



# BACHELOROPPGAVE

Ledelsesutfordringer ved implementering av  
bærekraft

- En undersøkelse av en totalentreprenør på Vestlandet

Management challenges when implementing  
sustainability

- A research of a general contractor in Western Norway

**Thea Kristine Morlandstø, Kristin Marie Yuan Mortensen,  
Solveig Daae Wiig.**

*Administrasjon og ledelse*

*Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap*

**Veileder:** Nora Hvide, Mohammed Nazar og Espen Stabell

**Innleveringsdato:** 12.mai 2023

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

<p><i>Tittel (norsk og engelsk):</i></p> <p>Norsk: Ledelsesutfordringer ved implementering av bærekraft -En undersøkelse av en totalentreprenør på Vestlandet</p> <p>English: Management challenges when implementing sustainability -A research of a general contractor in Western Norway</p>	<p><i>Dato:</i></p> <p>12. mai 2023</p>
<p><i>Forfatter(e):</i></p> <p>Thea K. Morlandstø, Kristin Marie Y. Mortensen, Solveig Daae Wiig</p>	<p><i>Antall sider u/vedlegg:</i></p> <p>52 sider</p>
	<p><i>Antall sider m/vedlegg:</i></p> <p>64 sider</p>
<p><i>Fordypning:</i> ØKADM, administrasjon og ledelse, generell bachelor</p>	
<p><i>Veileder(e):</i> Nora Hvide, Mohammed Nazar, Espen Dyrnes Stabell</p>	
<p><i>Evt. Merknader (evt. konfidensiell):</i> Case-bedriften er anonymisert</p>	

***Sammendrag:***

Temaet for denne bacheloroppgaven er endringsledelse for bærekraft i bygg- og anleggsbransjen. Denne bransjen står for over en tredjedel av Norges energi- og materialbruk (Regjeringen, 2022). På bakgrunn av dette er det relevant å studere hvordan bedrifter i bransjen jobber med bærekraft.

I lys av datagrunnlaget fra en kvalitativ enkeltcase-studie, har denne oppgaven som formål å identifisere og diskutere utfordringer ledelsen hos en totalentreprenør møter på ved implementering av bærekraftstiltak. Oppgaven vil drøfte hvordan bedriften bruker BREEAM-NOR sertifisering som et verktøy. Videre vil det settes fokus på hvordan ledelsen formidler sin visjon for bærekraft til de ansatte, og legger til rette for Empowerment. Gjennomgående vil vi identifisere ledelsesutfordringer som oppstår.

Gjennom vår analyse har vi opparbeidet oss en viss forståelse for hvordan ledelsen hos en totalentreprenør arbeider med implementering av bærekraftstiltak. Det har blitt identifisert flere utfordringer for ledelsens arbeid. De viktigste er begrensninger i omgivelsene, BREEAM-NOR som et ressurskrevende og noe begrensende verktøy, og mangelfull kommunikasjon av visjonen. Samtidig indikerer studiens datagrunnlag at ledelsen er på god vei til å implementere bærekraft i bedriften.

***Stikkord:***

Bærekraft	Endringsledelse	Bygg- og anleggsbransjen
-----------	-----------------	--------------------------

**Abstract:**

Change management for sustainability in the construction industry is the main theme of this bachelor thesis. This industry is responsible for more than a third of Norway's energy and material use (Regjeringen, 2022). Based on this, it is relevant to study how organizations in the contractor industry work with sustainability.

Given the database in a qualitative case study, this study aims to identify and discuss challenges the management face when implementing sustainability. The thesis will address how the organization uses BREEAM-NOR certification as a tool for its implementation process. Furthermore, the focus will be on how the management communicates its vision for sustainability to the employees and facilitates empowerment. Throughout the thesis, we will identify management challenges that arise.

Through the analysis, we have built up an understanding of how the management in a general contractor works with sustainability implementation. Several challenges have been identified in the management's work. The most important are limitations in the surroundings, BREEAM-NOR as a resource-intensive and somewhat limiting tool, and inadequate communication of the vision. At the same time, the study's database indicates that the management is on the right track to implementing sustainability in the company.

*Keywords:*

Sustainability	Change management	Construction industry
----------------	-------------------	-----------------------

## Forord

Denne oppgaven ble skrevet som en avslutning på vår bachelor i økonomi og administrasjon, ved Høgskulen på Vestlandet, våren 2023. Det har vært en lærerik prosess, der vi har fordypet oss i en spennende bransje og et dagsaktuelt tema. Dette har lagt et godt grunnlag for våre studier videre, og vekket en stor interesse for en ukjent bransje.

Problemstillingen ble valgt på bakgrunn av gruppens felles interesse for bærekraft, og nysgjerrigheten for hvordan bærekraft jobbes med i praksis. Arbeidet med denne oppgaven har bydd på utfordringer, både faglig og i samarbeidet i gruppen. Det har videre gjort oss gode på å verdsette hverandres kvaliteter, og gitt oss mestringsfølelse.

Vi vil takke våre tre veiledere; Espen Dyrnes Stabell som har gitt solid veiledning fra start til slutt, Nora Hvide som bidro med god veiledning i startfasen av oppgaven, og Mohammed Nazar som kom inn som veileder på kort varsel og har bidratt med gode innspill og hjulpet oss i mål.

Takk til vår casebedrift, som gav oss tilgang på nødvendige datagrunnlag, og stilte med informanter. Dere gav oss en god innsikt i bransjen, som har vært essensielt for oppgavens siktemål. Vi håper oppgaven kan være nyttig for ledere i bygg- og anleggsbransjen, i arbeidet med bærekraftsimplesmentering.

Bergen, mai 2023

Thea K. Morlandstø, Kristin M. Mortensen, Solveig D. Wiig.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>2</b>
1.1	<i>Bakgrunn for oppgaven</i>	2
1.2	<i>Problemstilling og avgrensning</i>	3
1.3	<i>Presentasjon av bedriften</i>	4
1.4	<i>Bærekraft i bygg- og anleggsbransjen</i>	4
1.4.1	Bransjens minimumskrav	5
1.4.2	Miljøfyrtårn	5
1.4.3	BREEAM-NOR	5
1.5	<i>Oppgavens oppbygning</i>	6
<b>2</b>	<b>Teori</b>	<b>6</b>
2.1	<i>Endringsledelse</i>	7
2.1.1	Kotters 8 steg for endring	7
2.1.2	Steg 4: Formidle visjonen	9
2.1.3	Steg 5: Empowerment til de ansatte	10
2.1.4	Kotters relevans i vår oppgave og videre anvendelse	10
2.1.5	Strategi for endring	11
2.1.6	Indre og ytre kontekst	12
2.2	<i>Bærekraftig utvikling</i>	13
2.3	<i>Implementering av bærekraft</i>	13
<b>3</b>	<b>Metode</b>	<b>14</b>
3.1	<i>Forskningsdesign</i>	14
3.1.1	Enkeltcase-studie	14
3.2	<i>Metodevalg</i>	15
3.2.1	Utvalg	16
3.2.2	Sekundærdata	18
3.2.3	Individuelle intervju	18
3.3	<i>Dataens kvalitet</i>	19
3.3.1	Reliabilitet	19

3.3.2	Validitet .....	20
3.4	<i>Forskningsetikk og personvern</i> .....	21
<b>4</b>	<b>Bedriftens nåværende situasjon</b> .....	<b>21</b>
4.1	<i>Informantenes forståelse av begrepet bærekraft</i> .....	22
4.2	<i>Hvorfor driver case-bedriften med bærekraft?</i> .....	23
4.3	<i>Bedriftens ytre kontekst</i> .....	24
<b>5</b>	<b>Hvordan jobbes det med bærekraft i praksis, gjennom BREEAM-NOR?</b> .....	<b>25</b>
5.1	<i>Verktøy og sertifiseringer</i> .....	26
5.1.1	BREEAM-sertifisering.....	26
5.2	<i>Bedriftens interessenter</i> .....	27
5.2.1	Hvordan påvirker byggherren totalentreprenøren?.....	28
5.2.2	Hva hindrer byggherren i å velge BREEAM? .....	29
5.3	<i>Case-bedriftens utfordringer med BREEAM</i> .....	31
5.3.1	Uforståelige krav .....	31
5.3.2	Ekstraarbeid som en utfordring.....	31
5.4	<i>Bedriftens tiltak for å bli mer bærekraftig</i> .....	33
5.4.1	Bærekraftsansvarlig.....	33
5.4.2	Bærekraftsvisjon.....	34
5.5	<i>Oppsummering</i> .....	35
<b>6</b>	<b>Hvordan jobber ledelsen med å formidle bedriftens visjon om bærekraft til de ansatte? .....</b>	<b>36</b>
6.1	<i>Hvordan formidler ledelsen bærekraftsvisjonen til de ansatte?</i> .....	36
6.2	<i>Mangel på kunnskap som hindring for formidling</i> .....	37
6.3	<i>Formidling gjennom forskjellige kommunikasjonskanaler</i> .....	39
6.4	<i>Kommunisere gjennom handling</i> .....	41
6.4.1	Anbefaling av BREEAM-sertifisering .....	41
6.4.2	Kommunisere visjonen gjennom omorganisering.....	42
6.5	<i>Oppsummering</i> .....	42
<b>7</b>	<b>Hvordan bruker ledelsen Empowerment av de ansatte som et verktøy for implementering?</b> <b>43</b>	

7.1	<i>De ansattes følelse av Empowerment</i> .....	43
7.2	<i>Struktur som hindring</i> .....	45
7.3	<i>Kunnskap som hindring</i> .....	46
7.4	<i>En lite gjennomtenkt planleggingsprosess?</i> .....	48
7.5	<i>Oppsummering</i> .....	49
<b>8</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>50</b>
8.1	<i>Studiens bidrag og forslag til videre forskning</i> .....	51
<b>9</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>53</b>
	<b>Figur- og tabelliste</b> .....	<b>56</b>
	<i>Figur 1 – Organisasjonskart</i> .....	56
	<i>Figur 2 – Kotters 8 steg for endring</i> .....	56
	<i>Tabell 1 – Oversikt over studiens datagrunnlag</i> .....	56
	<b>Vedlegg</b> .....	<b>56</b>
	<i>Vedlegg 1- Samtykkeskjema til informanter</i> .....	56
	<i>Vedlegg 2 - Godkjenning fra NSD</i> .....	56
	<i>Vedlegg 3- Intervjuguide til ledelsen</i> .....	56
	<i>Vedlegg 4- Intervjuguide til ansatte</i> .....	56



## Ordforklaring

<b>Begrep</b>	<b>Betydning</b>
Totalentreprenør	En totalentreprenør har alt ansvaret for et bygg- og anleggsprosjekt. Dette inkluderer både prosjektering og utførelse av arbeidet (Enterpriserettsadvokater, 2022).
Byggherre	Byggherren er bedriften eller personen som eier eiendommen og som bestiller byggingen av bygget (Enterpriserettsadvokater, 2022).
Underentreprenør	En underentreprenør er engasjert av totalentreprenøren til å utføre arbeid på prosjektet. Dette kan blant annet være et elektriker-, tømrer- eller rørleggerfirma som er leid inn (Enterpriserettsadvokater, 2022).
Prosjektleder	Prosjektlederen er en administrativ leder av et prosjekt, som har ansvar for kontrahering, prosjektering og økonomi i prosjektet. Denne personen sitter oftest på hovedkontoret til totalentreprenøren og leder prosjektet til bygget er ferdig (Informant 4, 2023).
Anleggsleder	Anleggslederen befinner seg organisatorisk under prosjektlederen. En anleggsleder er lederen på byggeplassen og har ansvar for at ting blir utført som beskrevet i prosjekteringsplanen. Anleggslederen befinner seg hovedsakelig på anleggskontoret på byggeplassen (Informant 6, 2023).
BREEAM-NOR	Et sertifiseringsverktøy for bærekraftige bygg forvaltet av Grønn Byggallianse (Grønn Byggallianse, u.å.-b).
BREEAM-AP	BREEAM-NOR akkreditert person (AP): En BREEAM-AP er en person som har lissens til å være rådgiver i design og utviklingsprosessen til bygg som skal sertifiseres med BREEAM NOR (Grønn Byggallianse, u.å.-a).
TEK17	Teknisk forskrift for bygg- og anleggsbransjen. Dette er et minimumskrav som bygg- og anleggsbransjen må følge (Direktoratet for byggkvalitet, u.å.-a).

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Temperaturen på kloden har økt med 1,1 grad siden 1750 og er forventet å øke i et raskere tempo om verdenssamfunnet ikke handler (FN, 2022). Næringslivet bidrar selv til problemene, bygg- og anleggsbransjen står for nesten 40% av både energiforbruk og materialbruk (Regjeringen, 2022). Det er med bakgrunn i dette viktig at alle deler av samfunnet deltar for å løse klimakrisen, også bygg- og anleggsbransjen. Denne studien har som hensikt å identifisere hvilke utfordringer ledelsen hos en totalentreprenør møter når de skal implementere bærekraftstiltak til alle ledd i bedriften.

En stor utfordring for bedrifter er mangelen på kunnskap om hvordan bærekraft kan implementeres. Det finnes ingen standard metode for å håndtere den grønne omstillingen, men toppledelsens eierskap til omstillingen trekkes frem som sentral for å lykkes (Guldbrandsen, 2015). Samtidig viser et nyere review-studie gjort på UCL om ledelse, bærekraft og grønn omstilling, at det fremdeles er begrenset med forskning på bærekraftig ledelse (Toft et al., 2022). På bakgrunn av dette kan vi stille spørsmålene: Hvordan håndterer ledere bærekraftsimplementering i dag? Og er det hvilke utfordringer møter ledelsen på i denne prosessen?

Konsulentfirmaet Rambøll publiserte i 2021 rapporten «Bærekraft i praksis». Ved å undersøke 500 private bedrifter har de sett på hvordan norsk næringsliv jobber med bærekraft. Et av hovedfunnene er at den største utfordringen ligger i implementeringen og oppfølgingen av bedriftenes bærekraftstrategi (Rambøll, 2021, s. 4). Rapporten trekker noen steder spesielt frem bygg- og anleggsbransjen. Det kommer frem at kunnskap er en av hindringene bedrifter i bygg- og anleggsbransjen møter i sitt arbeid med bærekraft (Rambøll, 2021, s.17). I tillegg poengteres det at bransjen i mindre grad enn andre bransjer har en tydelig bærekraftstrategi (Rambøll, 2021, s. 9). Dette gjorde oss nysgjerrige på bygg- og anleggsbransjen. Samsvarer funnene i rapporten med bedriften vi undersøker?

Mangelen på forskning innenfor implementering og ledelse, samt utfordringene «Bærekraft i praksis» knyttet til bygg- og anleggsbransjen, synes vi var et spennende utgangspunkt for en oppgave. For å undersøke dette gjorde vi en enkeltcase-studie av en totalentreprenør på Vestlandet. Oppgaven hadde en eksplorativ tilnærming, og samlet inn data gjennom kvalitative metoder i form av syv individuelle intervjuer og gjennom sekundærdata. Ved å se spesifikt på ledelsesutfordringer med implementering av bærekraft i bygg- og anleggsbransjen, vil vi kunne bidra med økt kunnskap innenfor dette fagfeltet og legge til rette for videre forskning.

