fra toppen og implementeres videre nedover i virksomheten.

Endringsprosessen blir i denne strategien sett på som et prosjekt, der planlegging er en essensiell del. Det er nettopp derfor strategisk analyse viktig, da man ønsker å utvikle mål og tiltak basert på vurderingene av de interne og eksterne forholdene. For at endringsprosessen skal bli vellykket er det avgjørende at sentrale aktører ser på endringen som nødvendig. Finansielle incentiver, som f.eks. belønninger, blir omtalt som en sentral drivkraft i endringsprosessen og er samtidig et effektivt verktøy for å redusere endringsmotstanden.

Strategi O skiller seg fra strategi E i den forstand at førstnevnte har mennesket i fokus. Utvikling av kompetanse hos organisasjonens individer og grupper som står sentralt. Følgelig ønsker man i denne strategien å utvikle en såkalt «lærende organisasjon» (Jacobsen, 2018, s. 161). I motsetning til strategi E, følger man i denne en bottom-up-strategi. Man ønsker at endringen skal skje i organisasjonens operative avdelinger, og at ledelsen kun delegerer og engasjerer. I strategi O vil

organisasjonens medlemmer i stor grad være endringsdriverne, og ikke ledelsen. Som et resultat av bred deltakelse i prosessen, ønsker man at medlemmenes motivasjon for endringen kommer innenfra.

Å inkludere deltakelse og påvirkning i beslutningsprosessen kan styrke legitimiteten til beslutningene, og dermed redusere motstanden mot upopulære avgjørelser. Det kan således ha en positiv effekt på endringsmotstanden (Jacobsen, 2018, s. 165).

Tanken om hva som burde endres og hvorfor det bør skje en endring, blir i strategi O betraktet som en sirkulær prosess (Jacobsen, 2018, s. 169). Man har en eksplorerende tilnærming til endringsprosessen ved at man konsekvent innfører små tiltak, slik at det blir enklere å navigere seg gjennom prosessen.

I korte trekk er hovedforskjellen mellom strategi E og strategi O at man i sistnevnte har fokus på læring og kommunikasjon blant individene og gruppene i organisasjonen. I strategi E er det derimot fokus på organisasjonens behov. Strategi E ses gjerne på som en mer strikt og hard tilnærming til endringsstrategi, mens strategi O heller er myk og eksploderende.

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomiske / kvantitative resultater	Læringsevne
Formell ledelsesrolle	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell, lineær og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Ytre motivasjon, "pisk og gulrot"	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister, "doktor"	Prosesskonsulenter

Tabell 1: Strategi E og O (Jacobsen, 2018, s. 174)

### 2.2.3 Motstand mot endring

Et delt syn blant mange er at det ligger i menneskets natur å være skeptiske til endringer, og at mennesket naturlig søker mot det kjente og trygge. Klev og Levin (2021) argumenterer for at de ansattes reaksjoner på endring som oftest kommer av læring og tidligere erfaringer.

Intensiteten på motstanden varierer, og styrken kan deles opp i fire ulike trinn. Det første nivået kalles apati eller likegyldighet, og det siste er aggressiv motstand (Jacobsen, 2018, s. 127). I prosessen med å forstå endringsmotstand er det viktig at man er klar over hvordan endringen påvirker individene, gruppene og samspillet i en organisasjon. Jacobsen (2018) har utformet det han mener er de ti viktigste kildene til motstand i endringer; *faglig uenighet, frykt for det ukjente, tap av personlige goder, tap av identitet, ekstraarbeid, tap av sosiale relasjoner, brudd på psykologiske kontrakter, endrede maktforhold, endringer i den symbolske orden, og påvirkning på aktører i omgivelsene.*

Når det skal skje en endring er det vanskelig å vite nøyaktig hvordan denne vil utarte seg. *Frykten for det ukjente* er en sentral kilde til motstand. Denne frykten kan i hovedsak rettes mot to områder; at endringen vil påvirke egne arbeidsforhold, eller at man ikke strekker til (Jacobsen, 2018, s. 131).

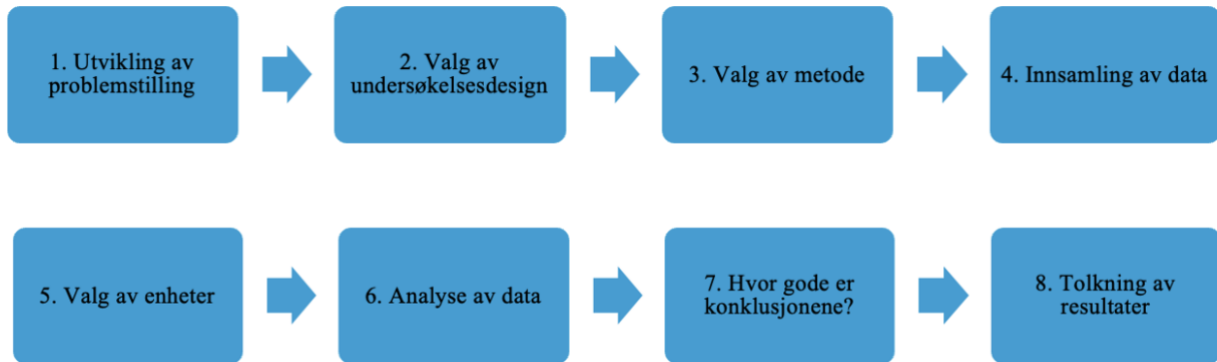
En annen sentral grunn til at man motsetter seg endringen er at det kan føre til *ekstraarbeid* for den enkelte i en periode (Jacobsen, 2018, s. 134). Ofte vil det også være forventet at man tilegner seg ny kunnskap, som da må bli gjort i tillegg til vanlig jobb. Det kan også kreves at du må avlære dine vanlige måter å gjøre ting på.

Til tross for at det kan være utfordrende for en organisasjon å motta motstand til endringene, mener Jacobsen (2018) at det kan være mye verdi i motstanden. Motstanden kan enkelt skyldes at endringstiltakene ikke er en riktig eller god nok løsning. Dersom dette er tilfellet og ledelsen tar dette til betraktning, kan motstanden bidra til økt kvalitet og validitet på de tiltakene og løsningene som blir foreslått (Jacobsen, 2018, s. 139).

Stensaker et al. (2002) beskriver hva som skjer hvis endringene i en organisasjon tar overhånd og viser til at ledelsen og de ansatte ofte har ulik oppfatning av endringer. Det fremkommer av artikkelen at det som oftest er mellomledere og ansatte på lavere nivåer som opplever endringer som overdrevne. Det kan tenkes at dette skjer fordi lederne på øverste nivå har kontroll over helheten av endringene som iverksettes, og således er mer tolerante til usikkerheten endringer ofte fører med seg. Resten av organisasjonen har på sin side som regel ikke tilgang til all informasjon og evner kanskje ikke å se endringene i det større bilde, noe som kan resultere i negative holdninger og følelser tilknyttet endringen.

## 3.0 Metode

Et fellestrekk ved alle undersøkelser, både kvalitative og kvantitative, er at de går gjennom noen fastsatte faser (Jacobsen, 2022). Disse 8 fasene er illustrert i figuren under.



Figur 2: Undersøkellesprosessen

### 3.1 Utvikling av problemstilling

Det første som gjøres i en undersøkelse er å utvikle en problemstilling. Dette er med på å avgrense oppgaven slik at en empirisk undersøkelse blir mulig å gjennomføre. I utformingen av en problemstilling er det nødvendig å ta standpunkt til *hva* og *hvem* man ønsker å undersøke, og *hvor* og *når* undersøkelsen skal finne sted. Hva og hvem er kjernen i problemstillingen, mens hvor og når danner rammene for undersøkelsen (Jacobsen, 2022).

I denne studien ønsker vi å undersøke «Hvordan implementeres bærekraft i en stor aktør i næringsmiddelindustrien?». Variabelen *hva* er implementering av bærekraft, mens enheten *hvem* er en stor aktør i næringsmiddelindustrien, Norsk Kylling. Vi finner ikke en eksplisitt kontekstuell eller tidsmessig avgrensning, men oppgaven vil fokusere på Norsk Kylling i de seneste årene.

De fleste problemstillinger har noen likheter, men det skiller grovt mellom tre ulike typer; *utforskende (eksplorerende)*, *beskrivende (omfang og hyppighet)* og *forklarende (kausale)*. En utforskende (eksplorerende) problemstilling vil være preget av at forskerne har lite kunnskap om fenomenet på forhånd og søker å få en forståelse for fenomenet. Beskrivende (omfang og

hyppighet) er en type problemstilling som retter fokus mot å kartlegge hvor ofte/ hvor vanlig det er at et fenomen finner sted. Ved en forklarende (kausale) problemstilling ønsker man å undersøke årsaken til at noe skjer (Jacobsen, 2022).

Problemstillingen i denne oppgaven er «Hvordan implementeres bærekraft i en stor aktør i næringsmiddelindustrien?». Ordlyden tydeliggjør at dette er et fenomen vi har lite kunnskap om, noe som underbygger at det er en utforskende (eksplorerende) problemstilling.

For at en problemstilling skal anses som god, må den være *klar, relevant og aktuell*.

Klarhet i problemstillingen betyr at det tydelig fremgår hva og hvem man har til hensikt å undersøke i studien. Det er også viktig at problemstillingen er aktuell og relevant, ikke bare for virksomheten, men også for andre parter (Jacobsen, 2022). Etter å ha analysert egen problemstilling, mener vi at den tilfredsstillende disse kravene. Den er enkel og konkret, den er relevant for andre bedrifter, samt at den er aktuell ettersom bærekraft er en pågående samfunnsdebatt. Norsk Kylling har fått til bærekrafts implementering på en god måte, og er derfor et eksempel på god praksis. Dyrevelferd er i likhet med bærekraft et stort fokusområde hos Norsk Kylling, noe som også er et svært aktuelt tema i samfunnsdebatten. På bakgrunn av dette oppleves Norsk Kylling som en relevant bedrift for det oppgaven ønsker å undersøke.

### 3.2 Valg av undersøkelsesdesign

Etter å ha utarbeidet en problemstilling må en finne det designet som på best måte vil besvare problemstillingen. Det skilles mellom intensive- og ekstensive design (Jacobsen, 2022). *Intensive design* går i dybden av fenomenet for å få en detaljert forståelse, noe som gjør at det er relativt få enheter som undersøkes ved et slikt design. Denne typen design sikrer høy presisjon som er med på å bidra til at man scorer høyt på intern gyldighet, noe som igjen bidrar til god teoretisk generalisering. *Ekstensive design* på sin side undersøker mange enheter, og vil derfor få frem bredde i dataen. Ettersom man ved et slikt design studerer relativt mange enheter vil det være vanskelig å plukke opp nyanser i dataen. Ved å få bredde i dataen vil det være lettere å argumentere for at statistisk generalisering er mulig (Ibid.).

Ved å analysere problemstillingen kommer det tydelig frem at et intensivt design vil være det mest fordelaktige for vår oppgave. Vi ønsker med vår problemstilling å tilegne oss kunnskap om et fenomen som vi vet lite om fra før, og derfor vil det være fordelaktig å undersøke få enheter slik at vi får en detaljert forståelse av fenomenet. Hovedmålet med vår oppgave er heller ikke å generalisere funnene fra Norsk Kylling til andre bedrifter, noe som tydeliggjør at statistisk generalisering ikke er et sentralt mål for vår oppgave. Dette er også et argument for hvorfor et intensivt design vil være fordelaktig.

Et kjennetegn ved en enkelcase-studie er at forskeren(e) går i dybden på en ting, dette kan være alt fra en situasjon til en organisasjon eller noe annet som har en tydelig avgrensning (Jacobsen, 2022). Case-studier passer godt i situasjoner hvor man ønsker å forstå noe man ikke kan fra før, hvor man ønsker detaljert informasjon og i situasjoner hvor målet er teoretisk generalisering. Det er samtidig viktig å påpeke at en av de store svakhetene ved enkelcase-studier er at det er vanskelig å generere funnene fra et case til et annet.

Denne bacheloroppgaven er skrevet i samarbeid med Norsk Kylling, som vil si at det er en enkelt-case studie. Vi ønsker med denne oppgaven å få innsikt i forhold som vi har lite/ingen kunnskap om fra før og derfor vil en enkelcase-studie være fordelaktig.

### 3.3 Valg av metode - kvalitativ eller kvantitativ

I den tredje fasen i undersøkelsen, er det nødvendig å ta standpunkt til hvordan man ønsker å måle virkeligheten. Dette kan enten gjøres med tall (kvantitativt) eller med ord (kvalitativt). Det er ingen kvalitetsforskjell på kvantitative og kvalitative data, da de passer til ulike problemstillinger (Jacobsen, 2022).

Hovedforskjellen mellom kvantitative og kvalitative data ligger i pre-struktureringen, som går på hvorvidt forskeren har gjort avgrensninger før datainnsamlingen (Jacobsen, 2022). *Kvalitative data* kjennetegnes ved å ha liten grad av pre-strukturering, som vil si at forskeren kommuniserer åpent og uten å legge føringer. Respondenten står dermed fritt til å dele den informasjonen de ønsker. Først i etterkant av samtale analyserer forskeren dataen og prøver å finne en struktur på dataen som er samlet inn. *Kvantitative data* må på sin side struktureres i forkant av

datainnsamlingen. Forskeren tar et standpunkt til hvilke variabler og verdier de ønsker informasjon om og tilordner disse med tall. Dette gjør at respondenten avgrenses til å svare på forhåndsbestemte spørsmål og svaralternativ (Jacobsen, 2022).

Det er samtidig viktig å påpeke at graden av pre-strukturering i få tilfeller er et enten-eller-spørsmål. Ser man på det som en skala finner vi rene kvantitative og rene kvalitative data som to ytterpunkter. I mange undersøkelser finnes det preg av både kvalitative og kvantitative data. For eksempel kan et spørreskjema (kvantitative data) ha svaralternativ som “annet” eller mer åpne spørsmål hvor respondenten står mer fritt i hva de velger (kvalitative data). En av de viktigste årsakene til at forskere velger å kombinere metodene er at dette vil være med på å begrense de svake sidene ved de enkelte metodene (Jacobsen, 2022).

Vår oppgave ønsker å kartlegge hvordan Norsk Kylling har fått til en vellykket implementering av bærekraft. Dette er et fenomen vi har lite kunnskap om på forhånd og derfor vil det være fordelaktig med en kvalitativ tilnærming hvor det legges få føringer før datainnsamlingen. For å få innsikt i implementering av bærekraft er vi avhengig av å kommunisere med personer i bedriften. På bakgrunn av dette mener vi at en kvalitativ tilnærming vil belyse problemstillingen på best mulig måte.

### 3.4 Hvordan samle inn kvalitative data?

Det finnes fire hovedmåter å samle inn kvalitative data på: 1) *sekundærdata*, 2) *det individuelle åpne intervjuet*, 3) *fokusgruppeintervju* og 4) *observasjoner* (Jacobsen, 2022, s. 157). Felles for alle tilnærmingene er at de undersøker relativt få enheter, noe som vil si at de har et intensivt undersøkelsesdesign. Det er viktig å være klar over at valg av metode for å samle inn data vil kunne påvirke dataenes validitet og reliabilitet.

Det individuelle åpne intervjuet kjennetegnes ved at undersøger og respondent har en åpen dialog hvor begge parter snakker relativt fritt. Den vanligste måten å gjøre slike intervjuer på er *ansikt-til-ansikt*, men det kan også gjøres over *telefon*, i en *e-post* eller på en *digital plattform* (Jacobsen, 2022).



Alle de fire intervjumetodene har både fordeler og ulemper. *Ansikt-til-ansikt intervju* er den eneste som gjennomføres fysisk. Dette gjør at undersøkeren både kan innhente data i form av hva respondenten sier, men også kroppsspråk. En annen fordel er at det er lettere å etablere tillit. En av ulempene ved denne tilnærmingen er at kostnadene vil være større enn ved andre tilnærminger, samt at intervjuereffekten kan bli sterk.

Det er spesielt tre tilfeller hvor det individuelle åpne intervjuet egner seg. For det første er dette en god metode når det er relativt få enheter som skal undersøkes ettersom det er en svært ressurskrevende tilnærming. For det andre vil det være en fordelaktig tilnærming når undersøker er interessert i hva den enkelte sier. Ved å gjennomføre individuelle intervjuer sikrer undersøkeren at den enkeltes synspunkter kommer frem. For det tredje er dette en god tilnærming når undersøkeren ønsker å få frem hva den enkelte tillegger et fenomen.

Ettersom vi med vår problemstilling ønsker å belyse hvordan Norsk Kylling har fått til vellykket implementering av bærekraft, mener vi at individuelle intervjuer vil være fordelaktig. Med oppgaven ønsket vi å få synspunkter fra både ledelsen og ansatte, og dette er noe av grunnen til at vi gjennomførte individuelle intervjuer, nettopp for at de fritt kunne meddele informasjon uten å bli påvirket av hverandre. Til vår problemstilling mener vi at ansikt-til-ansikt vil være den beste tilnærmingen. Ved å bruke denne metoden vil vi lettere kunne etablere tillit, samt oppnå en samtale som flyter godt. Vi anerkjenner samtidig at denne tilnærmingen gjør at vi som undersøkere må være ekstra observante på hvordan vi gjennomfører intervjuene, da dette vil kunne få betydning for dataene vi samler inn. Ettersom Norsk Kylling har kontorer i Trondheim-området, gjør dette det mulig for oss å gjennomføre intervjuene på denne måten. Vi vil også benytte noe sekundærdata gjennom å hente inn data fra deres egne nettside.

### 3.5 Hvordan velge ut enheter?

Kvalitativ datainnsamling er svært ressurskrevende, noe som gjør at antallet intervjuobjekter blir begrenset (Jacobsen, 2022). En konsekvens av dette vil kunne være at undersøkelsens validitet og reliabilitet potensielt kan bli truet. For å sikre et representativt utvalg er det tre steg som utvalgsprosessen bør følge. Først må det lages en oversikt over alle ønskelige intervjuobjektene dersom ressurser ikke hadde vært en begrensning. Deretter er det viktig å etablere inkluderings-

og ekskluderingskriterier, som tydeliggjør hvilke enheter man ønsker å inkludere i undersøkelsen og hvilke som kan ekskluderes. Med bakgrunn i de enhetene man ønsker å inkludere i undersøkelsen velges det ut et utvalg.

Det finnes en rekke utvalgskriterier som kan brukes i utvelgelsen av et utvalg. De vanligste kriteriene er *tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, informasjon, det typiske, det ekstreme, snøballmetoden og replikasjon* (Jacobsen, 2022). Ved å benytte *bredde og variasjon* som utvalgskriteriet, sikrer undersøkeren i større grad å få et utvalg som gjenspeiler bredden og variasjonen i fenomenet. I dette tilfelle har vi valgt å innhente data både fra ledergruppen og noen ansatte, slik at vi får flere perspektiver av endringen som utforskes. Et annet utvalgskriterie er *informasjon*, her velger undersøkeren ut de enhetene som hen mener vil gi best informasjon om fenomenet. Vi har også benyttet denne tilnærmingen ettersom vi ønsket å intervju noen i ledergruppen som sitter med mye kunnskap om bærekrafts implementeringen.