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

Formålet med studien er å gi en forståelse av ledelsesutfordringer ved implementering av bærekraftstiltak hos en totalentreprenør. Vi ønsker å få innsikt i hvordan ledelsen, i bedriften vi studerer, håndterer og arbeider med implementering av bærekraft. Av den grunn har vi valgt følgende problemstilling:

***Hvilke utfordringer møter ledelsen hos en totalentreprenør, når de skal implementere bærekraftstiltak?***

For å svare på denne problemstillingen har vi stilt tre forskningsspørsmål:

*Q1: Hvordan jobber bedriften med bærekraft i praksis, gjennom BREEAM-NOR?*

*Q2: Hvordan jobber ledelsen med å formidle bedriftens visjon om bærekraft til de ansatte?*

*Q3: Hvordan bruker ledelsen Empowerment av de ansatte som et verktøy for implementering?*

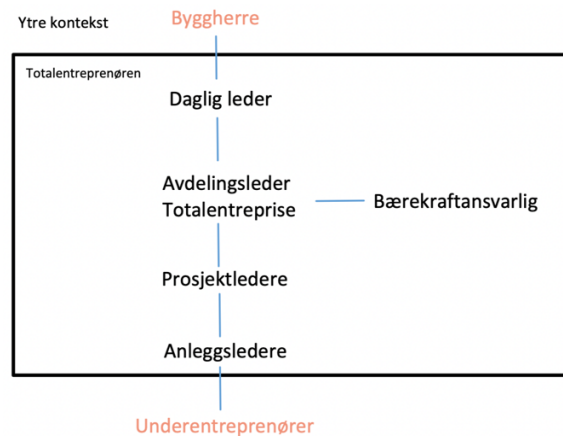
I problemstillingen vår har vi valgt å undersøke én totalentreprenør på Vestlandet. Oppgaven har et ledelsesperspektiv der vi undersøker hva ledelsen gjør i møte med sine ansatte i en prosess med å implementere nye bærekraftstiltak. Vi har hatt hovedfokus på utfordringene som oppstår i implementeringsprosessen. Oppgaven er avgrenset til å undersøke ledelsen, ettersom de har beslutningsmyndighet til å iverksette bærekraftstiltak. Gjennom studien vil vi undersøke hvordan bedriften sin endringsprosess samsvarer med teorier på implementering og endring. Her vil Kotter (2012) og Jacobsen (2018) være spesielt sentrale. Vi vil også reflektere rundt hvor godt disse teoriene er egnet til å forklare den faktiske endringsprosessen med implementering av bærekraft.

For å avgrense oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i sertifiseringen BREEAM-NOR, bedriftens visjon og deres bruk av Empowerment i implementeringsprosessen. Det finnes mange bærekraftstiltak som en har mulighet til å gjennomføre, vi har avgrenset oss til å undersøke BREEAM-NOR det er et sentralt verktøy for bærekraft i bygg- og anleggsbransjen (Grønn Byggallianse, u.å.-b).

Det er viktig at de ansatte inkluderes i endringen, dersom de ansatte ikke forstår retningen ledelsen ønsker å ta bedriften i, kan det oppstå utfordringer. Derfor har vi valgt å fokusere på ledelsens formidling av bærekraftsvisjonen, og hvordan de legger til rette for at de ansatte skal bidra i endringsprosessen gjennom deres arbeidsoppgaver. Dette er med på å identifisere hvilke ledelsesutfordringer som kan oppstå under implementeringsprosessen.

### 1.3 Presentasjon av bedriften

Bedriften som er undersøkt er anonymisert. Det er likevel hensiktsmessig å forsøke å gi et bilde av konteksten bedriften befinner seg i, slik at innholdet i oppgaven blir lettere å forstå. Bedriften er en veletablert, mellomstor totalentreprenør på Vestlandet, med mellom 40-60 ansatte.



Figur 1: Organisasjonskart

Figuren over er et organisasjonskart over avdelingen som studeres. Avdelingen består av prosjektledere og anleggsledere, samt administrasjon og støttestruktur. I studien vil vi omtale daglig leder, avdelingsleder og bærekraftsansvarlig som ledelsen. Prosjektlederne og anleggslederne er alle ledere over underentreprenører på sine prosjekter, men i vår studie vil de omtales som ansatte. Dette er fordi de hos denne totalentreprenøren er lengst nede i organisasjonsstrukturen. De fleste som jobber i bedriften, har en fagskole - eller ingeniørutdannelse, altså er det en bedrift med jevnt høyt utdanningsnivå. Bedriften har et fokus på bærekraft, i deres bærekraftvisjon trekker de frem at de ønsker å fokusere på å redusere klimagassutslipp. Dette vil de gjøre gjennom å blant annet øke fokuset på BREEAM-prosjekter og redusere avfallsmengden på byggeplasser. Bedriften er også en sertifisert miljøfyrtårnbedrift.

### 1.4 Bærekraft i bygg- og anleggsbransjen

Denne oppgaven tar for seg hvordan ledelsen hos en totalentreprenør jobber med implementering av bærekraftstiltak. Det er mange forskrifter og krav som bygg- og anleggsbransjen må forholde seg til, deriblant byggteknisk forskrift TEK17 (Direktoratet for byggkvalitet, u.å.-a). De frivillige sertifiseringsverktøyene BREEAM-NOR og Miljøfyrtårnsertifisering blir også brukt mye i bransjen. Disse forskriftene og verktøyene er grunnleggende for bedriftens arbeid, og begrepene vil bli benyttet gjennomgående i oppgaven. Videre vil vi derfor gi en introduksjon av disse sentrale verktøyene.

### **1.4.1 Bransjens minimumskrav**

TEK17 er et teknisk forskrift som inneholder minimumskrav for alle bygg som skal bygges i Norge (Direktoratet for byggkvalitet, u.å.-a). TEK er alltid under utvikling og endrer seg etter både norsk lov og EUs taksonomier for bygg. TEK17 skal sørge for at et bygg er bygd forsvarlig med tanke på sikkerhet, miljø, helse og energi. Målet med TEK17 er å sørge for at alle bygg samsvarer med plan- og bygningsloven. (Direktoratet for byggkvalitet, u.å.-b).

### **1.4.2 Miljøfyrtårn**

Miljøfyrtårn er en sertifisering bedrifter tar på seg, sertifiseringen fungerer som et verktøy for å gjennomføre en grønn omstilling. Å være miljøfyrtårnsertifisert setter krav til virksomheter som skal forbedre deres prestasjoner innen bærekraft, og kravene blir spesialtilpasset til drift og bransje (Stiftelsen Miljøfyrtårn, 2023). En må bli resertifisert hvert tredje år, og må dermed sørge for at alle kravene er kontinuerlig oppfylt (Stiftelsen Miljøfyrtårn, 2023). Sertifiseringen innebærer også oppgaver internt som går på forbedring av miljøprestasjoner, planlegging og gjennomføring av tiltak, og formidling av arbeidet med miljøfyrtårn ut på en god måte (Stiftelsen Miljøfyrtårn, u.å.). I forkant av primærdatainnsamlingen tok vi kontakt med Miljøfyrtårn på e-post, og fikk tilsendt sertifiseringskriteriene som ikke ligger på nett. Disse dokumentene er vanligvis offentlig, men nettsiden var nede for vedlikehold.

### **1.4.3 BREEAM-NOR**

BREEAM er et verktøy som sier noe om en bygnings bærekraftige egenskaper (Grønn Byggallianse, 2022, s.9). BREEAM-NOR er en sertifisering tilpasset til Norge, og Norges omgivelser. Fra nå av vil vi omtale BREEAM-NOR som BREEAM. I BREEAM kan en oppnå fem nivå, «Pass», «Good», «Very good», «Excellent» og «Outstanding». En gjør ulike tiltak og samler derav ulike poeng for å oppnå et nivå (Grønn Byggallianse, 2022, s.20). Bygg sertifisert som BREEAM-Excellent og BREEAM-Outstanding, skal bli sett på som forbilder i bygg- og anleggsbransjen, men også for investorer og næringsmiljø (Grønn Byggallianse, 2022, s.27). Når vi videre omtaler BREEAM-sertifisering vil vi ta utgangspunkt i at det betyr å sertifisere med «Excellent» eller «Outstanding».

BREEAM har blant annet som mål å redusere miljøavtrykk fra nybygg i hele dets livsløp. I tillegg ønsker de å være en troverdig sertifisering som fremstiller en riktig miljømerking (Grønn Byggallianse, 2022, s.10). Grønn Byggallianse anbefaler prosjektteamet og byggherren å ansette en BREEAM-AP, en utdannet og kvalifisert rådgiver som har kontroll på BREEAM og fremdriften i bygget (Grønn Byggallianse, 2022, s.12). BREEAM-AP må ha tilgang til dokumentasjoner og rapporter, som

totalentreprenørene og underentreprenørene lager underveis, men kan også være til god hjelp i tidlig prosjekteringsfase.

Sertifiseringsverktøy skal bidra til å sikre kvaliteten på et produkt eller en tjeneste. Det finnes kritikk rettet mot diverse miljøsertifiseringer (Heras-Saizarbitoria et al., 2020). Vi velger å se bort fra mulige kritikkverdige elementer ved BREEAM og Miljøfyrtårnsertifisering i vår oppgave. Fokuset vårt er hvordan verktøyene kan fremme bærekraft i en bedrift.

## 1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven vil videre disponeres som følger: Kapittel 2 presenterer vårt teorigrunnlag. Kotter og Jacobsens teorier for endringsledelse er spesielt sentrale, samt flere teorier om bærekraftsimplementering. Videre i kapittel 3 presenteres vår metode, begrunnelse, gjennomføring og forskningsetikk. Oppgaven bygger på en kvalitativ datainnsamling, gjennom individuelle intervju og ved bruk av sekundærdata. Hoveddelen med analyse er delt opp i fire kapitler. Kapittel 4 tar for seg informantenes forhold til begreper, identifiserer drivere for bærekraft og redegjør for omgivelsenes begrensninger. De tre neste kapitlene tar for seg studiens forskningsspørsmål som handler om bedriftens arbeid med bærekraft i dag, ledelsens formidling gjennom bærekraftsvisjonen og hvordan ledelsen bruker Empowerment av de ansatte som et verktøy til å bli mer bærekraftige. Gjennomgående i analysen vil vi besvare problemstillingen: «*Hvilke utfordringer møter ledelsen hos en totalentreprenør, når de skal implementere bærekraftstiltak?*», ved å trekke frem ledelsesutfordringer knyttet til å de enkelte kapitlene. I det siste kapittelet vil oppgaven oppsummeres og de viktigste funnene trekkes frem. Videre vil vi belyse studiens muligheter for generalisering og hvordan vår oppgave kan bidra til videre forskning på området.

## 2 Teori

I dette kapittelet presenter vi det teoretiske rammeverket som vil være grunnlag for oppgavens analyse. Først tar vi for oss teorier om endringsledelse. Endringsledelse er relevant i dette studiet ettersom vi skal ta for oss utfordringer som kommer ved å implementere nye bærekraftstiltak til de ansatte i en bedrift, som er endringsprosessen vi undersøker. Innenfor temaet endringsledelse har vi valgt å benytte oss av teoriene til John P. Kotter (2012) og Dag Inge Jacobsen (2018). Vi avgrenser oss til å bruke Jacobsen sine teorier om indre/ytre kontekst, planlagt endring og ovenfra-ned strategi. I Kotter sin teori vil vi avgrense oss til å drøfte steg 4 og 5, av hans 8 steg for endring. Disse vil bli brukt for å få en forståelse av endringsprosessen bedriften befinner seg i, og til å forklare hvilke interessenter som påvirker endringen. Kotters 4. og 5. steg for endring er grunnlaget for diskusjonen

til forskningsspørsmål 2 og 3.

Studien handler om implementering av bærekraft fra et ledelsesperspektiv. Det er dermed naturlig å presentere teori om bærekraft og implementeringen av dette. Bærekraft inkluderer flere elementer, vi vil videre i oppgaven fokusere på miljømessig bærekraft. Problemstillingen vår handler om ledelsesutfordringer med implementering av bærekraftstiltak. Derfor vil vi presentere Epstein og Buhovac (2010) sin teori om utfordringer med implementering av bærekraft. Elementer fra denne teorien er relevant knyttet til bedriftens tiltak for bærekraft og de utfordringene informantene legger frem. Til slutt skal vi ta for oss Silvestri og Gulati (2013) sitt rammeverk om å få bærekraft inn i bedriftens kjerne.

## **2.1 Endringsledelse**

Ifølge Jacobsen defineres endringsledelse som: "*De handlingene endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring*" (Jacobsen, 2018, s.178). I den nye utgaven av boken *Leading Change* trekker John P. Kotter frem sammenhengen mellom klima og endring:

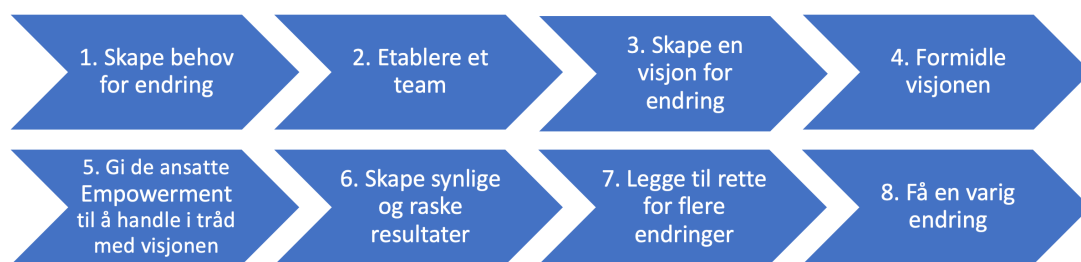
*"Environmental change demands organizations to change."* (Kotter, 2012, s. 105).

Som sitatet over viser til, er det naturlig å snakke om endringsledelse når en studerer bærekraft. Teorier om endringsledelse legger større vekt på å skape endringsvilje i organisasjonen før selve endringen skjer, enn selve gjennomføringen av endringen (Jacobsen, 2018, s. 180). Jacobsen trekker blant annet frem at ledelsen må forplikte seg til endringen, for at organisasjonens medlemmer skal kunne bidra til en vellykket endring (Jacobsen, 2018, s.181). Det er også viktig at ledelsen får medlemmene til å forstå at endringen som skal skje er viktig og nødvendig. Ledelsen må skape mening, gjennom verktøy som for eksempel visjon, og kommunisere denne på en god måte (Jacobsen, 2018, s.182-183). Dette samsvarer med Kotters teori. Han legger spesielt stor vekt på ledelsens kommunikasjon av visjon i ett av sine åtte steg for endring (Kotter, 2012, s. 87). Dette skal vi gå dypere inn på i neste delkapittel.

### **2.1.1 Kotters 8 steg for endring**

For å undersøke gjennomføringen av en endringsprosess i dybden, ønsker vi å ta i bruk Kotters teori «8 steg for endring». Denne teorien ble lansert i 1995 og har siden den gang preget litteraturen innenfor endringsledelse. Kotter studerte mer enn 100 bedrifter som forsøkte å endre seg, det inkluderte både store og mindre organisasjoner (John P. Kotter, 1995, s. 59). Han observerte både

vellykkede og mindre vellykkede endringsprosesser. Kotter mente erfaringen han opparbeidet seg kunne bidra til å hjelpe andre organisasjoner i sine endringsprosesser i fremtiden. Selskapene Kotter observerte var hovedsakelig amerikanske og britiske (John P. Kotter, 1995, s.59). Vi studerer en mellomstor bedrift i Norge, dermed er det ikke sikkert alle elementer fra Kotters teori er direkte overførbare. Dette fordi struktur, kultur og bedriftens omgivelser er en viktig del av endringsprosessen, og det kan være trekk ved små bedrifter i Norge som skiller seg ut fra de bedriftene Kotter har studert. Samtidig har teorien et fokus på elementer og trekk ved endringsprosesser, fra et ledelsesperspektiv (Kotter, 2012). I denne oppgaven er det dermed naturlig å benytte Kotters teori for å indentifisere trekk og utfordringer ved endringsprosesser.