De personene som vi til slutt intervjuet ble valgt ut av Norsk Kylling i samarbeid med oss. På forhånd ga vi beskjed om at vi ønsket å intervju noen i ledergruppen, samt et par ansatte. Totalt sett ønsket vi å intervju 5 personer. På bakgrunn av dette valgte Norsk Kylling selv hvem som skulle stille til intervju. Vi anerkjenner at utvalget på 5 respondenter er lite i forhold til at bedriften totalt har 350 ansatte. Samtidig mener vi at utvalget, bestående av både ledere og ansatte, i stor grad vil være et representativt utvalg. Vi ønsker å spesifisere at vi har vært spesielt observante på om våre intervjuobjekter ga en ærlig og god forklaring av fenomenet, da det kunne tenkes at bedriften ville valgt ut de personene som ville stilt dem i best lys.

### 3.6 Hvordan analysere kvalitative data?

Kvalitative kilder består i hovedsak av tekster, og for å kunne analysere slik data vil det derfor være viktig å forenkle og strukturere dataene for å få en oversikt. Det første som må gjøres i en kvalitativ analyse er å renskrive intervjuer eller observasjoner (Jacobsen, 2022). Måten vi gjorde dette var ved å notere fra lydopptakene som ble gjennomført, noe som sikrer god og riktig renskrivning av intervjuene.

Etter å ha transkribert intervjuene vil man i en kvalitativ analyse gjennomføre en innholdsanalyse (Jacobsen, 2022). I en innholdsanalyse er tanken at man skal klare å bryte ned intervjuene til mer meningsfulle kategorier. Til dette brukte vi en deduktiv innholdsanalyse, som vil si at vi analyserte dataene basert på forhåndsbestemte kategorier. Vi anerkjenner at denne tilnærmingen har noen begrensninger på den måten at den påvirker hvordan vi analyserer dataene. Noen av kategoriene som vi brukte til å analysere tekstene var *arbeidsmiljø, lederstil og motstand*. Ved å opprette kategorier fikk vi et tydelig bilde på hvordan vi kunne analysere og drøfte data i en helhet.

### 3.7 Hvor gode er de konklusjonene vi har trukket?

Validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) er to sentrale begreper som brukes for å vurdere hvorvidt konklusjonene vi har trukket er gode eller ikke. Validitet kan deles inn i to kategorier; intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet handler om vi hvorvidt vi har fått tak i det vi ønsket, mens ekstern validitet handler om det vi har funnet kan overføres til andre sammenhenger. Reliabilitet på sin side handler om vi kan stole på dataene som er samlet inn eller ikke (Jacobsen, 2022, s. 239).

For å avgjøre om den interne validiteten er sterk må vi først gjøre en vurdering av hvorvidt studieobjektene gir en sann representasjon av virkeligheten (Jacobsen, 2022). I dette tilfelle har vi intervjuet fem personer i Norsk Kylling, tre i ledergruppen og to ansatte. Vi fikk blant annet intervjuer lederen for bærekraftig innovasjon og en tillitsvalgt, og mener på bakgrunn av dette at vi har fått tak i personer som sitter med god og innsiktsrik informasjon. Etter å ha gjennomført intervjuene og analysert dataen fikk vi et inntrykk av at respondentene ga et ærlig og representativt bilde, noe vi var spesielt observante på da Norsk Kylling selv valgte ut respondentene. Informasjonene ble lagt frem på en naturlig måte, noe som tyder på at intervjuobjektene snakket fritt og ærlig. På bakgrunn av dette mener vi at den interne validiteten til undersøkelsen er sterk.

Det neste som må avgjøres er om dataene er pålitelige, det vil si å avdekke om det er noe ved undersøkelsen som kan ha påvirket de svarene vi har fått. I denne sammenheng er det viktig å vurdere intervjuereffekten, som vil si at den som har intervjuet kan ha påvirket intervjuobjektet (Jacobsen, 2022). Da vi gjennomførte intervjuene var vi bevisste på at vi hadde en lyttende

posisjon og virket oppmerksomme. Vi var også bevisste på å ikke notere alt for mye dersom de valgte å dele informasjon som kanskje kunne virke negativ for bedriften, da vi følte at dette ville gjøre at de følte seg mer trygge i å være ærlig med oss. På bakgrunn av dette opplever vi at den eventuelle intervjuereffekten ikke har vært betydelig. Det er også viktig å vurdere om konteksten av intervjuene kan ha påvirket svarene (konteksteffekten). Intervjuene ble gjennomført på Norsk Kylling sine kontorer og var planlagt i relativt god tid i forveien. Konteksten var derfor naturlig for intervjuobjektene og planlagt, noe som er med på å sikre at respondentene føler seg trygge og derfor vil dele av seg med informasjon. Vi bestemte oss også for å ta lydopptak av intervjuene for å sikre nøyaktig registrering av dataene. På bakgrunn av det som er drøftet i dette avsnittet anser vi det som riktig å konkludere med at dataene er pålitelige.

Til slutt må det gjøres en vurdering av den eksterne validiteten som handler om hvorvidt funnene i undersøkelsene kan generaliseres til andre sammenhenger (ibid.). Etersom vi har valgt en kvalitativ tilnærming, og derfor bare har undersøkt et fåtall enheter, vil det være vanskelig å argumentere for at våre funn vil være representativt for en større populasjon.

### 3.8 Tolkning av resultater

Når dataene skal drøftes, kan enten dette gjøres på en substansiell eller metodisk måte (Jacobsen, 2022). Substansiell drøfting vil si at man drøfter funnene opp mot problemstillingen og teori og eventuelle andre studier. Metodisk drøfting på sin side handler om å drøfte reliabiliteten og validiteten til funnene (ibid.). I det neste kapitlet vil vi gjennomføre en substansiell drøfting, hvor våre funn drøftes opp mot problemstillingen og teorien som er presentert tidligere i oppgaven.

## 4.0 Presentasjon og drøfting av data

I det kommende avsnittet vil vi utforske hovedfunnene som har blitt avdekket gjennom vårt forskningsarbeid. Analysen er strukturert rundt våre tre forskningsspørsmål og tar sikte på å presentere en konklusjon som svarer på vår overordnede problemstilling. Med bruk av sitater fra intervjuene vil vi formidle respondentenes erfaringer og synspunkter angående de temaene vi søker å utforske, og derigjennom poengterer og nyansere hovedfunn i analysen.

### 4.1 Hvordan implementeres bærekraft i Norsk Kylling?

Med en visjon som bunner i å bli “verdens beste næringsmiddelverdikjede” har Norsk Kylling satt seg ambisiøse mål for bærekraftig utvikling. Med denne visjonen ønsker organisasjonen å legge til rette for å kunne operere og utvikle seg på en bærekraftig og fremtidsrettet måte, samtidig som Norsk Kylling vil innlemme bærekraft i alle aspekter av sin virksomhet. I tråd med dette, er det nødvendig å undersøke hvorvidt Norsk Kylling faktisk oppfyller de krav og forventninger som kreves for å kunne betegnes som en bærekraftig aktør i næringsmiddelindustrien.

#### 4.1.1 Forståelse av bærekraft som begrep

Innledningsvis ønsket vi å avdekke hvordan en bærekraftig organisasjon forstås av respondentene. Ved å stille spørsmål om hva de definerer som en bærekraftig organisasjon, fikk vi en bredere forståelse for hva de legger i begrepet. Dette ga en pekepinn på hvorvidt de anser Norsk Kylling som en bærekraftig organisasjon. Det fremkom at det var en felles enighet om at økonomi, det sosiale og det miljømessige er viktige bærebjelker når det gjelder en bærekraftig virksomhet. Likevel viste det seg at flere så et forbedringspotensial i effektivitet og utnyttelse av arbeidskraft.

Blant de ansatte viste det seg at de hadde en felles forståelse om at begrepet omfavnet mer enn bare det miljømessige aspektet rundt bærekraft. Det økonomiske, samt det sosiale aspektet av bærekraft var også sentralt.

*“Det må være noe som vi nyter godt av alle sammen, samtidig som den økonomiske biten ikke er den eneste driveren.”*

Ansatt 1

*“Det må være liv laget på alle mulige måter. Det må også være økonomi i bildet, hvis ikke går det ikke rundt. Samtidig må det være gjenbruk og fokus på å ikke bruke mer ressurser enn nødvendig.”*

Ansatt 2

Ledelsen synes å benytte andre betegnelser for å definere en bærekraftig organisasjon. Med utgangspunkt i at Norsk Kylling ikke har en bærekraft visjon, men visjonen deres er å være bærekraftig, kan det tenkes at bærekraft har blitt såpass innlemmet i organisasjonen at begrepet vektlegges annerledes enn tidligere. Ledelsen legger vekt på ulike aspekter, da leder 1 legger hovedvekt på det økonomiske, leder 2 legger vekt på det sosiale, mens leder 3 legger vekt på det miljømessige.

*“Det handler om at alle som jobber i organisasjonen har meningsfulle oppgaver, og at ingen gjør dobbeltarbeid.”*

Leder 1

*“Du må ha en felles retning, en felles visjon. Også er trivsel viktig, hos oss skal det være morsomt og lønnsomt.”*

Leder 2

*“At driften kan vedvarer over tid, og da må nyskapning være en del av det.”*

Leder 3

Videre spurte vi respondentene om de anså Norsk Kylling som en bærekraftig organisasjon. Også her spriker svarene mellom ledelsen og de ansatte. De ansatte hadde klare svar og valgte å ikke utdype ytterligere.

*“Ja, det synes jeg. Jeg tenker jo at bedriften er fremoverlent og har fokus på nyskapning.”*

Ansatt 2

*“På noen områder. Altså produktet vi leverer og alt som går på maskintekniske, fabrikken, dyrevelferd, før er vi veldig bærekraftige på. Vi tenker veldig sirkulær økonomi, med at vi har bygd en fabrikk annet næringsliv også kan benytte seg av.”*

Leder 3

*“Ja, men vi har absolutt potensial til å bli bedre. Vi kan bli bedre på effektivisering, det å sikre at vi ikke gjør dobbeltarbeid. Der vil jeg tro det er muligheter for å bli enda bedre.”*

Leder 1

Til tross for at respondentene beskrev en bærekraftig organisasjon på ulike måter, viste det seg at det jevnt over var en felles forståelse tett knyttet opp mot den presenterte teorien om trippel bunnlinje, hvor både det økonomiske, det sosiale og det miljømessige aspektet ble understreket. I spørsmålet om de ser på Norsk Kylling som en bærekraftig organisasjon, svarte alle ja. Lederne reflekterte litt rundt hvilke forbedringsområder de har og hva det faktisk er de er gode på. Som en fremoverlent organisasjon er det alltid viktig å tenke på hvilke ressurser man kan utnytte bedre for å oppnå en mer effektiv drift, og således bli mer bærekraftig.

#### 4.1.2 Trippel bunnlinje

I det kommende kapittelet vil vi gjennomføre en objektiv evaluering av Norsk Kylling for å kunne avgjøre hvorvidt de kan betraktes som en bærekraftig virksomhet eller ikke. Evalueringen vil baseres på den tidligere presenterte teorien om trippel bunnlinje, utviklet av John Elkington (1999). I tillegg til dataene som er samlet inn gjennom intervjuer, har vi supplert med informasjon fra Norsk Kylling sine nettsider for å sikre tilstrekkelig grunnlag for våre vurderinger.

#### 4.1.2.1 Sosial bunnlinje

Den sosiale bunnlinjen søker å undersøke hvordan virksomheten påvirker menneskene både innad i organisasjonen, men også omgivelsene rundt. Først vil vi se på de interne faktorene som kan bidra til å styrke den sosiale bunnlinjen. De interne faktorene er gjerne knyttet til blant annet ansattes velvære og arbeidslivs- og medarbeidertrivsel.

Et utdrag fra arbeidsmiljøerklæringen Norsk Kylling selv har annonsert, lyder som følger: «Norsk Kylling skal være en ansvarlig arbeidsgiver og tilby en trygg og utviklende arbeidsplass for alle som jobber her. Vi skal ha en organisasjon som er preget av åpenhet, samhandling og tillit.» (Norsk Kylling, 2022). Med utgangspunkt i denne erklæringen er det rimelig å anta at Norsk Kylling har ambisjoner om en god arbeidskultur hvor de ansatte føler på tilhørighet og tillit, noe som gjenspeilte seg i respondentenes svar.

*“Det er en veldig god energi og du får aldri nei fra noen hvis du har spørsmål eller trenger hjelp til noe. Det er rett og slett et arbeidsmiljø som vil veldig mye.”*

Leder 2

*“Jeg synes det er et bra arbeidsmiljø! Vi er en gjeng som snakker sammen og løser problemer vi står ovenfor.”*

Ansatt 1

Videre vil vi undersøke de eksterne faktorene som påvirker den sosiale bunnlinjen. Det dreier seg nemlig om hvilken effekt Norsk Kylling har på blant annet kunder og lokalsamfunnet.

*“(…) altså vi er veldig bærekraftige på det vi gjør eksternt, med at vi tenker sirkulær økonomisk. Vi har bygd en fabrikk som gjør at blant annet næringslivet rundt kan koble seg på både sjøvannskabelen og energisentralen. Med den type ting så har vi tenkt større enn oss selv og det tror jeg er veldig lurt.”*

Leder 3



Energikonseptet til Norsk Kylling baserer seg følgelig på ideen om å tenke større enn seg selv. I samarbeid med kommunen er det etablert en rørledning under fjorden som forsyner anlegget med overskuddsvarme. Overskuddsvarmen kan også industriaktører i nærområdet koble seg på. Med sjøvannsinntak og bruk av solceller kan Norsk Kylling med stolthet fremheve sine smart-energi styringsløsninger (Norsk Kylling, u.å.).

#### *4.1.2.2 Miljømessig bunnlinje*

Den miljømessige bunnlinjen reiser spørsmålet om hvordan virksomheten påvirker det ytre miljøet. Det inkluderer elementer som påvirker klimaet, økosystemet og generell livskvalitet. Til tross for at Norsk Kylling er godt kjent for sine bærekraftige tiltak, jobber de stadig med å finne nye, bedre og mer energisparende løsninger. Vi spurte respondentene om hvilke bærekraftige tiltak Norsk Kylling gjennomfører og fikk et overordnet bilde på hva som er det viktigste sett fra virksomhetens øyne.

*“Det er jo først de siste årene, kanskje spesielt etter vi byttet kyllingrase til Hubbard, at det har tatt av skikkelig med bærekraft.”*

Leder 1

Aldri før har det vært viktigere å stille krav til investering i bærekraftig emballasje. Det er ikke bare de regulatoriske kravene knyttet til emballasje og avfallshåndtering som nå utfordrer virksomheter til å tenke innovativt når det gjelder produktutvikling, men kunder stiller også strengere krav enn tidligere. Det er velkjent at emballasje laget av ikke-fornybare materialer er en stor belastning for miljøet og naturen. Norsk Kylling poengterer på sin nettside at riktig emballasje er et viktig miljøtiltak, noe som også trekkes frem blant respondentene.

*“Alle byggene våre bruker kun fornybar energi, også transporten. Vi skal også kun ha resirkulert emballasje, så det er noe vi alltid jobber med.”*

Leder 2

*“Vi har jobbet i 5-6 år med å finne emballasjetype og løsninger som gir oss et bærekraftig løft. Jeg jobber med ulik type plast, hvordan type plast vi bruker, hvordan den*

*er gjenvunnet, hva kan gjøres med den og hvordan kan den brukes senere igjen og det har jo vært viktig.*

Ansatt 1

Gjennom plastløftet har Norsk Kylling forpliktet seg til å øke bruken av resirkulert plast, unngå unødvendig bruk av plast, og å designe for gjenvinning. Deres overordnede mål er 100% resirkulert emballasje innen 2030 og 100% resirkulerbar emballasje innen 2030 (Norsk Kylling, u.å.).

*“Vi har satt oss en rekke mål for 2025 og 2030: utslippsreduksjon, resirkulert emballasje, transport, endring i fôret, ja rett og slett en rekke mål”*

Leder 2

Fra intervjuene kommer det tydelig frem at Norsk Kylling jobber med en rekke ulike tiltak for å innlemme bærekraft i alle aspekter av organisasjonen. Målene de har satt seg er store og det investeres naturligvis tungt i disse prosjektene. Neste spørsmål omhandler organisasjonens arbeid for å opprettholde en god miljøprofil, hvilke konkrete tiltak gjør de egentlig?

*“Måten vi jobber på er å sette opp et klimaregnskap og ta standpunkt til hvor i verdikjeden utslippene oppstår, og så ut ifra det så har vi satt mål og tiltak.”*

Leder 2

*“Vi bruker jo mye solenergi, og vi bruker havvann til nedkjøling. Og vi har jo en energisentral som gjør at vi lagrer energi. Det vi produserer selv har vi gjenbruk på og vi fordeler også til nærområdene.”*

Ansatt 2

*“Det er på fôr at vi har flest prosjekter, fordi det står for den høyeste andelen av klimafotavtrykket.”*

Leder 2

#### 4.1.2.3 Økonomisk bunnlinje

Den økonomiske bunnlinjen refererer til den økonomiske verdien en virksomhet genererer når driftskostnadene er trukket fra. Det er fremdeles viktig å understreke at den økonomiske bunnlinjen også representerer den innvirkningen organisasjoner har på samfunnet som en helhet.

Vi var nysgjerrige på hva respondentene mener kan være grunnen til at Norsk Kylling har lyktes med de ulike bærekraftige tiltakene. Respondentenes svar ga oss innsikt i hvordan økonomien må settes til side i en periode, for at investeringene i det hele tatt skal være mulig.

*“Vi har fått det til fordi det har selvsagt mye med viljen til å bruke penger og midler på det.”*

Ansatt 1

*“Vi har en eier som er opptatt av det og som ønsker å sette fokus på det, og da har man tålt at ting har gått i minus i en periode, og det mener jeg er viktig. Det er forankret godt i ledelsen.”*

Ansatt 2

*“Enkelte har jo kanskje en holdning til at uansett hva vi gjør så holder det ikke, eller et stort fokus på at pengboka blir tynnere av å gjøre det, så ja..”*

Ansatt 1

*“Vi har jo investert tungt de siste årene, dette for å kunne nå de målene vi har satt oss.”*

Leder 2

Som det blir trukket frem, har Norsk Kylling måttet se seg nødt til å sette den økonomiske gevinsten til siden for å kunne få til vellykket implementering av bærekraft. Norsk Kylling har per dags dato en negativ likviditet, noe vi kan anta har en sammenheng med at de har investert tungt i bærekraft i en lengre periode (Proff, 2024).

Til tross for at Norsk Kylling har gjennomført en rekke investeringer i bærekraftige tiltak, har de

også vært avhengig av offentlige intensiver for å iverksette handlingene. Elektriske anleggsmidler og transportmiddel har en betydelig høyere kostnad sammenlignet med det som drives av fossile brensler. En ordning hvor man får økonomisk støtte vil ikke bare gjøre det mer attraktivt å gjennomføre grønnere investeringer, men det vil også gjøre det mer overkommelig.

*“Skal vi få til det vi jobber med så er vi nødt til å jobbe sammen med forsknings- og utviklingsmyndighetene. Disse finansieres ofte av offentlige utlysninger, sånn som Norges forskningsråd, EU eller Enova. Så ut i fra prosjektet og initiativet vi jobber med så er det som oftest at vi har med oss disse offentlige virkemidlene.”*

Leder 2

*“Måten vi jobber på er jo da at vi alltid har med oss enten Sintef, NTNU, NMBU, Nofima og de søker som regel om støtte.”*

Leder 1

Som det også blir lagt frem av en av lederne, er det i dag vanskelig å få støtte dersom du ikke investerer grønt.