Figur 2: Kotter's 8 steg for endring (Kotter, 2012, s.23)

Figuren over viser Kotters 8 steg for endring. For å gå dypere inn på temaet har vi valgt å ha hovedfokus på Kotters 4. og 5.steg. Vi kommer i tillegg kort inn på steg 3, som handler om å lage bedriftens visjon. Dette steget bli brukt til å diskutere formålet og funksjonen til visjonen i en endringsprosess. Steg 4 er å formidle visjonen og steg 5 er Empowerment av de ansatte. Fordi vi skal studere ledelsesutfordringer ved implementering og formidling av bærekraft, er steg 4 og 5 mest relevant for å besvare vår problemstilling. Dette er også en naturlig avgrensing siden ledelsen i bedriften som studeres nettopp har laget en ny visjon, som de jobber med å formidle til sine ansatte. Dermed er de med utgangspunkt i Kotters «8 steg for endring» ferdig med steg 3, og case-bedriften er nå på vei over i de neste stegene.

Kotter sitt 3. steg er å skape en visjon for endring. Kotter definerer en visjon som: «... *a picture of the future with some implicit or explicit commentary on why people should strive to create that future*» (Kotter, 2012, s. 71). På bakgrunn av definisjonen kan en betrakte visjon som et viktig verktøy for å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Kotter trekker frem at en god visjon er motiverende for de ansatte, samtidig som den er veiledende for de ansattes handlinger (Kotter, 2012, s. 71–72). Han peker på fem karaktertrekk ved en visjon som gjør den god, en av disse er at den skal være enkel å kommunisere (Kotter, 2012, s. 74). Videre skal vi legge frem de to stegene til Kotter som vi skal ha hovedfokus på i vår oppgave: Steg 4 og 5.



### **2.1.2 Steg 4: Formidle visjonen**

Kotters 4. steg for endring handler om å formidle visjonen. Formidling er viktig fordi visjonen er mest effektiv dersom alle involverte har en lik forståelse av innholdet, målene og retningen bedriften skal i (Kotter, 2012, s. 87). Kotter trekker frem mangel på kunnskap og motstand til endring som to av hovedgrunnene til at formidling av visjonen mislykkes (Kotter, 2012, s. 89-90). Jacobsen ser nærmere på motstand, og drar frem ekstraarbeid som en årsak til at motstanden oppstår (Jacobsen, 2018, s. 134). Kotter ser på flere utfordringer ved å kommunisere visjonen. En av hovedutfordringene er at de som har utviklet visjonen undervurderer viktigheten av god kommunikasjon. De kan selv ha jobbet lenge med visjonen, men forventer at de ansatte skal forstå alle elementene av endringen umiddelbart, noe som igjen kan føre til at ledelsen underkommuniserer visjonen (Kotter, 2012, s. 90-91). For å unngå dette presenterer Kotter syv prinsipper som er viktige for en vellykket kommunikasjon (Kotter, 2012, s. 92). Videre i vår oppgave vil vi ha fokus på de fire prinsippene som er mest relevante for case-bedriften og vårt datagrunnlag.

Det første prinsippet skal ta for oss på handler om at ledelsen bør benytte seg av mange kommunikasjonskanaler når de skal formidle visjonen. Ved bruk av flere kanaler får en prosessert informasjonen på forskjellige måter og en vil få flere muligheter til å plukke opp informasjon (Kotter, 2012, s. 95). Jacobsen presiserer også viktigheten av å bruke flere kanaler, spesielt for å unngå underkommunikasjon. Et eksempel Jacobsen trekker frem er uformell prat, som han mener er den mest effektive og fleksible måten å kommunisere et budskap på (Jacobsen, 2018, s. 190).

Det andre prinsippet vi tar for oss handler om repetisjon (Kotter, 2012, s. 96-97). Her trekker Kotter frem viktigheten av at ledelsen formidler visjonen ved å koble den opp til aktiviteter i arbeidet. Ved en slik tilnærming vil visjonen formidles ofte, og på en konkret måte inn mot de ansattes arbeidsoppgaver. Dersom det blir en kultur for at alt en gjør i bedriften skal begrunnes med visjonen, vil den stadig repeteres, og dermed bli innarbeidet på en god måte (Kotter, 2012, s. 96-97).

Det tredje prinsippet som anvendes, handler om at ledelsen bør gå foran som et godt eksempel. Kotter uttrykker det slik:

*«Nothing undermines the communication of a change vision more than the behavior of key players that seems inconsistent with the vision.» (Kotter, 2012, s. 99).*

Som sitatet viser til, er ledelsens handling avgjørende for å gi kredibilitet til visjonen. At ledelsen handler i tråd med visjonen er derfor viktig (Kotter, 2012, s. 98-99).

Det siste av Kotters prinsipper handler om lytting og toveiskommunikasjon. Det er som regel kun en liten gruppe som er med i utviklingen av visjonen. Når en presenterer visjonen for de andre ansatte er det derfor viktig å være åpen for, og legge til rette for tilbakemeldinger. De ansatte vil ofte ha behov for å stille spørsmål til visjonen for å enklere kunne forstå og godta den. Ved å lytte, svare på spørsmål og ta kritikk, vil ledelsen både kunne justere visjon til det bedre og den vil med større sannsynlighet bli fulgt i praksis (Kotter, 2012, s. 101-103).

### **2.1.3 Steg 5: Empowerment til de ansatte**

Kotters 5. steg handler om å gi de ansatte Empowerment, slik at de kan handle i tråd med visjonen (Kotter, 2012, s. 106). Amundsen og Kongsvik definerer Empowerment som makt ledere gir til sine ansatte, slik at de kan gjøre egne vurderinger og tiltak i lys av den nye endringen (Amundsen & Kongsvik, 2016). Jacobsen presiserer også at ledelsen må følge opp denne maktdelegasjonen, og passe på at de ansatte får eierskap, mer enn usikkerhet for deres nye ansvar (Jacobsen, 2018, s. 205). Ifølge Kotter gis Empowerment ved å fjerne så mange hindringer som mulig fra implementeringen av endringen. Han identifiserer fire hindringer som må tas hensyn til for å gi Empowerment.

Den første hindringen er organisasjonens struktur og hvordan denne må støtte opp under visjonen for endring. Strukturelle barrierer kan være at måten organisasjonen er bygd opp på eller at relasjonen mellom avdelinger ikke legger til rette for at den ansatte kan handle i tråd med visjonen (Kotter, 2012, s. 109). Den andre hindringen handler om mangel på kunnskap hos de ansatte. I en endringsprosess er det viktig at de ansatte har den kunnskapen som skal til for å handle i tråd med visjonen. For å møte denne hindringen, må ledelsen indentifisere hvilken type kunnskap og holdninger de ansatte trenger, og de må være villige til å bruke ressurser på å gi denne kunnskapen (Kotter, 2012, s. 112). De to siste hindringene tar for seg belønningssystemer og ledere på forskjellige nivåer uten vilje til å endre seg (Kotter, 2012, s. 115-118). Vi har valgt å avgrense oss til å fokusere på strukturelle og kunnskapsmessige hindringer.

### **2.1.4 Kotters relevans i vår oppgave og videre anvendelse**

Hovedfunnet til Kotter var at de fleste selskapene han observerte ikke lyktes så godt med sin endringsprosess. De mest vellykkede selskapene sine fellestrekk var at de gikk igjennom en rekke steg, og alle stegene ble gjort på en god måte, noe som var avgjørende for å få et vellykket resultat. Kotter presiserer dermed i sin teori viktigheten av at alle de 8 stegene gjøres på en god måte (John P. Kotter, 1995, s.60).

Siden vi har valgt å avgrense vår studie til å fokusere på implementering, og dermed holder oss til Kotter sitt 4. og 5. steg, kan vi ikke være sikre på om alle stegene i endringsprosessen er vellykket hos bedriften vi undersøker. Jacobsen kritiserer Kotter sitt syn på at alle steg må være gjennomført for å få en vellykket endringsprosess. Jacobsen mener det er for strengt og trekker frem at en på tross av mangler ved enkelte steg, kan ha fått til positive endringer i bedriften (Jacobsen, 2018, s.59). Ifølge Kotters syn på en vellykket endring vil vi i vår studie, der vi kun går i dybden på to steg, ikke ha et grunnlag for å si noe om hvor vellykket bærekraftsendringen er. Likevel vil hans teori om steg 4 og 5, kunne bidra til å identifisere ledelsens utfordringer knyttet til formidling og Empowerment. Basert på Jacobsen sin kritikk kan vi likevel argumentere for at det er relevant å bruke steg 4 og 5 isolert. Kotter sin teori vil dermed være relevant for vår problemstilling, uavhengig av at vi velger å begrense oss til implementeringsprosessen.

### **2.1.5 Strategi for endring**

I tillegg til hvordan endringen skal skje i form av implementering, er også strategien for å innføre endringen viktig. Det er for å forstå hvordan den kan implementeres på en god måte. Både i form av om endringen skjer ovenfra og ned, eller nedenfra og opp, og i hvilken grad endringen er en planlagt endringsprosess.

For at noe skal være en planlagt endring, er det en forutsetning at det ikke bare skjer endringer naturlig. Det avhenger av at noen i organisasjonen identifiserer drivkrefter, en trussel eller mulighet, og deretter iverksetter tiltak for å møte disse (Jacobsen, 2018, s.48-49). Vi undersøker hvordan ledelsen i bedriften implementerer bærekraftstiltak, det er en planlagt prosess hvor ledelsen har et ønske om å øke bedriftens bærekraftsarbeid.

Bærekraftsendringen kommer fra ledelsen, dermed ser vi på endring som kommer ovenfra og ned. Ovenfra og ned endring er som regel tett knyttet til et ønske fra toppledelsen om økonomisk vekst, fokuset er på strukturelle endringer (Jacobsen, 2018, s.147). Det er toppledelsen som sitter på den formelle makten og myndigheten til å gjennomføre en endring (Jacobsen, 2018, s.150-152).

Hovedvekten av arbeidet med endring ovenfra og ned ligger i perioden før iverksettelsen. Her kan det oppstå utfordringer dersom deler av makten i organisasjonen sitter i den operative kjernen fra før og endringen skjer mot deres vilje. Om endringen blir vellykket er dermed tett knyttet til sentral ledelses evne til å innføre endringen, selv med motstand nedenfra (Jacobsen, 2018, s. 103 og 175). Teori om ovenfra og ned endring er relevant når vi undersøker hvordan en bedrift arbeider og om deres strategi er velegnet for å møte potensielle utfordringer.

### **2.1.6 Indre og ytre kontekst**

I en endringsprosess er organisasjoner nødt til å forholde seg til sine omgivelser (Jacobsen, 2018, s.88). På bakgrunn av dette er det ikke kun ledelsens fremgangsmåte som er avgjørende for at prosessen skal bli vellykket. Organisasjoner består av både en indre og en ytre kontekst. Der den indre handler om trekk ved organisasjonen, og den ytre om organisasjonens omgivelser. Grunnen til at kontekst er viktig er fordi den er med på å si noe om muligheten en har til å gjennomføre en planlagt endring (Jacobsen, 2018, s.88). Jacobsen trekker frem hvordan ulike bedrifter også har ulik evne til å reagere på impulser fra omgivelsene sine. En kan ikke bare sørge for å følge en god endringsstrategi, en må også sikre at endringsstrategien er riktig for nøyaktig denne bedriften. (Jacobsen, 2018, s.104).

Når en ser på den ytre konteksten, er det trekk ved omgivelsene organisasjonen befinner seg i en ser på. Hvordan organisasjonens relasjoner til interessentene er, kan være med å sette begrensninger på handlingsrommet en har til å gjennomføre en planlagt endring. Her er det et skille mellom tekniske og institusjonelle omgivelser. Hvor de tekniske knytter seg til ressurstilgang og organisasjonens mulighet til å løse oppgaver. Institusjonelle omgivelser er tett knyttet til graden av reguleringer. Er omfanget av reguleringer knyttet til bedriftens arbeid stort, vil det begrense deres mulighet planlagt endring (Jacobsen, 2018, s.104-107). Bedriften vi undersøker er i en bransje hvor samarbeid med interessenter er sentralt og lover og reguleringer er av betydning for driften.

Sertifiseringer og standarder kan være typiske krav fra omgivelsene. Disse er med på å sikre at omgivelsene har tillit til arbeidet bedriften legger ned, siden disse er godkjent av en tredjepart. Standarder er dermed et viktig verktøy for troverdighet og for at omgivelsene skal forstå hva bedriften faktisk har gjort. Det er samtidig med på å gi bedrifter tydelige føringer på hvordan en kan jobbe med forbedringer, også når det kommer til bærekraft, slik som Miljøfyrtårn (Holden & Linnerud, 2021, s.234-235). Vi har undersøkt en bedrift som jobber med standarder som går direkte på bærekraft, blant disse er Miljøfyrtårn og BREEAM.

Konteksten bedriften vi studerer befinner seg i, er relevant for forståelsen av bedriftens arbeid med bærekraft. Denne teorien vil være sentral i diskusjonen rundt bedriftens mulighet for å innføre bærekraftstiltak. Jacobsens teorier om endringsledelse vil være sentral gjennom hele vår oppgave. I vår diskusjon av forskningsspørsmål 2 og 3 vil Kotter trekkes mer frem. Forskingsspørsmål 2 handler om formidling av visjonen. Denne vil bli diskutert opp mot Kotters steg 4, samt grunnene for at kommunikasjonen mislykkes. Videre vil vi bruke steg 5 når vi diskuterer forskningsspørsmål 3 som omhandler Empowerment av de ansatte.

## 2.2 Bærekraftig utvikling

Bærekraft er en sentral del av studien vår. Forståelsen av begrepet er viktig for å se hvordan bærekraft påvirker organisasjoner, og hvordan bedriften vi har studert kan jobbe med bærekraft. Bærekraftig utvikling slik vi kjenner det i dag ble for alvor satt i fokus gjennom verdenskommisjonen for miljø og utvikling sin rapport "Vår felles framtid". Rapporten kom ut i 1987 og definerer begrepet bærekraftig utvikling. Gjennom oppgaven er dette den definisjonen vi forholder oss til:

*«En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.» (FN, 2021).*

John Elkington lanserte i 1994, den triple bunnlinjen, som ser på bærekraft med et større fokus på bedriftene. Teorien hans setter han fokus på at bedrifters ansvar er mer enn økonomisk vekst, de har også et sosialt og et miljømessig ansvar (Elkington, 1997). Denne ideen innebærer at næringslivet må skape merverdi utover det rent økonomiske aspektet (Holden & Linnerud, 2021, s.201). I årene etter dette har bærekraft blitt satt enda høyere på agendaen, blant annet gjennom FNs tusenårsmål, og ikke minst gjennom bærekraftsmålene i 2015 (FN, 2023). Forståelsen av bærekraftig utvikling og den triple bunnlinjen som verktøy er noe vi tar med oss når vi videre skal undersøke hvordan bedrifter mer direkte arbeider med å få bærekraft inn i driften deres (Holden & Linnerud, 2021, s. 201).

## 2.3 Implementering av bærekraft

En av hovedutfordringene med å endre seg til å bli en mer bærekraftig organisasjon, kommer av at det som regel kreves omfattende endring, gjennom endringer i identitet, system og prosesser internt i bedriften (Henderson, R. et al., 2015, s.10). Implementering av bærekraft står ovenfor de samme utfordringene som implementering generelt, men har også særegne utfordringer (Guldbrandsen, 2015). I tillegg til teori om generell endring har vi derfor også med teori konkret på bærekraftsimplementering. Dette er for å lettere identifisere utfordringer og forstå en endringsprosess med bærekraft.