*“Man har jo skattefunn, med at det lønner seg å være veldig sånn politisk i tiden hvis man skal få midler til ting, med en gang man skal ha noe som er litt utafør så er det på en måte ikke helt kanskje like lett.”*

Leder 3

Det er også viktig å trekke frem at Norsk Kylling med omtrent 350 ansatte skaper mange viktige arbeidsplasser:

*“Vi som bedrift har muligheten til å ansette ufaglært arbeidskraft som gjør at du kan ta fagbrev som praksiskandidat, det er altså et kvalifikasjonsløp istedenfor vanlig lærling. Etter fagbrev står du i jobb og har en mer formell utdanning, så den sosiale biten av hva*

*man har mulighet til å bidra med som en sånn type industribedrift er ganske bærekraftig på samfunnsnivå.”*

Leder 3

#### 4.1.3 Oppsummering

For å oppsummere hvorvidt Norsk Kylling kan defineres som en bærekraftig virksomhet, vil det være nødvendig å gjøre en vurdering samlet sett. Det er tydelig at arbeidskulturen i Norsk Kylling er preget av et miljø som vil mye, hvor de også er opptatt av god samhandling og tillit. Gjennom sitt energikonsept viser også selskapet at de tenker større enn seg selv, og således gir tilbake til både industriaktører i nærområdene, lokalsamfunnet og kunder. Miljømessig bidrar Norsk Kylling med positive tiltak for å sikre en mer miljøvennlig drift. Med økt fokus og press på resirkulerbar emballasje, reduksjon av matsvinn, fornybar energi og drivstoff er det liten tvil om at Norsk Kylling tar samfunnsansvaret alvorlig. Videre blir den økonomiske bunnlinjen representert ved at Norsk Kylling har en positiv innvirkning som strekker seg utover deres egen virksomhet. De tunge investeringene på bærekraft og miljø har påvirket det økonomiske resultatet i negativ retning, men det mener de er konsekvensene av å ta ansvar. Utenom dette skaper Norsk Kylling mange arbeidsplasser, samt legger til rette for utdanning og fagbrev for ufaglærte arbeidstakere.

Med utgangspunkt i teori om trippel bunnlinje, er en bærekraftig virksomhet en virksomhet som tar hensyn til alle tre komponentene, nemlig det sosiale, det miljømessige og det økonomiske. Det fremkommer av faktum at alle respondentene beskriver Norsk Kylling som en bærekraftig organisasjon på ulike måter og det er således ingen felles forståelse om hva de legger i definisjonen. Det er likevel en rød tråd gjennom svarene og det er tydelig at virksomheten tar hensyn til både det sosiale, det miljømessige og det økonomiske.

Med bakgrunn i teori kan vi derfor konkludere med at Norsk Kylling er en bærekraftig virksomhet. Sett under ett har tilnærminger og praksiser som diskutert ovenfor vært en sentral del av implementeringen av bærekraft. Det er tydelig at det er et stort fokus på bærekraft og at dette er godt innlemmet i alle aspekter av virksomheten. Videre vil det være sentralt at de kobler på

alle tilgjengelige ressurser og sørger for å ikke gjøre dobbeltarbeid. Selv om driften stort sett er bærekraftig i sin forstand, vil det alltid være forbedringspotensial og det er viktig at virksomheten fortsetter å strebe etter kontinuerlig forbedring.

## 4.2 Hvordan opplever ledelsen mobilisering og gjennomføring av endring?

Under dette forskningsspørsmålet vil vi ta utgangspunkt i teoriene som ble presentert tidligere i oppgaven, og på bakgrunn av dette drøfte ledelsen sin opplevelse av endring i Norsk Kylling. Ettersom problemstillingen vår er rettet mot implementering av bærekraft, vil mye av drøftingen sikte på å analysere dette opp mot endringsprosessen.

### 4.2.1 Levin 3-steg

#### 4.2.1.1 Opptining

I opptiningsfasen er det viktig at endringsagenten skaper en forståelse for at endringen er “viktig, riktig og god”, slik at de kan få de ansatte med seg (Jacobsen, 2018).

*“Tidligere leder hadde jo en spesiell evne til å få med organisasjonen på endringer.”*

Leder 1

Dette utsagnet viser til at organisasjonen på et tidspunkt hadde en lederfigur som klarte å få de ansatte med seg, noe som var avgjørende for å få til en vellykket implementering av bærekraft. Samtidig vektlegger leder 3 et annet poeng som også er viktig og interessant i denne sammenhengen;

*“Altså det her handler jo om at enten så må du overbevise folk eller så må du tvinge folk med deg. Vi har kanskje gjort en kombinasjon av det.”*

Leder 3

På bakgrunn av denne uttalelsen kan det argumenteres for at det kanskje ikke har vært like stort fokus på at endringen er “viktig, riktig og god”, men at det også har blitt brukt “tvang” for å få folk med seg på endringen.

Levins 3-steg modell vektlegger viktigheten av å skape en forståelse for at endringen er “viktig, riktig og god” (Jacobsen, 2018). Utsagnene og drøftingen som er presentert viser at elementene teorien presenterer som viktige i opptiningsfasen, ikke nødvendigvis har blitt gjennomført i Norsk Kylling. Likevel kan virksomheten vise til en vellykket endringsprosess i forbindelse med implementeringen av bærekraft. Endringsprosessen kan dermed ses på som et eksempel hvor teori og praksis ikke samsvarer, og viser at aspektene som teorien vektlegger ikke nødvendigvis er avgjørende for å oppnå en vellykket endringsprosess.

#### *4.2.1.2 Gjennomføring*

Gjennomføring av endring handler om å få personer til å endre atferd. Det er gjennomgående i svarene fra ledelsen at de er opptatt av å involvere de ansatte i de endringsprosesser og prosjekter de iverksetter.

*“Vi er veldig opptatt av å ta inn de ressursene som er viktig for å få til prosjektene våre.”*

Leder 2

*“Involvere bredt, det var vi kanskje ikke så gode på før. Nå er det slik at produksjonen også kan være med på forbedringsmøter for eksempel....”*

Leder 1

I Levins andre steg, gjennomføringsdelen av endringen legger modellen vekt på viktigheten av at ledelsen oppfordrer de ansatte til å ta del i prosjektet, slik at de ansatte skal få en større forståelse og et eierforhold til det som skjer. Utsagnene viser at ledelsen i Norsk Kylling har en oppfatning av at de ansatte er inkludert og får medvirke i endringsprosessene. På bakgrunn av teorien, kan det derfor argumenteres for at de har en god tilnærming til gjennomføringsfasen. Spørsmålet blir

da om de ansatte sitter med en lik oppfatning, noe vi vil komme tilbake til senere i drøftingen. I selve gjennomføringen av endringene er det hovedsakelig to endringsstrategier som kan benyttes, og disse vil drøftes videre i det kommende avsnittet.

## 4.2.2 Endringsstrategi E/O

Jacobsen (2018) legger til grunn at det finnes to hovedstrategier for endring, strategi E og O. For å avgjøre hvilken strategi som anvendes i endringsprosjekter er det seks dimensjoner som må drøftes; mål, ledelsens rolle, innhold, planlegging, motivasjon og konsulenter (Jacobsen, 2018, s. 174). I den følgende drøftingen vil vi drøfte hvorvidt Norsk Kylling kan kategoriseres innenfor strategi E eller O.

### 4.2.2.1 Mål

I virksomhetens prosess mot å bli mer bærekraftig, er det viktig å forstå hva som er drivkraften og fokuset i de målene de fastsetter. På dette punktet skiller strategiene seg fra hverandre ved at strategi E fokuserer på synlige og mer målbare resultater, mens strategi O har læringsaspektet som mål (Jacobsen, 2018, s. 147-161).

Samtlige av lederne hadde klare svar på hva som ble gjort for å nå målet om å bli «verdens beste næringsmiddel verdikjede». Slike mål befinner seg på det kvalitative aspektet, noe som gjør det utfordrende å måle denne målsetningen konkret. Målet om å bli “verdens beste næringsmiddel verdikjede” kan derfor plasseres innenfor strategi O. Respondentene nevnte også flere konkrete, tallfestede mål og tiltak.

*«Vi har satt oss som mål for 2025 og 2030; utslippsreduksjon og andre resirkulert emballasje, endring i fôret...»*

Leder 2

*«Vi jobber konkret med å gå over til mer bærekraftige emballasjer, eller tynnere emballasjer og samtidig bruke mindre av det. Ha mer produkt per pakke, for eksempel.»*

Leder 1



Sitatene indikerer en overvekt av håndfaste- og målbare mål, som er et kjennetegn ved strategi E. Til tross for at ledelsen hovedsakelig fokuserer på slike mål, må vi være forsiktige med å anta at virksomheten utelukkende jobber etter disse. Konkrete og tallfestede mål er vanligvis enklere å forholde seg til, og dermed lettere for lederne å nevne.

Leder 3 poengterer likevel viktigheten av kvalitative mål og at disse også må tas hensyn til i like stor grad.

*«Jeg er veldig for at man skal ha mål å forholde seg til...De kvalitative tingene som ikke er like lett å måle, må man ikke glemme.»*

Leder 3

På bakgrunn av drøftingen, kan det argumenteres for at Norsk Kylling har flest mål med trekk fra strategi E. Samtidig er det viktig å vise til at flere av lederne har tanker om hva som bør gjøres for å nå det kvalitative målet om å bli “verdens beste næringsmiddel verdikjede”, noe som tilsier at de også har mål som tilfaller strategi O.

#### *4.2.2.2 Ledelsens rolle*

Endringsstrategi E og O har et tydelig skille på hva som forventes av ledelsens rolle. Strategi E vektlegger en instruerende og kommanderende leder, mens strategi O i større grad fokuserer på en støttende og delegerende leder (Jacobsen, 2018, s. 174).

For å kartlegge lederstilen til noen av lederne i Norsk Kylling stilte vi spørsmål om de kunne beskrive sin lederstil.

*«Jeg vil påstå at den er åpen. Jeg er opptatt av at jeg skal være tilgjengelig og at de alltid føler at de kan komme til meg og at vi kan snakke åpent.»*

Leder 2

*«Midt mellom kanskje det relasjonelle og resultatorienterte.»*

Leder 3

Leder 2 viser til en lederstil som i stor grad er opptatt av åpenhet og tilgjengelighet, noe som peker i retning av strategi O, hvor en støttende lederstil står i fokus. Samtidig peker leder 3 på at hen har en lederstil som både er relasjonell (strategi O) og resultatorientert (strategi E), noe som tyder på at det er en kombinasjon av begge strategiene. I teorien vektlegges det at ledere i praksis sjeldent utøver rene strategi E eller O (Jacobsen, 2018). Utsagnet til leder 3 er dermed et godt eksempel på det teorien forklarer.

#### 4.2.2.3 Innhold

Innholdet handler om hva som blir endret, og kan enten være rettet mot strategi, struktur og systemer (strategi E), eller mennesker, grupper og kultur (strategi O). Gjennom analysen kom det tydelig frem at de største endringene skjedde da Rema 1000 kjøpte opp selskapet, samt ansettelsen av en ny toppleder.

*«Man begynte vel å snakke om det her da vi ble kjøpt opp av Rema 1000.»*

Leder 3

*«Så var det hen som var administrerende-direktør fram til nå i fjor høst...som startet en ganske stor endringsprosess.»*

Leder 2

Til tross for at ansettelse, samt nye eiere, i utgangspunktet blir sett på som endringer i de formelle elementene (strategi E), kan det antas at disse også har bidratt til å endre kulturen og menneskene (strategi O) i virksomheten. Denne antagelsen baserer seg på at en endring i de sentrale delene av virksomheten potensielt vil resultere i at virksomheten også kan endres innad. Dette eksempelet er med på å vise kompleksiteten av endringsledelse, hvor endringer i formelle og uformelle elementer gjensidig påvirker hverandre (Jacobsen, 2018, s.153).

#### 4.2.2.4 Planlegging

Strategi E vektlegger en endringsprosess som kjennetegnes som lineær, mens strategi O vektlegger en eksperimenterende og inkrementell endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 174).

*«Vi har jo ikke en egen bærekraftstrategi, men strategien vår skal være bærekraftig.»*

Leder 2

Dette utsagnet tyder på at Norsk Kylling har en endringsprosess som er inkrementell og eksperimenterende. Det kan tolkes som at virksomheten kontinuerlig tilpasser praksisen sin for å implementere bærekraftige tiltak. Utsagnet kan tolkes slik at virksomheten heller velger å gjøre inkrementelle endringer over lengre tid, enn å implementere store endringer på kort sikt. På bakgrunn av dette kan det tyde på at Norsk Kylling bruker strategi O i bærekraftsimpliciteringen, hvor de kontinuerlig eksperimenterer og tilpasser seg.

#### 4.2.2.5 Motivasjon

Motivasjonen til en endringsprosess kan enten skapes gjennom indre (strategi O) eller ytre (strategi E) motivasjon. På spørsmålet om de ansatte er involvert i endringsprosessene svarte lederne et klart ja. Det kan derfor argumenteres for at det legges vekt på indre motivasjon og deltakelse. Likevel kom det frem at deltakelse ikke alltid har vært til stede.

*«Hos oss så er det nok veldig ovenfra, det kommer nok ut fra ledergruppa og bærekraftig-innovasjonsavdeling for det meste.»*

Leder 3

Fra utsagnet kom det frem at virksomheten ikke alltid fokuserer på deltakelse og indre motivasjon. Det er viktig å poengtere at ingen av respondentene nevnte bruk av ytre motivasjon som en drivkraft i endringsprosessene. Det faktum at verken ytre eller indre motivasjon ble trukket frem, står i kontrast med teorien.

#### 4.2.2.6 Konsulenter

Strategi E og O har to ulike tilnærminger til bruken av konsulenter. Strategi E bruker konsulenter som eksperter. De hentes inn i et endringsprosjekt hvor de får presentert et problem og løser dette på egne premisser (Jacobsen, 2018). På den andre siden fokuserer strategi O på at konsulentene skal bistå organisasjonene i å håndtere problemet, ikke at de skal overta (Ibid.). Utsagnet fra leder 2 viser til at virksomheten har benyttet konsulenter som en støtte i deres arbeid, noe som peker i retning av strategi O.

*«...Vi plukket egentlig enkeltpersoner fordi vi skulle bygge verdens beste fabrikk og da må vi ha landslaget, så da var det ulike personer fra ulike konsulenthus som var inne og bidro.»*

Leder 2

#### 4.2.2.7 Oppsummering

På bakgrunn av det som er drøftet ser vi at ledelsen i Norsk Kylling både benytter seg av strategi E og O. Ifølge teorien er disse idealtyper og det er derfor ikke overraskende at virksomheten tar i bruk en hybrid av disse. Likevel ser det ut til at det fra ledelsen sitt perspektiv i størst grad har blitt brukt strategi O i mobilisering og gjennomføring av endringer.

### 4.2.3 Motstand

I teoridelen la vi til grunn at motstand mot endring som oftest er et resultat av tidligere læring og erfaring (Klev og Levin, 2021). Respondentene ga uttrykk for at det har vært mindre motstand de siste årene. Dette tyder på, som Klev og Levin uttrykker, at positive erfaringer med tidligere prosjekter, fører til at de ansatte har en positiv holdning til nye endringsprosjekter.

For noen år siden byttet Norsk Kylling kyllingrase fra en rasktvoksende til en saktevoksende. I denne overgangen møtte de på flere utfordringer og opplevde ulike typer motstand. Blant annet var det flere av bøndene som var skeptiske til endringen ettersom de ikke var kjent med den nye kyllingrasen. En slik type motstand kjennetegnes som frykt for det ukjente (Jacobsen, 2018).

*«Det var mye ekstra jobb for folk, man jobber overtid og tar det på strak arm. Det er veldig stor vilje til omstilling, synes jeg.»*

Leder 1

Utsagnet tyder på at ekstraarbeid i omstillingen til å bli en bærekraftig bedrift, kan ha vært en årsak til motstand. En slik type motstand omtales av Jacobsen (2018) som “ekstraarbeid”. Det er likevel viktig å poengtere at det ikke opplevdes som en kilde til motstand eller misnøye, da det var stor “vilje til omstilling” i virksomheten.

### 4.3 Hvordan er de ansattes opplevelse av mobilisering og gjennomføring av endringer?

Under dette forskningsspørsmålet vil vi ta utgangspunkt i teoriene som ble presentert tidligere i oppgaven, og på bakgrunn av dette drøfte de ansatte sin opplevelse av endring i Norsk Kylling. Ettersom problemstillingen vår er rettet mot implementering av bærekraft, vil mye av drøftingen sikte på å analysere dette opp mot endringsprosessen.

#### 4.3.1 Levin 3-steg

##### 4.3.1.1 Opptining

I opptiningsfasen er *sensemaking* og *sensegiving* to sentrale begreper, hvor det er spesielt viktig med god kommunikasjon i *sensegiving* prosessen. På spørsmålet om de ansatte opplever at de får tilstrekkelig informasjon når nye endringer skal iverksettes, skilte svaret seg fra ledelsen. De ansatte svarte at de ønsket seg mer informasjon og at informasjonen til tider kom noe sent.

Dette kan både tyde på at kommunikasjonen mellom de ulike partene ikke er like god som ønsket i opptiningsfasen (Jacobsen, 2018). På bakgrunn av de ansattes uttalelser kan det tolkes dit at endringsagenten ikke evner å gi de ansatte en forståelse av hvorfor tiltakene blir iverksatt.

*«Vi har kanskje enkelte ganger savnet den biten med hvorfor vi gjorde det.»*

Ansatt 2

*“Enkelte ganger så synes vi kanskje det går fort og at vi ikke rekker å følge med på hva som er det egentlige underliggende målet, og så kommer det underliggende målet en stund etter og så er det jo greit, men fortell oss det tidligere da.”*

Ansatt 1

I likhet med ledelsen, uttaler også de ansatte at endringsagenten ikke alltid evner å tydeliggjøre at endringen er “riktig, viktig og god”. Eksempelet viser tydelig forskjell mellom teori og praksis, hvor teorien legger stor vekt på opptiningsfasen, mens praksisen til Norsk Kylling viser at gode endringsprosesser kan oppstå uten et like stort fokus på dette.

#### *4.3.1.2 Gjennomføring*

I gjennomføringsfasen handler det om å endre atferd. Ifølge teorien er det viktig med involvering slik at de ansatte får en større forståelse og eierskap til endringsprosessene som skjer (Jacobsen, 2018). Respondentene opplevde at de kun til tider var involvert i endringsprosessen.

*«Andre ting har jo på en måte kommet fra øverste del...da har vi på en måte ikke vært like inkludert.»*

Ansatt 2

Selvom de ansatte uttaler å ikke ha vært like involvert i alle endringsprosesser, tydeliggjør de også at de har hatt innflytelse på hvordan jobben skal gjennomføres.

*«Hvis vi får en oppgave om å se på et eller annet så er det heller sann at målet blir presentert enn veien.»*

Ansatt 2

De ansattes opplevelse av varierende innflytelse, kan føre til mindre forståelse av hvorfor endringene blir gjennomført. På bakgrunn av dette er det overraskende at endringsprosessen har vært effektiv, ettersom teorien viser til at medvirkning er et effektiviserende tiltak i endringsprosesser (Klev og Levin, 2021, s. 50). Det er hovedsakelig to endringsstrategier som benyttes i denne fasen, som vil bli drøftet i det følgende.