Epstein og Buhovac (2010) har kommet frem til tre sentrale utfordringer ved implementering av bærekraftstiltak. Utfordringer med å sette klare og prøvbare mål, presset fra finansielle insentiver og reaksjoner fra bedriftenes interessenter. Samtidig finnes det noe forskning som viser til mulige løsninger for vellykket implementering. Silvestri og Gulati (2013) introduserte et rammeverk ment for å få bærekraft inn i kjernen av bedriften. De legger frem hvordan denne prosessen krever en redefinering av organisasjonens identitet, strategi og konfigurasjon. Hvor alle disse leddene er avgjørende for en vellykket endring.

Som en oppsummering av deres forskning legger de vekt på hvordan integrering av bærekraft er en unik prosess for alle organisasjoner, og en er avhengig av å forsøke å forstå selv hva bærekraft betyr i egen bedrift. De setter også et fokus på viktigheten av gode ledere for å få til en vellykket prosess (Silvestri & Gulati, 2013).

Epstein og Buhovac sine identifiserte utfordringer ved bærekraftsimplesmentering er tett knyttet til Kotter sin endringsledelse teori gjennom likheter i fokuset på viktigheten av en god planleggingsprosess og kommunikasjon ut i bedriften. Silvestri og Gulati sitt rammeverk er sentral for å forsøke å forstå hvordan bærekraft sin posisjon i bedriften er viktig for Jacobsen sin teori om endringsledelse. I kapittel 4 kommer vi til å knytte alt dette sammen og i lys av funnene i datainnsamlingen, drøfte dette opp mot vår problemstilling.

## 3 Metode

I denne delen av oppgaven legger vi frem begrunnelsen for vårt valg av forskningsdesign og undersøkelsesopplegg. Det skal presenteres relevant teori, deretter skal vi beskrive gjennomføringen av vår datainnsamling. Avslutningsvis skal vi ta for oss reliabilitet, validitet og forskningsetikk. På bakgrunn av vår problemstilling bestemte vi oss for et forskningsdesign, og en metode for å samle inn det riktige datamaterialet. Vi ønsket å samle data fra ulike perspektiv og identifisere ledelsesutfordringer basert på disse.

### 3.1 Forskningsdesign

Vi ønsket å identifisere utfordringer ved implementering av bærekraft, og med det utgangspunktet landet vi på en eksplorerende problemstilling. Vi valgte en eksplorerende problemstilling og oppgave, fordi vi i vår datainnsamling ønsket å ha stort rom for å utforske fagområdet vi studerer. Dette fordi det er lite forskning på ledelse og bærekraft i sammenheng. Ved å skrive en eksplorerende oppgave vil vi også ha muligheten til å reflektere, utforske og trekke åpne konklusjoner som kan legge til rette for videre forskning (Jacobsen, 2022, s. 87). Når en forsker og ikke vet hva en kommer til å finne, er det naturlig å velge et åpent og fleksibelt forskningsdesign (Jacobsen, 2022, s.88). Vi har i vår studie valgt å gjøre en casestudie.

#### 3.1.1 Enkeltcase-studie

Vi ønsket å få en forståelse for hvordan en bedrift håndterer endringen: implementering av bærekraftstiltak. For å få en best mulig forståelse av endringsprosessen var det naturlig å fordype seg i et lite utvalg. Ettersom bygg- og anleggsbransjen var ukjent for oss, var det hensiktsmessig å ha et

design som la til rette for muligheten til å lære underveis. På bakgrunn av dette valgte vi casestudie. Vi har kun undersøkt en bedrift, og derfor vil det gå under enkeltcase-studie (Jacobsen, 2022, s.106).

En enkeltcase-studie innebærer at en går dypt ned i et fenomen eller en organisasjon (Jacobsen, 2022, s.106). Vi undersøkte kun én totalentreprenør, ettersom vi med vår tidsramme og våre ressurser ønsket å gå så mye vi kunne i dybden. Dette stemmer også overens med teori om at enkeltcase-studien er klart avgrenset (Jacobsen, 2022, s.106). Derfor var dette et velegnet design for vår studie. I arbeidet med studien ønsket vi å avdekke utfordringer som totalentreprenørens ledelse møter i sitt arbeid med implementering av bærekraftstiltak.

Når en gjør en studie, er målet alltid at funn skal kunne si noe for flere enn utvalget som ble studert (Jacobsen, 2022, s.95). Hvilket forskningsdesign en velger sier noe om hvordan vi kan generalisere funnene våre, enten teoretisk eller statistisk (Jacobsen, 2022, s. 101). Med hensyn til bredden og dybden i vår studie, kan det bli utfordrende å gjøre en statistisk generalisering for hele bygg- og anleggsbransjen. En enkeltcase-studie egner seg oftest til å gjøre en teoretisk generalisering (Jacobsen, 2022, s. 107). Med tanke på at det er lite tidligere forskning på området er det uansett mest ønskelig å forsøke å utvikle teorier for å forstå fagområdet bedre, dermed vil teoretisk generalisering være mest egnet. Når en gjennomfører en enkeltcase-studie, kan en finne komplekse og overraskende funn (Jacobsen, 2022, s.106). Det er likevel aktuelt å se i hvor stor grad vi kan gjøre en generalisering for en mindre populasjon. Funnene i vår studie kan bidra til å fremstille nye teoretiske vinkler på dette fagfeltet, og gi en bredere forståelse av utfordringene ledelsen møter på ved sin implementering av bærekraftstiltak.

### **3.2 Metodevalg**

Hvilke data en velger å samle inn er viktig for hvilke resultat og hvilke elementer en klarer å plukke opp i en studie (Jacobsen, 2022, s.138). Vi skiller mellom kvalitative og kvantitative data i forskning (Jacobsen, 2022, s.137).

Kvantitative data er egnet til å undersøke overordnede sammenhenger, som er målbare. Ved bruk av kvantitative data kan en i stor grad generalisere for utvalget en ser på, samt gjøre en større statistisk generalisering (Jacobsen, 2022, s.145-146). Ulempene med kvantitative data er at det kan bli vanskelig å fordype seg på feltet ettersom ofte kun kan måle enkle forhold (Jacobsen, 2022, s.147). Siden vi ønsket å fordype oss i implementering av bærekraft fra et lederspesspektiv, kunne det med vår mangel på bakgrunnskunnskap på området, ha vært utfordrende å samle inn gyldige kvantitative data.

Den kvalitative metoden åpner for at en skal kunne dykke dypere, og utforske et fenomen en har lite kunnskap om og samtidig ha en dialog med de en undersøker (Jacobsen, 2022, s.66). En ulempe med kvalitative data er at de kan være svært ressurskrevende og utfordrende å analysere. (Jacobsen, 2022, s.143). På tross av dette var det likevel mest hensiktsmessig for oss å samle kvalitative data. Da kunne vi få en dypere og kontekstuell forståelse av ledelsens utfordringer knyttet til bærekraftsimplicering. Når en forsker kvalitativt, krever det at forskeren i stor grad er åpen, og i liten grad har bestemt hva de skal lete etter. (Jacobsen, 2022, s.141). Det var derfor naturlig at vi gjorde en studie av et lite utvalg, der vi kunne sørge for stor grad av åpenhet og at vi fikk riktige forståelser av fenomenene som ble studert. Det gjorde også at vi kunne lære underveis i datainnsamlingen, og stille nye spørsmål og få nye idéer og tanker underveis.

### **3.2.1 Utvalg**

Vi ønsket i utgangspunktet å forske på implementering av bærekraft i næringslivet. Det var ikke forhåndsbestemt hvilken bransje vi skulle forske innen, men vi ble gjort observant at bygg- og anleggsbransjen har et forbedringspotensial med implementering av bærekraftstrategi (Rambøll, 2021, s. 9). Neste fase bestod av å bestemme seg for hvem vi skulle intervju, og hvordan vi skulle få kontakt med disse. Vi var i dialog med flere bedrifter, men ente opp med å ha intervju hos kun en bedrift. Vi valgte å gjennomføre individuelle intervjuer fordi det var viktig for oppgaven å få et bilde på endringsprosessen fra hver enkelt informant sitt perspektiv.

I prosessen med å gjøre et utvalg skal en lage en oversikt over alle en ønsker å intervju, uavhengig av tid og resurser (Jacobsen, 2022, s. 193). Basert på vårt ønske om å undersøke temaet implementering, fant vi ut at vi burde intervju både de som prøver å implementere og de som skal respondere på endringen. I problemstillingen vår «Hvilke utfordringer møter ledelsen hos en totalentreprenør, når de skal implementere bærekraftstiltak?», er vi avhengig av å samle data om hvordan ledelsen jobber i praksis. Vi bestemte oss for å intervju bærekraftsansvarlig, ledere og ansatte som jobber lenger ned i organisasjonsstrukturen. Vi tenkte bærekraftsansvarlig kunne fortelle noe om hvilke tiltak som er satt i gang, og at vedkommende hadde en overordnet oversikt over bærekraftsarbeidet. Lederne vil kunne si noe om hvordan de har forsøkt å implementere bærekraftstiltakene. Til slutt ønsket vi å snakke med ansatte som blir påvirket av endringen, ettersom de ansatte vil kunne identifisere mulige utfordringer som ledelsen ennå ikke har lagt merke til.

Vi fikk kontakt med en ansatt i bedriften vi undersøker. Vedkommende ga oss en oversikt over stillingene til samtlige av de ansatte, slik at vi kunne velge ut de vi ønsket å intervju. Dette kalles ifølge Jacobsen, snøballmetoden (2022, s. 197). Vi delte informantene inn etter stilling, og etter



erfaring med BREEAM-prosjekt, og bestemte oss for å ta kontakt med et tilfeldig utvalg fra disse ulike gruppene. Noen av utvalgskriteriene vi ønsket å oppfylle var nok bredde og variasjon, og samtidig få all informasjonen vi trengte fra de ulike gruppene (Jacobsen, 2022, s. 195–196). Vi avtalte å intervjuer ti informanter, men tre av disse trakk seg, vi endte dermed med syv informanter. Utvalget vi endte opp med presenteres i en samlet oversikt i tabellen under, der har vi også med sekundærdata:

Primærdata				
ID	Stillingstittel	Omtale	Intervju-lokasjon	Type prosjekt
Informant 1	Bærekraftsansvarlig (tidligere prosjektleder)	Bærekraftsansvarlig	På kontoret	
Informant 2	Avdelingsleder Totalentreprise (tidligere prosjektleder)	Avdelingsleder	På kontoret	
Informant 3	Anleggsleder	Anleggsleder 1	På kontoret	Ikke-BREEAM-prosjekt
Informant 4	Prosjektleder	Prosjektleder	På kontoret	Første BREEAM-prosjekt
Informant 5	Anleggsleder	Anleggsleder 2	På kontoret	Første BREEAM-prosjekt
Informant 6	Anleggsleder	Anleggsleder 3	På byggeplass	BREEAM-prosjekt
Informant 7	Daglig leder (tidligere prosjektleder)	Daglig leder	På kontoret	
Sekundærdata				
Offentlige dokumenter			Tilsendte data	
<b>BREEAM manual</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(Grønn Byggallianse, 2022)</li> </ul>			<b>Miljøfyrtårn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Felleskriterier, privat og statlig</li> <li>Bygg-entreprenør</li> </ul> <b>Rambøll – Bærekraft i praksis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(Rambøll, 2021)</li> </ul>	
<b>Nettside bedrift</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke kilde med hensyn på anonymitet</li> </ul>				
<b>TEK17</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(Direktoratet for byggkvalitet, u.å.-a)</li> <li>(Byggteknisk forskrift, 2017)</li> </ul>				
<b>Miljøfyrtårn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(Stiftelsen Miljøfyrtårn, u.å.-a)</li> <li>(Stiftelsen Miljøfyrtårn, u.å.-b)</li> </ul>				

Tabell 1: Oversikt over studiens datagrunnlag

Som en kan se i tabellen over, har vi spesifisert informantenes forhold til BREEAM. Dersom de har jobbet i BREEAM-prosjekt er det naturlig å anta at de har bedre kjennskap til dette arbeidet, og et sterkere forhold til bærekraft på generell basis, enn hva de som ikke har jobbet i BREEAM-prosjekt

har. For å kunne identifisere informantene i analysedelen har vi nummerert alle rollene som flere informanter har, eksempelvis: «Anleggsleder 1». Dette er viktig for å forstå hvilke erfaringer med BREEAM informanten har med seg i intervjuene.

### **3.2.2 Sekundærdata**

Sekundærdata, eller dokumentanalyse er å finne data i informasjon som allerede eksisterer, enten offentlig eller tilgjengelig i databaser (Jacobsen, 2022, s.158). Siden det er lite teori på bærekraft og ledelse i sammenheng det naturlig å innhente sekundærdata, for å forberede oss på videre datainnsamling. For å sikre at vi forstå informantene og legge til rette for at vi lettere kunne stille oppfølgingsspørsmål, ønsket vi å lære mer om bransjen og bedriften. I forkant av intervjuene ønsket vi å bli kjent med totalentreprenørens visjon. Vi planla å gjøre en større innsamling av sekundærdata, men ble begrenset fordi case-bedriften ikke hadde mange formelle dokumenter om bærekraftstrategi. Vi satte oss inn i noen relevante krav og standarder som påvirker bygg- og anleggsbransjen, herav TEK17 og BREEAM som bedriften vi undersøker, også må forholde seg til. Underveis i arbeidet ble vi også gjort observant på at vi burde sette oss inn i sertifiseringer Miljøfyrtårn.

### **3.2.3 Individuelle intervju**

Et åpent individuelt intervju består av en dialog mellom intervjuer og informant. Det er mindre ressurskrevende å gjennomføre mange individuelle intervju når en undersøger færre enheter. Fordelene med denne metoden er at vi kan få frem hver enkelt informants tolkning og mening om et fenomen (Jacobsen, 2022, s.162-163). Denne innsamlingsmetoden er egnet for vår studie, ettersom vi ikke hadde tid til å gjøre mange intervju, og heller trengte å forstå våre informanter på et dypere kontekstuell nivå. Med et individuelt intervju vil en få samlet en rekke holdninger og oppfatninger uten påvirkningen av andre, slik som en gjerne får i gruppeintervju (Jacobsen, 2022, s.162-163). Dette mener vi var nyttig for gyldigheten for datamaterialet, ettersom vi ikke ønsket at de ansatte skulle kunne påvirke hverandre.

I et åpent intervju er det få grenser for hva en informant kan svare. I forkant av et intervju gjør en gjerne en pre-strukturering av intervjuet der en bestemmer seg for tema, og fokuselementer fra problemstillingen (Jacobsen, 2022, s.166). Vi hadde semistrukturerte intervju, og lagde to intervjuguider: en til lederne og en til de ansatte. Vi forsøkte å formulere tydelige, men åpne spørsmål. Ved at informantene fikk de samme spørsmålene vil en lettere kunne trekke ut likheter fra de ulike intervjuene, selv om vi samler kvalitative data (Jacobsen, 2022, s. 166–168). I forkant av

intervjuene sendte vi ut en forkortet versjon av intervjuguiden, slik at informantene fikk mulighet til å forberede seg noe. Vi snakket med alle informantene hver for seg, og satt av omtrent en time til hvert intervju.

Vi var alle med på intervjuene, og vi laget tre roller, slik at vi kunne følge med på ulike ting i intervjuet. Vi hadde en leder som fulgte intervjuguide, en som formulerte oppfølgings spørsmål og sistemann som fulgte med på kroppsspråk til informantene. Vi avsluttet intervjuene med å spørre om informantene opplevde noe av det vi hadde snakket om som spesielt viktig, slik at de fikk muligheten til å sette fokus på det de mente var mest relevant.