## 4.3.2 Endringsstrategi E/O

### 4.3.2.1 Mål

På mål skiller strategiene seg fra hverandre ved at strategi E fokuserer på synlige og mer målbare resultater, mens i strategi O står læringsaspektet sterkt (Jacobsen, 2018). Ingen av de ansatte hadde konkrete tanker på hva som er målsettingen til virksomheten, men de tydeliggjør med sine utsagn at læringsaspektet i mindre grad står i fokus.

*«Det har ikke vært noe gjennomført kursing eller noe lignende, så enkelte ganger skulle vi kanskje ønske at vi var litt mer med da.»*

Ansatt 1

Dette utsagnet tyder på et visst fravær av læringsaspektet, men samtidig er det viktig å poengtere at dette ikke er ensbetydende med at virksomheten ikke fokuserer på læring i det hele tatt. Alle de ansatte sa seg enig i at det å være en bærekraftig virksomhet er et konkurransefortrinn, noe som kan sees på som et synlig og målbart resultat (strategi E) med implementeringen. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at endringsprosessen, ifølge de ansatte, i større grad har synlige og målbare resultater som mål fremfor et læringsaspekt.

### 4.3.3.2 Formell ledelsesrolle

For å undersøke om den formelle ledelsesrollen kan plasseres innenfor strategi E eller O, ba vi respondentene om å beskrive ledestilen til sin nærmeste leder. Her må det nevnes at de ansatte jobber i hver sin avdeling, og har derfor ikke samme nærmeste leder.

De ansatte har en positiv oppfatning av sin nærmeste leder, og bruker ord som tillit, fremoverlent og inkluderende for å beskrive lederstilen. Disse beskrivelsene tyder på at de ansattes nærmeste leder i hovedsak har trekk fra strategi O, hvor man er støttende og relasjonsorientert (Jacobsen, 2018, s. 174).

Til tross for at de ansatte opplever sin nærmeste leder som relasjonsorientert, kommer det frem at flere mener at virksomheten i sin helhet bærer preg av strategi E.

*«Det har vært veldig mye styrt fra toppen.»*

Ansatt 1

#### *4.3.3.3 Innhold*

I likhet med lederne opplevde også de ansatte at hovedvekten av endringene kom i forbindelse med Rema 1000 sitt oppkjøp og ny direktør.

*«Hen jobbet strategisk og målrettet med et helt annet fokus, hen var fremoverlent.»*

Ansatt 2

Ny toppleder og nye eiere, anses som endringer i de formelle elementene (Strategi E). Samtidig er det viktig å påpeke at endringer i de formelle elementene også vil kunne føre til endringer i de mer uformelle elementene.

#### *4.3.3.4 Planlegging*

Planlegging går på om endringsprosessen er planlagt og lineær (strategi E), eller om den er eksperimenterende og inkrementell (strategi O).

*«Hvis vi får en oppgave om å se på noe, så er det heller sånn at målet blir presentert enn veien. Så jobber vi i avdelingen med hvordan vi skal komme oss dit.»*

Ansatt 2

På bakgrunn av dette sitatet er det vanskelig å tyde om Norsk Kylling jobber med konkrete planer for implementeringen av bærekraft. Samtidig viser utsagnet til at de respektive avdelingene er med på å finne veien frem mot målet, noe som kan tyde på at de har en utforskende og eksperimenterende tilnærming til endringsprosesser. Det kan på bakgrunn av dette argumenteres for at Norsk Kylling, ifølge de ansatte, benytter seg av strategi O i planleggingsprosessen.



#### 4.3.3.5 Motivasjon

På dette aspektet skiller man strategiene på hvorvidt de ansattes motivasjon for endring skapes av ytre faktorer som finansielle incentiver (strategi E), eller symbolske belønninger som fremkommer av den indre motivasjon (strategi O).

Å oppleve at man blir hørt og får ta del i de endringene som forekommer er en sentral kilde for indre motivasjon, da dette fører til en følelse av økt eierskap og involvering for de ansatte (Jacobsen, 2018).

*«Det her er ikke noe lederne gjør over hodet på oss, initiativet kan komme fra hvem som helst.»*

Ansatt 2

*«Andre ting har jo på en måte kommet fra øverste del...da har vi på en måte ikke vært like inkludert.»*

Ansatt 2

Utsagnene er noe motstridende, og kan være med på å forklare at involvering og medvirkning kanskje ikke er like viktig i alle prosesser, noe som står i strid med hva Klev og Levin (2021) vektlegger. Til tross for at utsagn to viser til at ansatte ikke alltid blir like inkludert, er det likevel gjennomgående at de ansatte i mange situasjoner føler seg inkludert. På bakgrunn av dette, kan det derfor antas at motivasjonen til endringsprosessene ofte kommer innenfra og derfor har trekk av strategi O.

#### 4.3.3.6 Konsulenter

De to strategiene skiller seg fra hverandre ved at man enten ser på konsulenter som eksterne spesialister (strategi E) eller prosesskonsulenter (strategi O).

De ansatte har, ikke overraskende, et mindre tydelig og klart forhold til hvorvidt og hvordan virksomheten bruker konsulenter i sitt arbeid.

*«Det vet jeg ikke.»*

Ansatt 2

*«Ja, helt klart. Jeg har ikke noen oversikt over det, men det har vært brukt konsulenter både i endringen av kyllingrase og den nye fabrikken. Vi har ikke sittet på all kunnskap selv.»*

Ansatt 1

Ansettelse og kommunikasjon med konsulenter faller som oftest innenfor ledelsens arbeidsområder, og det er derfor ikke overraskende at dette er noe de ansatte har lite forhold til.

#### *4.3.3.7 Oppsummering*

Det er sjeldent at en organisasjon kun har trekk av den ene strategien, noe drøftingen viser klart (Jacobsen, 2018, s. 146). I en organisasjon på Norsk Kylling sin størrelse vil det kanskje være nødvendig å ha trekk fra begge strategier, da dette kan gjøre ledelsen mer fleksibel og tilpasningsvennlig. Av drøftingen kommer det frem at virksomheten, fra de ansattes perspektiv, har flere trekk fra både strategi E og O.

### **4.3.3 Motstand**

Det finnes en rekke årsaker til hvorfor ansatte uttrykker motstand eller andre negative reaksjoner i endringsprosjekter. Norsk Kylling har gjennomgått en stor endring for å bli mer bærekraftig, og i denne prosessen har ansatte kjent på utfordringer.

*«Bedriften vokste veldig fort, så det var jo veldig mange som i en liten periode i hvert fall var litt sånn usikker på egen rolle og hvem som skulle gjøre hva, så det blir jo litt kaotisk.»*

Ansatt 2

Sitatet viser til det Klev og Levin (2021) kjennetegner som frykt for det ukjente, ettersom de ansatte var usikre på hvordan endringen ville påvirke deres arbeidsforhold.

I en endringsprosess er det viktig at drivkreftene er sterkere enn motkreftene. De ansatte viste til at tidligere leder var en viktig faktor til hvorfor organisasjonen klarte å minske motstanden til endringsprosessene.

*«Hen var helt klar på at det her er fremtidsrettet. Forbrukeren kommer til å bli mer opptatt av dyrevelferd og bærekraft, og vi er nødt til å henge på.»*

Ansatt 2

Klev og Levin viser i sin litteratur til at erfaring med vellykkede endringsprosjekter kan bidra til å minske motstand. På spørsmålet om organisasjonen kunne vise til flere suksessfulle endringsprosjekter svarte de ansatte tydelig ja. Denne erfaringen kan være med på å forklare hvorfor motstanden mot nye endringsprosjekter har vært mindre de siste årene.

## 5.0 Konklusjon og videre forskning

I det påfølgende vil vi benytte de analyserte dataene fra det foregående kapittelet for å besvare vår problemstilling:

*«Hvordan implementeres bærekraft i en stor aktør i næringsmiddelindustrien?»*

Konklusjonen vil baseres på de mest sentrale funnene fra de tre definerte forskningsspørsmålene. Avslutningsvis vil vi presentere vårt forslag til videre forskningsretninger.

### 5.1 Konklusjon

Første forskningsspørsmål hadde som hensikt å undersøke hvilke tiltak Norsk Kylling har benyttet for å implementere bærekraft. Det første vi ønsket å kartlegge var hva respondentene la i begrepet «en bærekraftig virksomhet» og hvorvidt de anser Norsk Kylling som en bærekraftig virksomhet. Til tross for at det var noe sprikende svar hos respondentene, ble den triple bunnlinjen godt representert samlet sett.

Med utgangspunkt i den presenterte teorien om den triple bunnlinjen, samt de analyserte dataene, er det rimelig å konkludere med at Norsk Kylling kan anses som en bærekraftig organisasjon. Norsk Kylling viser at det ikke lenger er tvil om at selskapet utfører bærekraftig forretningsdrift, noe som fremkommer gjennom deres mål om å tenke større enn seg selv når det angår spørsmålet om energifordeling, resirkulering, reduksjon av utslipp og matsvinn, økonomiske bidrag og deres bidrag tilbake til lokalsamfunnet.

Forskningsspørsmål to og tre hadde som formål analysere opplevelsen til ledelsen og de ansatte knyttet til bærekraftige endringer. I analysen tilknyttet endringsledelse kom det fram at både ledelsen og de ansatte i stor grad opplevde forståelsen av endringen som «viktig, riktig og god» ikke har stått særlig sentralt hos organisasjonen. Til tider opplevde de ansatte at informasjonen kom litt sent, noe som kan tyde på at organisasjonen har en vei å gå når det kommer til “sensegiving”. En interessant forskjell mellom ledelsen og de ansatte finner vi i gjennomføringsdelen. Ledelsen viser til en kultur hvor de ansatte er involvert og har innflytelse,

mens de ansatte opplever i noe større grad å ikke bli like involvert i alle prosesser. De understreker likevel at de noen ganger er med på selve planleggingen for å nå målene.

En betydelig del av drøftingen tilknyttet endringsledelse og endringsstrategi beskrev hvorvidt Norsk Kylling hadde brukt/bruker strategi E eller O. Gjennom analysen kom det frem at virksomheten hadde tendenser av begge strategier. Et viktig funn har vært at ledelsen anerkjente at virksomheten i stor grad har brukt strategi E i endringsprosessen, og at de fremover ønsker å bevege seg mer mot strategi O. Det er viktig å poengtere at strategi E kan være en god tilnærming i kriser, dette fordi man er avhengig av at en endring må skje. Historisk har ikke Norsk Kylling alltid hatt et godt renommé og de har derfor måttet gjøre store endringer. Dette kan være med på å forklare hvorfor virksomheten i stor grad har brukt strategi E i endringsprosessen (Jacobsen, 2018).

Et annet viktig poeng er at Norsk Kylling er en relativt stor bedrift og at det derfor er vanskelig å tenke seg at de ansatte til enhver tid kan være involvert. På bakgrunn av dette trenger det nødvendigvis ikke være negativt at de ansatte ikke har like stor innflytelse til enhver tid.

Funn viser at Norsk Kyllings bærekraftsarbeid har vært, og fortsatt er, en pågående prosess. De søker hele tiden etter nye løsninger og ønsker stadig å forbedre seg. Denne tanken reflekteres godt i lederen sitt utsagn: «Vi har jo ikke en egen bærekraftstrategi, men strategien vår skal være bærekraftig». Videre i analysen av motstand kom det frem at både de ansatte og ledelsen opplevde at flere var negative til endringene i starten, i hovedsak grunnet to årsaker; redsel for ekstraarbeid og frykt for det ukjente.

Svarene på våre tre forskningsspørsmål har vært avgjørende for å kunne besvare vår hovedproblemstilling; «*Hvordan implementeres bærekraft i en stor aktør i næringsmiddelindustrien?*». Basert på analysen er det rimelig å konkludere med at Norsk Kylling er en bærekraftig virksomhet. Bærekraftsarbeidet er en kontinuerlig prosess som underbygger viktigheten av å fortsette den positive utviklingen. Det vil alltid være aspekter av virksomheten man kan forbedre, men den nåværende situasjonen kan konkluderes med å være god i forhold til de krav som samfunnet stiller. Den mest sentrale utfordringen virker å være samhandlingen

mellom de ansatte og ledelsen. I tiden fremover ønsker ledelsen å bevege seg mot en strategi O, som er mer relasjonsorientert, læringsfokusert og involverende. Det vil derfor være spesielt viktig å etablere en felles forståelse av at fremtidige endringer er «riktig, viktig og god».

## 5.2 Forslag til videre forskning

I dagens samfunn blir bærekraft stadig mer aktuelt. Gjennom vår analyse har vi fått innsikt i elementer av bærekraftsimplementering. Vi anerkjenner samtidig at vår studie kan være noe snever i den forstand at vi kun analyserer en spesifikk virksomhet i et stort marked. På bakgrunn av dette kunne det vært interessant å sammenligne våre funn opp mot både større og mindre aktører i markedet, og således kartlegge eventuelle forskjeller i implementeringen av bærekraft.

En annen tilnærming til oppgaven som kunne vært interessant å utforske hadde vært å se på betydningen av kommunikasjon for å besvare problemstillingen. Et gjennomgående tema i analysen har vært knyttet til ledelsens tilnærming til å engasjere de ansatte. Kommunikasjon peker seg ut som en vesentlig faktor i endringsprosessen om å bli mer bærekraftig, og en videre analyse av dette kunne derfor være interessant.

## 6.0 Litteraturliste

Carson, Siri Granum, Skauge, Tom & Carson, Siri Granum. (2023). *Etikk for beslutningstakere : virksomheters bærekraft og samfunnsansvar* (3. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.

Gómez-Baggethun, Erik & Naredo, José Manuel. (2015). In search of lost time: the rise and fall of limits to growth in international sustainability policy. *Sustainability science*, 10(3), 385-395. <https://doi.org/10.1007/s11625-015-0308-6>

Jacobsen, Dag Ingvar. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave. utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.

Kent, Robert H. (2011). Unfreeze/refreeze: A simple change model. *The Mansis Developmant Corporation*.

Klev, Roger & Levin, Morten. (2021). *Forandring som praksis: endring og utvikling som samskapt læring* (3. utgave. utg.). Fagbokforlaget.

Norsk Kylling (2022). *Ansvarsrapportering*. <https://www.norsk-kylling.no/ansvarsrapportering/#mennesker>

Norsk Kylling (2023a). *Norske forbrukere mener at Solvinge er Norges mest bærekraftige merkevare for kylling*. <https://www.norsk-kylling.no/nyheter/norske-forbrukere-mener-at-solvinge-er-norges-mest-baerekraftige-merkevare-for-kylling/>

Norsk Kylling. (2023b). *Vår historie - våre spor*. <https://www.norsk-kylling.no/om/tidslinje/>

Norsk Kylling. (u.å.-a). *Dyrevelferd*. <https://www.norsk-kylling.no/dyrevelferd/>

Norsk Kylling. (u.å.-b). *Miljø*. <https://www.norsk-kylling.no/miljoe/>

Proff (2024). *Norsk Kylling AS*. <https://www.proff.no/selskap/norsk-kylling-as/orkanger/kjøtt-og-vilt/IG7PM2L035R>

Rydland, Monica. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? *Magma*, 18(7), 47-55.

Stensaker, Inger, Meyer, Christine B, Falkenberg, Joyce, & Haueng, Anne Cathrin. (2002). Når endringer tar overhånd. *Beta*, 16(2), 13-25.

Vatn, Arild. (2021). *Bærekraftig økonomi : innsikt fra økologisk og institusjonell økonomi* (1. utgave. utg.). Fagbokforlaget.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.



## 7.0 Vedlegg

### 7.1 Intervjuguide

#### Introduksjon

- Hvem er vi
- Avklaring av tidsbruk og roller
- Hva er hensikten med undersøkelsen
- Undertegne samtykkeskjema
- Eventuelle ting de lurer på
- Start opptak

#### Intervjuguide

##### 1 Generelt

- Hvilken stilling har du?
- Hvor lenge har du hatt den stillingen?
- Hvor lenge har du jobbet i Norsk Kylling?
- Har du noe lederansvar, isåfall hvilke(t)? (dette spørsmålet er eventuelt kun til medarbeidere)

##### 2 Bærekraft

###### *Den sosiale*

- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet?
- Ser du deg selv som over gjennomsnittet interessert i bærekraft? Har du alltid vært det eller kom det etter du begynte her?

###### *Den miljømessige*

- Hva ser du på som en bærekraftig organisasjon?
  - Er Norsk kylling for deg en bærekraftig organisasjon (hvorfor/hvorfor ikke)
- Hvilke bærekraftige tiltak gjør dere som bedrift?

###### *Den økonomiske*

- Får dere noe støtte/fordeler for å gjennomføre slike investeringer (bærekraftige)?

- God økonomi gjør at man kan investere i nye og miljøvennlige anleggsmidler, hvor mye ressurser bruker dere på dette?

### **3 Ledelse (Kun til ledere)**

- Har bærekraft alltid vært en del av selskapets visjon, eller har det kommet et skifte i selskapets historie og strategi?
- Kan du beskrive din lederstil? Vil du si at du er strukturert, relasjonsorientert, osv. i det daglige arbeidet? Hva med endringsarbeid (bærekraftprosjektet)?
- Hva forventes av de ansatte i endringen? Er det lagt til rette for læring?
- Har de ansatte innflytelse på ledelsen når det kommer til bærekraft implementering?
  - Hvilken innflytelse har de ansatte hatt?
- Har dere benyttet konsulenter i bærekraftarbeidet? Eventuelt hvordan?

#### **3.1 Nærmeste leder (Kun til medarbeidere)**

- Opplever du at bærekraft alltid har vært en del av selskapets visjon, eller har det kommet et skifte i selskapets historie?
- Hvordan vil du beskrive lederstilen til din nærmeste leder?
- Opplever du at dere som ansatte har hatt innflytelse på bærekraft implementeringen?
- Følte du at ledelsen la til rette for læring i endringsprosessen?
- Har dere benyttet konsulenter i bærekraftarbeidet? Eventuelt hvordan?

### **4 Endringsprosess (kun til leder)**

- Hvorfor tror du at dere har fått til endringen om å bli mer bærekraftig når det er andre aktører på markedet som ikke får det til?
- Hvordan har dere jobbet med de ansatte i bærekrafts implementeringen? Både i forkant av prosjektene dere iverksetter og underveis?
- Opplever du at det er et konkurransefortrinn å ha et sterkt bærekraftfokus?

#### **4.1 Endringsprosess (medarbeider)**

- Hvorfor tror du at dere har fått til endringen om å bli mer bærekraftig når det er andre aktører på markedet som ikke får det til?

- Hvordan føler du at ledelsen har jobbet med dere ansatte i bærekrafts implementeringen?  
Både i forkant av prosjektene dere iverksetter og underveis?
- Opplever du at det er et konkurransefortrinn å ha et sterkt bærekraftfokus?

## **5 Motstand**

- Har dere møtt på utfordringer i prosessen? (Isåfall hvilke?)
  - Hvordan jobbet dere for å løse disse?
- Når det skal iverksettes nye tiltak/prosjekter, pleier det å være enighet om hvordan dette skal gjøres? (Både bærekraft og generelt)
  - Hvordan jobber dere med en eventuell uenighet mellom leder og ansatte?

## **6 Endringskapasitet**

- I forkant av implementeringen av bærekraft, kunne bedriften vise til flere suksessfulle endringsprosjekt som har hatt betydning for bærekrafts implementeringen?

## **Avslutning**

- Er det noe mer du ønsker å tilføre?
- Er det noe av det vi har snakket om som du mener er ekstra viktig?
- Kan vi kontakte deg på et senere tidspunkt dersom det er nødvendig for oppgaven?