### **3.3 Dataens kvalitet**

For at funnene i analysen skal være relevant, er det viktig at dataen er pålitelig og gyldig (Jacobsen, 2022, s. 239). Dette avhenger i stor grad av valg vi tok knyttet til metode (Grønmo, 2016, s. 206). I studien er det viktig at vi kan drøfte og være kritisk til egen fremgangsmåte, og til datagrunnlaget vårt (Jacobsen, 2022, s. 239). Siden vi har en kvalitativ studie vil en ikke ha konkrete verktøy for å sikre dette, men en gjennomgående kritisk analyse av de innsamlede dataene er spesielt viktig (Grønmo, 2016, s. 206). Det har vært gjeldende både under og etter selve datainnsamlingen.

#### **3.3.1 Reliabilitet**

Pålitelighet eller reliabilitet handler om rammene rundt metoden, datainnsamlingen og analysen og hvorvidt disse påvirker resultatene våre (Jacobsen, 2022, s. 250). Bedriften er mellomstor, det gjorde at vi fikk informanter fra alle stilinger, og de fleste i ledelsen. Det vil derfor i stor grad være et representativt utvalg fra bedriften. Det er allikevel blitt brukt en kritisk tilnærming til svarene fra informantene, og vi har passet på å veie svar fra ulike informanter opp mot hverandre og sekundærdata. For å sikre stabilitet i dataene som er samlet inn har vi gått igjennom datamaterialet flere ganger på ulike tidspunkt. Et tiltak vi gjorde var å analysere og transkribere hver for oss. Det at vi fikk de samme svarene ut ifra dataene da vi satt adskilt, er med å styrke vår tolkning og analyse i retning av at dataene er pålitelige i større grad.

Samtidig vil det være vanskelig å være sikker på at vi har et pålitelig datamateriell på grunn av at vi har en kvalitativ studie som innebærer stor fleksibilitet (Grønmo, 2016, s. 248). Det å vurdere og drøfte kritisk i analysen har derfor vært en viktig fremgangsmåte. Vi har gjort en vurdering av samsvaret mellom informasjonen vi har fått fra informantene og de eksterne dokumenter knyttet til bransjen, som BREEAM-manualer og informasjon fra bedriftens hjemmeside. Dette har også vært viktig for å sikre at informasjonen er pålitelig.

### **3.3.2 Validitet**

Validitet handler om å sikre gyldighet i dataene vi har samlet inn (Grønmo, 2016, s. 251). Vi skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet viser til om det er samsvar mellom resultatene vi fikk i intervjuene og måten vi fremstiller datagrunnlaget på (Jacobsen, 2022, s. 240). Ekstern gyldighet handler om hvorvidt vi kan generalisere og trekke linjer til andre i populasjonen (Jacobsen, 2022, s. 255).

Vi har forsøkt å utnytte at vi er tre forskere. Det har gitt oss muligheten til å få ulike tanker og synsvinkler på den informasjonen vi har fått fra informantene, noe som kan ha bidratt til at tolkningen er mer til å stole på. På en annen side har vi alle jobbet tett hele tiden, dermed er det fremdeles grunn til å være forsiktig med å trekke konklusjoner. I tillegg valgte vi å ha lydopptak slik at vi i analysen hadde korrekte utsagn å forholde oss til, og risikoen for feiltolkning reduseres.

Vi forsøkte å legge til rette for at informantene skulle kjenne seg komfortable. Det er viktig for å få til en så god kommunikasjonsflyt som mulig (Grønmo, 2016, s. 171). Vi var bevisst på å ikke sitte med PC under selve intervjuet, men brukte penn og skrivebok, samt iPad til intervjuguiden. Grunnen til dette er at vi ønsket at informanten skulle føle at vi hadde fokus på hen og ikke på en skjerm som sto imellom oss. Vi gjennomførte også intervjuene i bedriften sine kontorlokaler, og på deres byggeplass. For å redusere problemer med refleksivitet byttet vi også på mellom oss tre hvem som snakket mest i de ulike samtale (Jacobsen, 2022, s. 250). Dette kan minsket risikoen av at vi påvirket det samlede datagrunnlaget.

Når en har et representativt utvalg av bedriften, er det viktig at en velger å trekke ut funn fra alle informantene. En må ikke bare ha et bredt utvalg i datainnsamlingen, men også i representasjonen av funn (Grønmo, 2016, s. 258). Ettersom noen informanter snakket mer utenfor intervjuguiden, og fordypet seg mer i spørsmålene, har det vært utfordrende å trekke ut like mange refleksjoner fra alle.

Intervjuene våre var bevisst gjennomført over to uker. Da kunne vi oppsummere og trekke ut tydelig funn som vi kunne bruke videre i de resterende intervjuene. Med dette i bakhodet kunne vi bekrefte eller avkrefte at funnene kan identifiseres hos flere informanter. Vi valgte å ha intervjuet med bærekraftsansvarlig var først, det ga oss et godt overblikk over bedriftens status. Til slutt intervjuet vi daglig leder. Ettersom daglig leder har oversikt over bedriften og kunne dermed bistå med ledelsens perspektiv på elementer vi ble bevisstgjort på etter intervju med de andre ansatte.

Validitet er tett knyttet til muligheten for teoretisk generalisering, den eksterne gyldigheten. Det handler om hvilke muligheter det er for at funnene i vår studie kan overføres til andre situasjoner (Grønmo, 2016, s. 284–285). Vår studie kan ikke gjøre konklusjoner utenfor mellomstore totalentreprenører på Vestlandet, og kan heller ikke si noe om hvor lenge utfordringene har pågått. Omfanget av oppgaven, og antall enheter i utvalget vil påvirke hvor godt vi kan generalisere, i og med at vi kun hadde ressurser til å undersøke et lite utvalg vil vi kunne støte på utfordringer i prosessen med generalisering (Jacobsen, 2022, s.307). Siden vi i tillegg har gjort en casestudie vil mulighetene for generalisering begrenses, ettersom utvalget er lite og konkret. Fokuset vårt har dermed vært størst på å sikre intern validitet. Det kan likevel være rom for noe teoretisk generalisering i form av overordnede og generelle funn.

### **3.4 Forskningsetikk og personvern**

Før gjennomføringen av datainnsamlingen sendte vi inn en søknad til kunnskapssektorens tjenesteleverandør, Sikt. Der forklarte vi hvordan vi hadde tenkt til å gjennomføre datainnsamlingen. Dette ble godkjent. Studien vår hadde ikke behov for sensitive persondata, det er dermed ingen forskningsetiske problemer med oppgaven siden vi har fått godkjennelse fra Sikt.

Før intervjuene fikk alle informantene utdelt et informasjonsskriv som redegjorde for studiens formål, innhold og hva deres intervjuer skulle brukes til. Skrivet tok også for seg informantenes rettigheter, knyttet til blant annet personvern og muligheten til å trekke seg fra studien. I tillegg opplyste vi om at vi skulle ta lydopptak og hvordan lydopptakene skulle brukes. Samtlige ga sitt samtykke. Alt dette var i tråd med HVL sine forskningsetiske retningslinjer og personforordningen GDPR som vi fulgte gjennomgående i studien (HVL, 2021).

## **4 Bedriftens nåværende situasjon**

Dette kapitlet er en innledning til videre analyse. Formålet med kapitlet er å få en forståelse av informantenes forhold til bærekraft, ledelsens drivere for å jobbe med bærekraft og begrensningene omgivelsene setter for dette arbeidet. Disse er alle viktig for å ha et godt grunnlag til å identifisere ledelsesutfordringer videre i de neste analyse kapitlene. I dette kapitlet vil teori knyttet til begrepet bærekraft og Jacobsens teori om ytre kontekst være sentralt. Datagrunnlaget i kapitlet er fra intervjuene, men også fra relevant sekundærdata som omhandler drivere for bærekraftig arbeid og bedriftens ytre kontekst.

#### 4.1 Informantenes forståelse av begrepet bærekraft

Det finnes en rekke ulike forståelser av begrepet «bærekraft» og meninger rundt hvor meningsfylt begrepet er (Holden & Linnerud, 2021, s. 16–17). For å forstå hvor mottakelig ansatte i bedriften er til endring knyttet til bærekraft ønsket vi å finne ut hvordan informantenes forhold til begrepet var. Vi spurte derfor hva de legger i begrepet bærekraft. I den forbindelse uttrykker en informant følgende: «Jeg tror det handler om det som vi forbruker, at det ikke skal gå ut over klima, planeten, og de som kommer etter oss. Vi må ikke ta mer enn vi gir tilbake»<sup>1</sup>. Dette viser et forhold til bærekraft som er ganske likt definisjonen til FN (2021). Videre gir en annen informant uttrykk for at: «Vi skal jo bygge ting, verdiskaping, det er jobben vår, så må vi prøve å gjøre det på en måte som ikke ødelegge for mye for fremtiden. Det er grunnleggende at det skjer på en ryddig måte, at vi ikke driver med sosial dumping og at alle har like vilkår»<sup>2</sup>. Denne informanten forteller om bærekraft på en måte som er mer knyttet til arbeidsplassen. Det jobbes med bærekraft på ulike måter i de forskjellige leddene i bedriften, og dette preger også deres oppfatning av begrepet.

Anleggslederne som er mest ute på byggeplassen har en mer praktisk tilnærming til begrepet bærekraft. En informant forteller om det på denne måten: «Man tenker over hva man gjør, gjenbruk der man har muligheten, være sparsommelig på energi, være litt bevisst»<sup>3</sup>. Informanten viser altså her til praktiske eksempler fra deres arbeidshverdag. En annen informant som har vært med på flere BREEAM-prosjekter fortalte at arbeidet inkluderte dokumentasjon og utarbeidelse av rutiner. Informanten uttalte tydelig at: «Det er frustrerende å se hvor mange fungerende ting som kastes ... det er mye rimeligere å kjøpe nytt enn å ta vare på det»<sup>4</sup>. Denne informanten har et større fokus på hvordan bærekraft er et problem utover sine egne arbeidsoppgaver. Det viser seg at de ansatte har et ulikt forhold til bærekraft etter hvilke stillinger de har. Samtidig ser det ut til at samtlige har et tydelig forhold til begrepet, og virker å ha en forståelse for at det er nødvendig for bransjen å bli mer bærekraftig. Denne analysen av ansattes forhold til bærekraft, vil være nyttig i vår videre diskusjon for å bedre kunne forstå informantene refleksjoner og meninger.

---

<sup>1</sup> Bærekraftsansvarlig

<sup>2</sup> Avdelingsleder

<sup>3</sup> Anleggsleder 2

<sup>4</sup> Anleggsleder 3

## 4.2 Hvorfor driver case-bedriften med bærekraft?

Det kan være ulike drivere for at en bedrift ønsker å jobbe med bærekraft. Ifølge rapporten «Bærekraft i praksis» er en av de største driverne å få en konkurransefordel, møte kundenes etterspørsel og ta samfunnsansvar (Rambøll, 2021, s. 10). For denne studien vil det være relevant å finne ut av hva ledelsen mener er driverne til bedriftens bærekraftsarbeid. Disse tankene vil være et viktig grunnlag for denne studien fordi det kan si noe om villigheten de har til å endre seg og hvilken motivasjon de har til å møte utfordringer. I tillegg kan det forklare hvorfor de har valgt å innføre de tiltakene de har. Flere informanter forteller at det er nødvendig å være bærekraftig for å kunne være konkurransedyktige i markedet: «Vi synes det er spennende, men vi er også nødt, det er krav på alle kanter og vi vil gjerne være med»<sup>5</sup>. Informanten virker på bakgrunn av dette sitatet delt på hva som er den største driveren, konkurranse er en av driveriene som trekkes frem. En annen informant bekrefter dette ved poengtere at: «Det ene er det kommersielle, hvis du ikke driver med dette [bærekraft] er du ikke konkurransedyktig»<sup>6</sup>. Dette viser at bærekraft i jobbsammenheng for flere av våre informanter er forbundet med å være aktuelle i markedet og har muligheten til å gi kundene det de ønsker. Videre i datainnsamlingen kommer tydelig frem at økonomi og bærekraft er tett knyttet sammen når det kommer til BREEAM og andre tiltak i bedriftens ytre kontekst.

En informant uttaler: «Vi ønsker å drive med bærekraft for eget ettermæle, vi trenger ikke ødelegge mer enn vi gjør ... Også ønsker vi at vi skal gjøre dette fordi vi ønsker det selv, og at det skal være et ønske for våre kunder, for vi kan ikke gjøre det ellers»<sup>7</sup>. Basert på informantens utsagn, opplevde vi at lederne følte på et bærekraftsansvar i tillegg til kravene og konkurransen de blir påvirket av. Dette viser at bedriftens ledelse har et ønske om å ta samfunnsansvar utover det kommersielle.

Vi kan med bakgrunn i dette se at driverne for bedriftens bærekraftsarbeid er sammensatt. Både konkurransedyktighet, kundeforhold og samfunnsansvar trekkes frem. Dette samsvarer med driverne rapporten «Bærekraft i praksis» identifiserte i 2021. Når vi videre skal identifisere hvilke utfordringer ledelsen møter på ved implementering av bærekraftstiltak, er dette viktig bakgrunnsinformasjon.

---

<sup>5</sup> Bærekraftsansvarlig

<sup>6</sup> Avdelingsleder

<sup>7</sup> Avdelingsleder

### 4.3 Bedriftens ytre kontekst

Ytre kontekst handler om organisasjonens omgivelser og den relasjon til interessenter (Jacobsen, 2018, s. 88). I denne delen vil vi begrense oss til å ha fokus på de institusjonelle omgivelsene knyttet til graden av reguleringen bedriften møter (Jacobsen, 2018, s. 106). Analyse av bedriftens ytre kontekst er viktig for å forstå hvilke muligheter bedriften har til å gjennomføre en planlagt endring. Dette er sentralt når vi skal identifisere utfordringer ledelsen kan møte i implementeringen av bærekraftstiltak. Jo mer begrensede omgivelsene er, jo mer utfordrende kan endringsprosessen bli. I startfasen av studiet ble det analysert en del sekundærdata. Der ble det identifisert noen utfordringer i forbindelse med flere av kravene bygg- og anleggsbransjen påvirkes av, fra sine institusjonelle omgivelser. Disse kravene vil være relevant å inkludere som bakgrunnsinformasjon, fordi de viser på hvilke områder ledelsen hos bedriften har mulighet til å ta valg når det kommer til bærekraftstiltak. Flere av informantene trekker frem hvordan ulike reguleringer, i form av lovverk og sertifiseringene påvirker deres arbeidshverdag. En informant viser til følgende:

*«Vi har jo de forskjellige forskriftene som vi må følge, TEK17 og lover og regler. Så vi må bare følge det, og da er det likt for alle»<sup>8</sup>.*

Byggteknisk forskrift TEK17 som denne informanten trekker frem, er et minimumskrav for at byggverk skal kunne oppføres lovlig i Norge (Direktoratet for byggkvalitet, u.å.-a). TEK17 er likevel et lovverk som ifølge flere informanter har lave bærekraftsambisjoner og ses sjeldent på som en utfordring å følge. Bransjen har også strenge regler innenfor HMS, noe som nevnes av flere informanter. En informant uttrykker at: «Helse, miljø og sikkerhet, det står alltid først»<sup>9</sup>. Det poengteres at HMS er det viktigste bedriften driver med og at det går foran alt annet, også bærekraft.

Dersom bygget skal BREEAM-sertifiseres, kommer også BREEAM med flere retningslinjer de ansatte må forholde seg til i byggeprosessen. I tillegg til dette må bedriften vi undersøker også ta hensyn til kravene de har påtatt seg gjennom å være Miljøfyrtårnsertifisert. Informantene peker på at disse kravene er med på å sette rammer for deres arbeidshverdag. Flere informanter tydeliggjør hvordan deres arbeid i stor grad påvirkes av hvilke krav BREEAM stiller til de ulike prosjektene. Disse reguleringene viser til at ledelsen ikke har full frihet til å arbeide med bærekraft slik de ønsker i sin visjon, fordi de har noen begrensninger fra de institusjonelle omgivelsene. Omgivelsene er på bakgrunn av dette en viktig faktor å hensynta når vi skal identifisere utfordringene ledelsen møter i

---

<sup>8</sup> Anleggsleder 3

<sup>9</sup> Daglig leder



gjennomføringen av en planlagt endring (Jacobsen, 2018, s. 88). Kravene fra de institusjonelle omgivelsene var mer omfattende enn vi først hadde regnet med. På bakgrunn av dette vil vi videre i analysen forsøke å identifisere handlingsrommet innenfor de begrensningene som er nevnt over, samtidig som vi tar med oss begrensningene fra omgivelsene som en mulig kilde til ledelsesutfordringer i endringsprosessen.

I dette kapitlet har vi identifisert at informantene generelt sett har et forhold til bærekraft, både praktisk og overordnet. Ledelsens drivere for å jobbe med bærekraft er sammensatt, fra datagrunnlaget ser vi at konkurransedyktighet, kundeforhold og samfunnsansvar trekkes frem. Fra bedriftens omgivelser ser vi at det er en rekke krav, noe som begrenser ledelsens muligheter og potensielt kan være en kilde til utfordringer. Dette tar vi med oss når vi videre skal ta for oss bedriftens praktiske arbeid, formidling og Empowerment av de ansatte.

## 5 Hvordan jobbes det med bærekraft i praksis, gjennom BREEAM-NOR?

Å få et bilde av hvordan bedriften jobber med bærekraft i praksis, er avgjørende for å kunne identifisere mulige ledelsesutfordringer. For å få en økt forståelse for ledelsen i case-bedriften sitt bærekraftsarbeid vil vi se på konkrete tiltak, spesielt i form av BREEAM. Disse tiltakene vil vi knytte opp mot relevant teori. I dette kapitlet vil hvordan bedriften blir påvirket av sin ytre kontekst, gjennom krav fra sine interessenter og de sertifiseringene velger å ta på seg være sentralt. Interessentene og sertifiseringene kan si noe om totalentreprenørens mulighet å jobbe med bærekraft og endring.

Vi kommer til å drøfte mulige utfordringene i lys av de driverne for bærekraft identifisert av Epstein og Buhovac (2010), teori om endringsledelse fra Jacobsen, og Kotters 4.steg om implementering av visjon. Grønn Byggallianse har en ambisjon om at bygg sertifisert som BREEAM-Excellent og BREEAM-Outstanding skal være forbilder over hele næringslivet (Grønn Byggallianse, 2022, s. 27). I denne delen vil vi derfor rette spesielt fokus mot BREEAM, ettersom dette sertifiseringsverktøyet er et sentralt verktøy for å jobbe med bærekraft i bransjen.

Kapitlet er basert på det innsamlede empiriske datagrunnlaget fra våre primærkilder. Vi kommer til å presentere funn fra intervjuene, etterfulgt av drøfting rundt de mest sentrale funnene våre. Vi kommer gjennomgående til å utforske sammenhengene i datagrunnlaget og deres innvirkninger på utfordringer som ledelsen møter i forbindelse med implementering av bærekraftstiltak.

## 5.1 Verktøy og sertifiseringer

Rapporten «Bærekraft i praksis» peker på de undersøkte virksomhetene, forventer et økt bærekraftsfokus og ser for seg at bærekraft kommer til å bli en vesentlig del av driften deres (Rambøll, 2021, s. 22). Ifølge flere informanter har fokuset til aktører i bygg- og anleggsbransjen endret seg mye de siste årene. En informant forteller at: *«Jeg snakket med noen leverandører, og alt som stod i hodet på de var bærekraft, det hadde de aldri gjort for tre år siden eller fem år siden»*<sup>10</sup>. Dette indikerer at våre informanter også opplever en endring som omfatter hele bransjen. Ytterligere tyder det på at det har vært en nylig, og rask endring. For å hjelpe næringslivet å takle endringer som gjelder bærekraft finnes det mange verktøy (Holden & Linnerud, 2021). Dette er blant annet sertifiseringer som gir tiltaket troverdighet gjennom en tredjepart, noe vi skal se nærmere på i denne delen. Det er nyttig å være klar over hvilke verktøy bedriften benytter seg av i arbeid med bærekraft. Dette er fordi det sier noe konkret om hvordan bedriften arbeider med bærekraft. I lys av vår problemstilling er hensiktsmessig å undersøke om disse verktøyene er hjelpsomme eller om de skaper større utfordringer for ledelsen når de skal implementere bærekraft.

Noe av det første case-bedriften gjorde som et formelt steg for å være og jobbe mer bærekraftig, var å bli miljøfyrtårnsertifisert (Informant 6, 2023). Vi satte oss inn i sertifiseringskriteriene for byggentreprenører for å forstå hva en miljøfyrtårnsertifisering innebar for bedriften vi undersøker. Å bli Miljøfyrtårnsertifisert har lagt føringer for hvordan ledelsen i bedriften jobber med å implementere bærekraft. Det er blant annet krav om resertifisering, som ifølge flere av våre informanter var det største incentivet til å lage en bærekraftsvisjon og publisere den på nettsidene deres. Vi kommer ikke til å gå mer detaljert inn på Miljøfyrtårn, fordi vi har begrenset oss til å ha fokus på BREEAM-sertifisering. Det er likevel et relevant verktøy bedriften har for å jobbe med bærekraft. Dette skaper grunnlag for bedriftens interne arbeid med bærekraft, og er derfor relevant å ha med som bakgrunnsinformasjon for videre diskusjon.

### 5.1.1 BREEAM-sertifisering

BREEAM er en frivillig miljøsertifisering for bygg som legger føringer for hele byggeprosjektet. Gjennom BREEAM blir bedriften pålagt å gjennomføre bærekraftstiltak i sine byggeprosjekter. Det er derfor sentralt å se på elementer ved denne sertifiseringen når vi skal identifisere utfordringer, ettersom dette er hovedmåten deres å jobbe med bærekraft på. Bedriften vi undersøker tar på seg både BREEAM-prosjekter og prosjekter som ikke skal BREEAM-sertifiseres. Daglig leder trekker frem

---

<sup>10</sup> Daglig leder

at flere ansatte i bedriften har arbeidet på BREEAM-prosjekter. Deriblant hadde de ansvar for noen av de første BREEAM-Excellent byggene i Vestland fylke (Informant 7, 2023).

BREEAM er et verktøy for å arbeide systematisk med bærekraft (Holden & Linnerud, 2021, s. 232). Alle aktørene som er inkludert i byggeprosessen får krav de er pålagt å følge, en kan dermed se for seg at det er reduserte muligheter for lettvinne eller praktiske avvik. Gjennom BREEAM blir bedriftene tvunget til å gjøre mer enn minstekravet, TEK17. En informant forteller hvordan BREEAM er med på å gjøre byggeprosessen mer bærekraftig:

*«De [bærekraftstiltakene] fungerer veldig bra, de får vi jo gratis i BREEAM, det er noe som alle nyter godt av, det er mange gode rutiner som kommer med en sånn sertifisering»<sup>11</sup>.*

Informanten opplever altså at BREEAM er med på å gjøre bedriftens arbeid mer bærekraftig. Vi kan derfor anta at det å ha BREEAM-prosjekter gjør at bedriftens arbeid er mer bærekraftig enn når de ikke har det, men hvor stor forskjell det er kan vi ikke være sikker på. Vi forutsetter som sagt at BREEAM er utelukkende bærekraftig, altså at gjennom BREEAM-prosjekter arbeider de grundig og systematisk med bærekraft. Likevel kan totalentreprenøren også velge å ikke ta på seg BREEAM-prosjekter, eller så kan byggherren begrense deres muligheter til det.

## 5.2 Bedriftens interesser

En del av bedriftens ytre kontekst er deres interesser. Interessentene er med på å sette begrensinger for hvor stort handlingsrom bedriften har, i sin endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 87). Interessentene, med sin etterspørsel, legger grunnlag for om bedriften kan fortsette levere sine varer og tjenester. Derfor har interessentene mye å si for hvordan bedriften kan gjennomføre en endring (Jacobsen, 2018, s. 104). Vi har identifisert noen av de overordnede interessentene totalentreprenøren vår har. Dens kunde er byggherren, andre samarbeidspartnere er underentreprenører og konsulenter. I tillegg er myndighetene en viktig interessent, ettersom de pålegger bransjen forskrifter og krav.

Underentreprenørene jobber på oppdrag fra totalentreprenøren, og må utføre bærekraftstiltakene som det er prosjektert for. Hvilke underentreprenører og leverandører en velger vil få betydning for prosjektets fremgang. En informant trekker frem at totalentreprenøren drar store fordeler av at en underentreprenør også tar initiativ til å jobbe bærekraftig (Informant 4, 2023). Med bakgrunn i datagrunnlaget ser vi likevel at det er byggherren som blir trukket frem som den største mulige

---

<sup>11</sup> Anleggsleder 3

barrieren, og at underentreprenøren får lite fokus.

Videre i oppgaven vil vi ha mest fokus på byggherren. Bakgrunnen for dette er at totalentreprenørens forhold til byggherren bidrar til å forstå hvordan og hvorfor de jobber med bærekraft slik de gjør i dag. En analyse av deres arbeid med bærekraft, forutsetter også en forståelse av forholdet mellom disse aktørene.

### **5.2.1 Hvordan påvirker byggherren totalentreprenøren?**

Først skal vi drøfte hvordan byggherrenes valg legger føringer for bedriftens handlingsrom til å jobbe med bærekraft. Videre skal vi identifisere utfordringer knyttet til hvordan bedriften kan påvirke byggherren til å velge en mer bærekraftig løsning.

Byggherren er den mest sentrale interessenten til case-bedriften. Det er de som bestiller bygget, og er den største inntektskilden til totalentreprenøren. Ifølge «Bærekraft i praksis» er kundens etterspørsel etter bærekraft en av de sterkeste driverne for at en rekke bedrifter arbeider med bærekraft (Rambøll, 2021, s. 10). Dette blir bekreftet gjennom datainnsamlingen. En informant trekker frem at noen byggherrer krever at det blir bygd bærekraftig, dette krever at totalentreprenøren har både kompetansen og motivasjonen på plass (Informant 1, 2023). Informanten forteller deretter at de selv har hatt visse samarbeid der byggherren kommer til dem først, ettersom de mestrer å leve opp til byggherrens bærekraftambisjon (Informant 7, 2023). Dette kan vise til at vår case-bedrift har lyktes med noe av sitt bærekraftsarbeid og har gjennomført endringer som interessentene legger merke til.

På samme måte som noen byggherrer etterspør bærekraft og BREEAM-sertifisering, er det en rekke byggherrer som ikke ønsker dette for sine bygg (Informant 4, 2023). Å gjennomføre bærekraftstiltak har i lang tid blitt sett på som enormt kostbart (Epstein & Buhovac, 2010). Dette bekrefter flere informanter ved å gi uttrykk for at investeringskostnaden er høy når en skal ta bærekraftige valg; som BREEAM-sertifisering, eller valg som omfatter material eller innredning (Informant 3, 2023). Derfor er det flere byggherrer som hverken ønsker eller ikke har mulighet til å utføre bærekraftstiltakene på grunn av kostnadene (Informant 1, 2023). Dette er i tråd med Epstein og Buhovacs (2010) teori, som påpeker at finansielle intensiver kan være en utfordring når en virksomhet skal implementere bærekraftstiltak. En informant bekrefter det, og trekker frem dette praktiske eksemplet:

*«Et bord kan koste 50 000 kr, og har syv ganger så lang levetid som bordet til 10 000 kr, problemet er at man må betale det her og nå»<sup>12</sup>.*

---

<sup>12</sup> Prosjektleder 1

I dette utsagnet trekker informantene på vegne av byggherrene trekker frem investeringskostnader som et problem. De er også innforstått med at det er kostnader, som vil bli lagt på byggherrens side. Selv om bærekraftstiltakene har en lavere kostnad på sikt, som følge av økt levetid og kvalitet, har ikke byggherrene alltid mulighet eller et ønske om å prioritere denne utgiften. Selv om argumentene med lenger levetid, energieffektivitet og høyere leie legges frem, er det ikke sikkert at byggherren har finansiering til å betale for den ekstra kostnaden en BREEAM-sertifisering medfører. Dersom byggherren ikke ønsker å betale for å gjøre bærekraftstiltak her og nå, eller BREEAM-sertifisere prosjektet, kan det bli vanskeligere for bedriften å opptre bærekraftig. Bedriftens møte med utfordringene knyttet til byggherren vil bli diskutert i neste delkapittel.

### **5.2.2 Hva hindrer byggherren i å velge BREEAM?**

Totalentreprenøren er en privat tjenestebedrift, og blir i stor grad drevet fremover av etterspørsel. Ifølge Epstein og Buhovac (2010) vil bærekraft bli mer og mer sentralt i bedriftenes virke, og dermed er det konkurransemessig strategisk å påvirke sine byggherrer til å velge bærekraft.

Totalentreprenøren kan nemlig ikke gjennomføre en BREEAM-sertifisering uten godkjenning av byggherre, med tanke på alle ekstrakostnadene sertifiseringen fører med seg (Informant 2, 2023). I møte med en byggherre som ikke ønsker å gjennomføre BREEAM-sertifiseringer på sine prosjekt av egen motivasjon, blir det utfordrende for ledelsen i case-bedriften å gjennomføre sin endringsprosess. Hva som hindrer byggherre til å velge BREEAM er derfor relevant å se nærmere på, dette vil direkte kunne belyse hvordan det er utfordrende for ledelsen.

En informant trekker frem hvordan en bør velge sine bærekraftstiltak med omhu, med tanke på økonomi (Informant 4, 2023). Noen tiltak i prosjektet er verdt å gjøre, andre tiltak reduserer ikke klimaavtrykket i samsvar ressursene tiltaket krever (Informant 6, 2023). Økonomi og ressursbruk blir av flere informanter trukket frem som utfordringer knyttet til BREEAM. En informant forteller om byggherres avgjørelse om BREEAM på denne måten:

*«Mange ting koster penger og vi vet at veldig mange kunder har et ønske om en grønn profil ... men når det kommer frem til sluttsummen er det bare sluttsummen som teller. Det er en utfordring»<sup>13</sup>.*

Som det kommer frem i sitatet over, er det ofte sluttsummen som teller for byggherren. BREEAM-sertifisering bringer med seg kostnader, både for bedriften selv og aktørene de samarbeider med. Dette kan være med på å sette begrensinger for hvor bærekraftige de ansatte kan være i sin arbeidshverdag. Grunnen til dette er at prosjekter uten BREEAM-sertifisering, ikke har ressurser til å

---

<sup>13</sup> Avdelingsleder

ta de samme bærekraftige valgene på som prosjektene som har BREEAM-sertifisering. Som Elkington sin triple bunnlinje modell setter fokus på, har bedrifter et ansvar utover det økonomiske, men økonomien vil allikevel være avgjørende for å overleve (John Elkington, 1997).

Bedriften vi undersøker ønsker å ha en grønn profil, her er byggherrens valg av BREEAM-sertifisering helt sentralt for å få til dette. Case-bedriften kan påvirke byggherren til å velge BREEAM-sertifisering i noen tilfeller, det å kunne oppfordre og påvirke til å velge bærekraft forutsetter ifølge samtlige av våre informanter at bedriften blir inkludert av byggherre tidlig, dette kommer frem slik i et av intervjuene:

*«Vi må komme inn tidligere, kommer man for sent er det kanskje dyrere og byggherren har bestemt seg for at dette vil vi ikke, de økonomiske rammene er satt»<sup>14</sup>.*

Som omtalt her handler mye om de økonomiske rammene til byggherren og når disse blir satt. Bedriften kan få tilbud om et prosjekt på to måter. Det er enten å få en tanke direkte fra byggherre eller gjennom anbud. I det siste tilfellet vil det være en konkurranse mellom flere totalentreprenører for å levere det billigste og beste. I en slik situasjon vil allerede budsjett og bærekraftsambisjoner til prosjektet være satt når totalentreprenøren begynner å snakke med byggherre. I dag er det varierende hvor gode muligheter det er for totalentreprenøren til å påvirke, det gjør bærekraftstendringen utfordrende, ledelsen forteller at de ønsker å komme inn tidligere slik at de kan påvirke de til å ta bærekraftige valg.

Basert på vårt datagrunnlag blir BREEAM sett på som et godt bærekraftstiltak for arbeidet i bygg- og anleggsbransjen. Det kommer likevel med sine utfordringer. Byggherresamarbeidet er sentralt for å få gjennomført BREEAM-sertifisering, siden disse sitter på finansieringen. Det er dermed en utfordring for ledelsen å arbeide så bærekraftig som de ønsker dersom ikke byggherren vil ha BREEAM-sertifisering. Samtidig identifiserer vi at bedriften har fått til mange gode samarbeid og at det er rom for å påvirke byggherren om de kommer tidlig nok inn i prosessen. Videre skal vi ha fokus på hvordan implementering av bærekraft gjennom BREEAM-sertifisering også kan være utfordrende for ledelsen internt i bedriften, på grunn av hvordan BREEAM påvirker de ansatte.

---

<sup>14</sup> Prosjektleder 1

### **5.3 Case-bedriftens utfordringer med BREEAM**

Basert på studiets datagrunnlag har vi identifisert noen utfordringer ved bruk av BREEAM. Disse utfordringene kan være med på å begrense ledelsens mulighet til å implementere BREEAM som verktøy hos alle sine ansatte. Nå vil vi gå grundigere inn på utfordringer knyttet til krav og ekstraarbeid.

#### **5.3.1 Uforståelige krav**

BREEAM-sertifiseringen kommer med mange krav til byggeprosessen (Grønn Byggallianse, 2022, s. 15). Ved å gjennomføre et utvalg av tiltak og krav, samler man poeng. Det er visse krav for å oppnå minimumssertifiseringen «Pass», deretter er det en rekke valgfrie krav en kan gjennomføre for å kunne sertifisere med et høyere nivå (Grønn Byggallianse, 2022, s. 15). Noen av informantene forteller at det ikke alltid er veldig bærekraftige krav, eller at de ikke føler på at kravene er nødvendige. Dette kan føre til at BREEAM virker mot sin hensikt, i å være bærekraftig (Informant 4, 2023). I og med at de må følge alle disse kravene kan annet arbeid med bærekraft stagnere hos bedriften. Når en skal følge opp alle disse kravene øker ressursforbruket til bedriften, til gjengjeld er bedriften kanskje ikke så bærekraftig som de skulle ønske.

Avdelingsleder poengterer at det er mange krav som skal følges, og at mange sikkert er nyttige, men at fokuset kunne vært et helt annet sted. Et eksempel som blir trukket frem er at BREEAM bryr seg mer om malingen i ventilasjonsanlegget enn å redusere bruken av betong i byggeprosessen. Betong blir brukt i mange av dagens bygg, og produksjonen av denne står for over 90% av utslippene som kommer fra byggebransjen (Kvellheim & Bramslev, 2020). I tillegg til at kravene ikke gjenspeiler de store problemene, oppleves noen av kravene som unødvendig og lite relevant. Dette kan gjøre ledelsen sitt arbeid med implementeringen av BREEAM utfordrende, spesielt dersom de ansatte ikke ser meningen med arbeidet sitt. Dette er igjen er tett knyttet til Kotter sitt 4. steg om formidling, som vi skal gå nærmere inn på i kapittel 6 (Kotter, 2012, s. 87).

#### **5.3.2 Ekstraarbeid som en utfordring**

I arbeidet med BREEAM må bedriften leie inn konsulenter og rådgivere, som er med på hele byggeprosessen. Deretter skal en BREEAM revisor sjekke og godkjenne hvilke krav som faktisk blir oppfylt. For at denne BREEAM revisoren skal kunne gjøre sin jobb, må det utvikles en rekke dokumenter og rapporter underveis i byggeprosessen. Det er mye jobb for prosjektleder og anleggsleder som skal følge med på at alt blir gjort og ha styring på alle arbeiderne på byggeplassen som skal gjøre ting etter kravene i BREEAM.

Samtlige av våre informanter trekker frem all dokumentasjonen som den største utfordringen med BREEAM. En anleggsleder har dette forholdet til BREEAM: «Jeg har vært på BREEAM-prosjekt ja, det er noe hinsides med dokumentasjon»<sup>15</sup>. Det må bestilles mange rapporter for å kunne dokumentere at en har gjort de bærekraftige tiltakene som en sier, og at de faktisk er bærekraftige. I tillegg til at rapportene må lages, skrives og sendes, koster de ufattelig mye penger. En informant forklarer følgende:

*«Jeg kan bestille en rapport fra konsultentselskapet, og jeg vet hva de kommer til å konkludere med, at de kommer til å si nei, jeg har brukt penger på å lage rapporten ... men BREEAM krever bare at du lager rapporten, at du har hensyntatt konklusjonen»<sup>16</sup>.*

Prosjektleder forteller at de vet at det ikke blir den bærekraftige løsningen, men må fortsatt bestille rapport på det fra konsulentfirma for at de skal si nei. Rapporteringen tar ikke bare tid. Rapporteringen koster penger, og det krever en viss kunnskap om hvordan rapporten skal utformes. Det er altså ressurskrevende.

BREEAM er for mange av våre informanter forbundet med mye dokumentasjon og ekstraarbeid. På bakgrunn av studiens data kan en trekke sluttinger til at informantene ser på dokumentasjonen som negativt et element med sertifiseringssystemet. Ved å peke på ekstraarbeid som en av årsakene til at det blir motstand mot endring, bekrefter Jacobsen våre informanters tanker om dokumentasjonsdelen av BREEAM (Jacobsen, 2018, s. 134). En annen informant som jobber mye med dokumentasjon, trekker frem hvordan de er avhengige av underentreprenørene for at det skal gå mer effektivt i denne dokumentasjonsfasen. Valg av underentreprenør gir utslag i hvor mye arbeid som blir lagt på totalentreprenørens ansatte (Informant 6, 2023). Dette samarbeidselementet med interessentene, i form av potensielt ekstraarbeid for de ansatte i case-bedriften. Dette kan føre til ytterligere utfordringer for ledelsen i implementeringen av BREEAM.

Kravene som kommer gjennom BREEAM kan hjelpe bedriften å bli mer bærekraftig. Arbeid med BREEAM kan også være med å gi kunnskap om bærekraft til de ansatte. Flere ansatte opplever noen av elementene rundt BREEAM-sertifiseringen som negativt, heller enn et nyttig verktøy. Det vil vi komme nærmere inn på i kapittel 7 som handler Empowerment av de ansatte. Videre i dette kapitlet vil vi ta for oss to konkrete tiltak som er satt i gang for å møte noen av utfordringene som er identifisert.

---

<sup>15</sup>Anleggsleder 1

<sup>16</sup> Prosjektleder



## 5.4 Bedriftens tiltak for å bli mer bærekraftig

I tillegg til fokus på BREEAM- sertifisering har vi gjennom intervjuene identifisert to andre konkrete tiltak bedriften har innført, å få inn en bærekraftsansvarlig og lage en bærekraftsvisjon. Vi skal her forklare hva disse tiltakene innebærer og hvordan de er gjennomført. Dette er et grunnlag for å forklare hvordan ledelsen arbeider med bærekraft og er viktig for hvordan de videre kan jobbe med sin endringsprosess. Hvordan disse tiltakene er utarbeidet og innført kan også være med på å forklare potensielle ledelsesutfordringer videre i arbeidet med å implementere bærekraft.

### 5.4.1 Bærekraftsansvarlig

For å bli bærekraftige må bedrifter blant annet redefinere sin struktur, og kompetanse. Det handler om måten bedriften er organisert på (Silvestri & Gulati, 2013). En av tiltakene bedriften har innført er å tildele et bærekraftsansvar til en av sine prosjektledere. Videre vil vi omtale denne informanten som bærekraftsansvarlig. Erfaringer fra innføringen av dette tiltaket er interessant for å identifisere mulige utfordringer i implementeringen av bærekraft. Rollen ble gitt i desember 2022 som en reaksjon på et behov, der hvor prosjektleder ikke hadde kapasitet til dokumentasjon på BREEAM i tillegg til sine andre arbeidsoppgaver (Informant 1, 2023). Rollen som bærekraftsansvarlig har inneholder mange oppgaver, deriblant å bistå på dokumentasjon, men også å videreformidle annen kunnskap om bærekraft. Det er en viktig rolle for at bedriften skal kunne holde seg både oppdatert og relevant, ettersom bærekraftsansvarlig får ny erfaring og kunnskap hele tiden, og kan ha dette fokuset i arbeidshverdagen.

I nyere tid har bærekraftsansvarlig vært inne fast på flere prosjekter med BREEAM kompetanse, samt stått disponibel som rådgiver til hele bedriften. Bærekraftsansvarlig uttrykker at: *«Jeg kan rådggi, der hvor det mangler ressurser, men det er lettere for de [prosjektlederne] å se hva som skal fylles ut»*<sup>17</sup>. Nå som vedkommende har fått stillingen bærekraftsansvarlig vil personen ha mer tid og ressurser til å ha fokus på bærekraft. En mulighet som bedriften identifiserte var at nåværende bærekraftsansvarlig kunne ta utdanningen til å bli en BREEAM-AP. Da kan de i mindre grad leie inn tjenesten fra konsultantselskap: *«Vi har et behov for denne stillingen i ledelsen, så det vil hjelpe veldig på å ha h\*n på bærekraft»*<sup>18</sup>. Informanten viser altså til hvordan det å ha stillingen internt kan være gunstig. I tillegg til dette nevner flere informanter at setter pris på å ha kunnskapen internt i bedriften, og dermed mer tilgjengelig i arbeidshverdagen. Tiltaket med å innføre bærekraftsansvarlig former hvordan bedriften kan jobbe med bærekraft. Hvordan denne rollen er viktig i arbeidet med

---

<sup>17</sup> Bærekraftsansvarlig

<sup>18</sup> Anleggsleder 3

ledelsens implementering av bærekraftstiltak er relevant for bedriftens formidling og Empowerment av de ansatte. Dette tas dermed med videre i analysen.

#### **5.4.2 Bærekraftsvisjon**

En god visjon er ifølge Kotter essensielt i en endringsprosess (Kotter, 2012, s. 71). Denne skal skape et bilde på bedriftens ønskede situasjon i fremtiden, og kan derfor ses på som grunnlaget for hvorfor og hvordan bedriften vil jobbe med bærekraft. Å lage en visjon for bærekraft er dermed et konkret tiltak for å få bærekraft inn i bedriftens kjerne, noe Silvestri og Gulati trekker frem som essensielt for at endringen skal bli vellykket (Silvestri & Gulati, 2013). I vår datainnsamling avgrenset vi oss til å ha hovedfokus på selve formidlingen av visjonen. Informasjonen om utviklingen av visjonen er derfor noe begrenset. På tross av begrenset data, vil måten bedriften har jobbet med visjonen være viktig bakgrunnsinformasjon for å forstå mulige årsaker og eventuelle utfordringer som identifiseres i implementering av bærekraftstiltak. Tiltaket om å lage en visjon vil også legge til rette for at de ansatte lettere kan handle i riktig retning, samtidig som det skal være en motivasjon for arbeidet (Kotter, 2012, s.71). Daglige leder sier: «*Det er jo etter den vi skal styre etter sant*»<sup>19</sup>. Dette tyder på at vedkommende deler Kotters forståelse av visjonens formål. For enkelthet skyld vil vi videre i oppgaven henviser til bedriftens bærekraftsvisjon ved å vise til «visjon».

Bedriftens visjon ble laget i forbindelse med resertifisering av Miljøfyrtårn i januar 2023 (Informant 1, 2023). I forkant av intervjuene, gjorde vi en analyse av sekundærdataen i form av visjonen. På bakgrunn av at bedriften skal anonymiseres kan vi ikke sitere visjonen, men vi ønsker å gjengi beskrivelser av innholdet. Visjonen omhandler blant annet mål om avfallssortering, anbefaling av BRREAM sertifisering til kunder og tanker om å redusere klimaavtrykket. Videre tar den også for seg gjenbruk og råvarer, og formidler at alle byggeplassene er være fossil- eller utslippsfrie. Under analysen reagerte vi på at visjonen ikke var i tråd med litteratur om visjoner. Kotter trekker blant annet frem at visjonen skal være kommuniserbar. På grunn av at bedriftens visjon består av mange elementer, kan det argumenteres for at det kan bli vanskelig for ledelsen å kommunisere den på en enkel måte. På bakgrunn av dette er ikke oppbyggingen av bedriftens visjon helt i tråd med Kotters fokus på at den skal være enkel å kommunisere. Samtidig ser vi at elementene visjonen består av er viktige for å bli mer bærekraftige, det på tross av at formuleringen ikke er helt i tråd med teorien (Kotter, 2012, s. 74).

---

<sup>19</sup> Daglig leder

Visjonen ble ifølge flere informanter utformet raskt. Det var en gruppe som møttes for å diskutere innholdet. Prosessen videre gikk ut på at de gikk hvert til sitt for å lage noen utkast, før de igjen møttes for å lande på noe. Daglig leder legger til at den i hovedsak bygger på en definisjon av sirkulærøkonomi (Informant 7, 2023). Grunnen til å bygge på denne definisjonen kan en stille spørsmål til, da visjonen ikke nevner ordet «sirkulærøkonomi». Videre trekker en informant fra ledelsen frem at «vi kom frem til visjonen litt fort og i løse luften»<sup>20</sup>. Ved at prosessen foregikk raskt, kan gruppen ha gått glipp av flere viktige elementer i en visjon-

Man kan på flere områder stille spørsmål til både visjonen og utviklingen av den. Selv om ledelsen har en klar tanke om hva formålet er, argumenterer vi for at den ikke er utformet på en hensiktsmessig måte basert på noe av datamaterielt som er samlet inn. Ved at visjonen består av mange elementer, kan det bli en utfordring å formidle den til de ansatte som ikke var med på å lage visjonen. Dette kommer av at de ansatte får ulik forståelse av visjonen og deretter kan få problemer med å handle i samsvar med den. Våre funn her vil tas med videre i drøftingen i kapittel 6 og 7, for å kunne svare på den overordnede problemstillingen om hvilke utfordringer ledelsen møter på når de skal implementere bærekraftstiltak.

## 5.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gjennomgått noen av bærekraftstiltak bedriften jobber med, og hvilke utfordringer de møter på. Vi la først frem hvilke sertifiseringsverktøy bedriften arbeider med BREEAM er helt sentralt for bedriftens bærekraftsarbeid, noe de ansatte også bekrefter. Med BREEAM kommer det også rekke utfordringer. Bedriften er i stor grad avhengig av interessentene sine for muligheten til å gjennomføre BREEAM-prosjekter, her er byggherren spesielt viktig. Informantene viser til utfordringer knyttet til byggherren i form av at de sitter på finansieringen, uten at de ønsker BREEAM vil ikke vår case-bedrift kunne gjennomføre prosjektet så bærekraftig som de ønsker. Vi har likevel indentifisert at dersom vår case-bedrift kommer inn tidlig i prosessen, vil de ha en mulighet til å påvirke byggherren, noe som gjør at denne utfordringen ser ut til å ha mindre betydning.

BREEAM fører også med seg noen utfordringer internt i bedriften. For mange av informantene er enkelte BREEAM krav uforståelig, mange informanter setter et stort fokus på ekstraarbeid i forhold til BREEAM. Det kan da være utfordrende for ledelsen å få med seg de ansatte. Noe som samstemmer med Jacobsen (2018) som trekker frem ekstraarbeid som en hindring for endring.

---

<sup>20</sup> Bærekraftsansvarlig

Til slutt så vi på tiltakene bedriften har innført gjennom en ny bærekraftsvisjon og omorganisering. Her kommer det frem at bedriften jobber for å få bærekraft inn i kjernen, slik Silvestri og Gulati (2013) trekker frem som spesielt viktig for en endringsprosess med bærekraft. Som kan være viktig for å begrense utfordringer for ledelsen. Samtidig ser vi at bærekraftsvisjonen til bedriften er utarbeidet på en måte som i liten grad samsvarer med Kotters 3.steg (Kotter, 2012, s. 71), som potensielt kan skape utfordringer for bedriften videre i endringsprosessen. Dette er viktig grunnlag for videre drøfting av hvordan bedriften jobber med å formidle visjon.

## 6 Hvordan jobber ledelsen med å formidle bedriftens visjon om bærekraft til de ansatte?

Å formidle visjonen på en god måte er ifølge Kotter en forutsetning for å gjennomføre en vellykket endring (Kotter, 2012, s. 87). Visjonen er ifølge Kotter et bilde av en organisasjons fremtid og retningen den skal i. Visjonen er et godt verktøy, dersom de ansatte har en lik forståelse av den (Kotter, 2012, s. 87). Dersom de ansatte ikke har riktig forståelse av visjonen, vil det være en utfordring å lede bedriften gjennom endringsprosessen. På bakgrunn av dette er det relevant å identifisere hvordan bedriften i dag jobber med formidling av visjonen ved bruk av forskjellige virkemidler.

Analysen vil ha et internt perspektiv der vi holder oss innenfor bedriftens systemgrenser. Det vil si at vil ikke skal ha fokus på formidling av visjon til underentreprenører, konsulenter eller andre samarbeidspartnere. Dataen som er lagt til grunn i dette kapitlet er hovedsakelig primærdata fra intervjuer med de ansatte. I tillegg er det benyttet sekundærdata fra bedriftens hjemmeside.

Først vil det gjøres rede for hvordan ledelsen formidler visjonen i dag. Deretter vil Kotters tanker om hindringer for formidling benyttes til å diskutere hvordan ledelsen gir de ansatte relevant kunnskap. Videre vil de mest sentrale av Kotters syv prinsipper for god formidling trekkes frem. Disse vil brukes som grunnlag for diskusjon av dagens praksis hos bedriften. Jacobsen vil også bli benyttet til å komplementere Kotters teori.

### 6.1 Hvordan formidler ledelsen bærekraftsvisjonen til de ansatte?

For å kunne identifisere utfordringer med måten ledelsen formidler visjonen, er det relevant å undersøke hvordan den formidles til de ansatte i dag. Bærekraftsansvarlig forteller om hvordan de har formidlet visjonen på denne måten:

*«Vi pleier jo å ha fredagsmøter, ikke hver fredag, men kanskje hver 6. uke. Vi hadde dette etter vi lagde visjonen. Da tok vi den opp i møtet og dro det litt rundt den, så alle vet. Ellers så har vi ikke gjort noe. Vi snakker kanskje ikke sånn spesifikt om bærekraft»<sup>21</sup>.*

Basert på denne uttalelsen virker det som formidlingen av visjonen er lite prioritert av ledelsen. Dette bekreftes også av flere informanter som peker på at bedriften har fredagsmøter hver 6. uke, der ledelsen kun har presentert visjonen en gang. Bedriftens bærekraftsvisjon ble laget i januar og er dermed ganske ny. På bakgrunn av dette er det forståelig at ledelsen ikke har kommet i mål med formidlingen. Samtidig kunne en forventet at de hadde hatt en tydeligere formidlingsstrategi. Daglig leder har videre sagt at ledelsen er usikre på hvordan de skal formidle visjonen til de ansatte på en best mulig måte, slik at de skal få et forhold til den.

Det kommer frem i vårt datagrunnlag at ledelsen har et klart forhold til visjonen. Flere av de ansatte har et litt mer vagt forhold til den og noen er usikre på hva den inneholder. Dette samsvarer med en av farene Kotter trekker frem i sitt 4. steg om formidlingen av visjonen (Kotter, 2012, s. 90). Han snakker om at gruppen som har laget visjonen, har jobbet med den gjennom en hel prosess, og derfor har et annet forhold til den. I formidlingen til de ansatte kan derfor viktige detaljer fort bli borte (Kotter, 2012, s. 90). Videre vil vi derfor se på noen av Kotters prinsipper for å formidle på en suksessfull måte og diskutere bedriftens praksis er opp mot teorien.

## **6.2 Mangel på kunnskap som hindring for formidling**

Kotter trekker frem to hovedgrunner til at en bedrift mislykkes med å formidle sin visjon (Kotter, 2012, s. 89). Disse er mangel på kunnskap og motstand mot endring. I denne studien er det ikke identifisert så mye motstand mot endring. Grunnen til dette er, som diskutert i analysens innledning, at de fleste informantene er innforstått med at en endring i forhold til bærekraft er nødvendig. Det er likevel antydning til en sammenheng mellom motstand og kunnskap. Basert på vårt datagrunnlag, kan vi fastslå at informantene som er mest negative til BREEAM, også har minst kunnskap og erfaring med dette sertifiseringsverktøyet. Dette delkapittelet vil ta for seg hvordan ledelsen møter utfordringen ved å formidle kunnskap om BREEAM og bærekraft til sine ansatte. Videre reflekteres det rundt hvordan et økt kunnskapsnivå vil gjøre det enklere for de ansatte å forstå bærekraftsvisjonen på riktig måte.

I bedriften som studeres har ledelsen et fokus på å gi de ansatte kunnskap ved å gjennomføre prosjekter i praksis. En informant fra ledelsen forteller om kunnskapen knyttet til BREEAM og

---

<sup>21</sup> Bærekraftsansvarlig

bærekraft i bedriften på denne måten: «Vi ser at kunnskapen kommer ved å gjennomføre prosjekter. Kunnskapen kommer ikke gjennom kurs.»<sup>22</sup>. På bakgrunn av det informantene sier er det tydelig at de ansatte i bedriften lærer mest av å gjennomføre prosjekter med BREEAM-sertifisering. En annen informant bekrefter dette og trekker frem hvordan intern kommunikasjon og kunnskapsformidling legger til rette for at en enklere kan gjennomføre BREEAM-prosjekter:

*«Vi snakker veldig mye om det [BREEAM] på jobben, man nesten bare ha gjort det før. Man kunne sikkert blitt sendt på kurs og fått bedre kunnskap om det, men du lærer ekstremt mye av å gjøre det en gang»<sup>23</sup>.*

På bakgrunn av sitatet over, kan en hevde at det er viktig å snakke om erfaringene sine og gjennomføre prosjekter for å lære. Som Kotter trekker frem er mangel på kunnskap en hindring for å forstå visjonen (Kotter, 2012, s. 89). Dersom ikke alle de ansatte har vært med på et BREEAM-prosjekt, vil ledelsen i liten grad kunne være sikre på at de ansatte forstår hva det å anbefale BREEAM til byggherre egentlig innebærer.

Selv om det fremkommer av datagrunnlaget at det eksisterer en del kunnskap om BREEAM internt i bedriften, har vi i kapittel 5 også diskutert at flere ansatte ser på sertifiseringssystemet som utfordrende. Det tyder på at det fortsatt er en del kunnskapshull, noe som kan være en utfordring for ledelsen i formidlingen av visjonen. For å møte denne utfordringen har bærekraftsansvarlig tanker om hvordan de ansatte skal få den kunnskapen de trenger for å enklere kunne jobbe med BREEAM.

*«Vi har snakket om at vi skal ha dette BREEAM innføringskurset. Vi skal ha en halv dag, en om høsten og en om våren med bærekraft som tema»<sup>24</sup>.*

Som uttalelsen over peker på, har ledelsen konkrete planer for hvordan de skal jobbe med å øke kunnskapsnivået til de ansatte. Dermed vil hindringene Kotter trekker frem bli redusert, og ledelsen vil lettere kunne legge til rette for en enklere formidling av visjonen (Kotter, 2012, s. 89). På bakgrunn av tiltakene bærekraftsansvarlig planlegger gjennom intern opplæring, kan det hevdes at den eksisterende motstanden mot endring, selv om den er begrenset, potensielt kan reduseres. Det forutsetter at det faktisk blir gjennomført. Dersom det ikke skjer vil en fremdeles stå ovenfor de samme utfordringene som er identifisert i dag.

---

<sup>22</sup> Avdelingsleder

<sup>23</sup> Prosjektleder

<sup>24</sup> Bærekraftsansvarlig

### 6.3 Formidling gjennom forskjellige kommunikasjonskanaler

En visjon blir ifølge Kotter best formidlet ved å bruke forskjellige type kommunikasjonskanaler (Kotter, 2012, s. 95). Grunnen til dette er at de forskjellige kommunikasjonskanalene kan presentere visjonen på ulike måter, og dermed nå ut til ulike grupper. Ved at ledelsen er bevisst på dette, kan det ifølge Kotter bli enklere for de ansatte å plukke opp budskapet i visjonen, i alt støyet av kommunikasjon som kommer internt i bedriften og fra dens omgivelser (Kotter, 2012, s. 95). For de informantene som jobber prosjektbasert, kan en argumentere for at dette er ekstra viktig, fordi de forholder seg til så mange forskjellige underentreprenører og andre samarbeidspartnere i arbeidshverdagen. Dermed vil kommunikasjonen av visjonen lettere kunne drukne blant all informasjonen de ansatte må ta hensyn til.

Som tidligere nevnt har bedriften brukt et fredagsmøte til å formidle visjonen. Daglig leder setter i forbindelse med dette spørsmål til om den bør tas opp på hvert fredagsmøte: «*Er det sånn at vi bør ha en rutine da, at vi tar det opp på hvert eneste fredagsmøter for eksempel?*»<sup>25</sup>. Dette handler om repetisjon av visjonen, og er et viktig prinsipp i Kotters 4. steg. Kotter er tydelig på at det er viktig å repetere for at visjonen skal skille seg ut blant all den daglige kommunikasjonen i bedriften (Kotter, 2012, s. 96). På bakgrunn av dette kan en argumentere for at det er en utfordring at ledelsen ikke prioriterer å repetere visjonen på fellesmøtene.

Jacobsen peker på uformell kommunikasjon som den beste måten å formidle et budskap på en fleksibel og effektiv måte (Jacobsen, 2018, s. 190). En informant trekker spesielt frem personlig kommunikasjon som en måte å formidle visjonen til de ansatte ved å si:

*«Det som kanskje er den viktigste måten jeg gjør det på er å snakke med folk her. Når vi prater om prosjektene, nye prosjekter som kommer inn og når vi prater med byggherrene»*<sup>26</sup>.

Det informanten forteller her om å snakke om den nye visjonen, støtter opp om Kotters tanke om at visjonen bør snakkes om i bedriften og ut mot interessentene (Kotter, 2012, s. 96–97). En annen informant fra ledelsen bekrefter dette og legger til at det også snakkes om bærekraft rundt lunsjbordet og i gangene (Informant 1, 2023). Dette tyder på at bærekraft også er et tema i uformelle samtaler på kontoret. En Informant ser på strukturen og den uformelle kommunikasjonen i bedriften på denne måten:

---

<sup>25</sup> Daglig leder

<sup>26</sup> Daglig leder

*«Vi er en liten bedrift ... det er bare noen få steg fra mitt kontor til daglig leder. Vi får diskutert alle type ting på de nivåene man ønsker, og alle er åpne for at man skal i den retningen. Alle forslag og innspill blir vurdert og tatt med videre»<sup>27</sup>.*

Informanten forteller at bedriftens størrelse legger til rette for å snakke med andre ansatte i bedriften og at det en sier blir hørt. Den uformelle kommunikasjonen som trekkes frem her, kan bekreftes av Jacobsens forståelse av formidling (Jacobsen, 2018, s. 190). Ettersom at case-bedriften er så liten, kan en argumentere for at de lettere bruke uformell kommunikasjon som en kommunikasjonskanal for visjonen. Basert på denne studiens datagrunnlag kan en trekke slutninger om at ledelsen bruker uformell kommunikasjon aktivt i sin formidling. Videre kan det også stilles spørsmål til det at ledelsen har et så stort fokus på uformell kommunikasjon. Vi har identifisert noen usikkerhetsmomenter ved bruk av denne kommunikasjonsformen. Det første er at både ledelsen og de ansatte aktivt må gå inn for å snakke om bærekraftsvisjonen rundt lunsjbordet eller i gangene. Dette legger deler av ansvaret over på hver enkelt ansatt, og som leder kan en ikke være sikker på kvaliteten eller omfanget informasjon som blir delt. Vi har også identifisert utfordringer med at innholdet i visjonen ikke når alle de ansatte på samme måte. Anleggslederne har en rolle der de bruker mesteparten av sin arbeidstid på byggeplassen. Det at de er mindre på kontoret, kan gjøre at de går glipp av viktige diskusjoner rundt visjonen dersom den i hovedsak formidles uformelt. Ledelsen kan derfor ikke være sikre på at alle de ansatte har en lik og riktig forståelse av visjonens budskap, noe som igjen kan by på utfordringer.

Ansatte har ofte tilbakemeldinger, spørsmål og gode innspill til ledelsen (Kotter, 2012, s. 102). Dette identifiserer en best gjennom toveiskommunikasjon, som er en av Kotters prinsipper for vellykket formidling av visjonen (Kotter, 2012, s. 101). Tidligere i analysen har det kommet frem at bedriften har en flat struktur med kort maktdistanse, noe som legger godt til rette for uformell toveiskommunikasjon. Dersom det blir for mye fokus på den uformelle toveiskommunikasjonen, kan en argumentere for at det kan bli en utforing å prioritere mer formell toveiskommunikasjon. Dette kan blant annet være medarbeidersamtaler, som ifølge en informant i ledelsen gjennomføres hvert andre år (Informant 7, 2023). Videre forteller informanten at disse gjennomføres ved hjelp av en del spørsmål gjennom et program, før oppfølgingssamtale med daglig leder. En utfordring kan være bedriftens bærekraftsarbeid eller at visjon ikke er inkludert i spørsmålene de ansatte må svare på. Det kan gjøre at de ansatte ikke får muligheten til å lufte spørsmål eller tanker under formelle og konfidensielle omstendigheter, og dermed kan risikere å misforstå elementer ved visjonen.

---

<sup>27</sup> Anleggsleder 3



Gjennom datainnsamlingen har ledelsen selv hatt et fokus på at det er lett for de ansatte å snakke med dem. Daglig leder sier selv at: «Det skal være lett å prate med meg, ta opp litt vanskelige ting, konflikter og arbeidsmiljø»<sup>28</sup>. Basert på dette sitatet virker det som om det blir lagt til rette for toveis- og en til en kommunikasjon med leder utenom formelle medarbeidersamtaler. En kan argumentere for at dette er nok, siden det gir de ansatte en åpen arena til luften sine tanker om bærekraftsvisjonen. Samtidig må en ta i betraktning at dette er ledelsens oppfatning. Det kan være at flere av de ansatte har et annet syn på hvor lett det er å snakke med ledelsen under uformelle omstendigheter. På bakgrunn av dette kan det oppstå flere utfordringer for ledelsen. Både i den grad at de misforstår de ansattes behov for arenaer å luften sine tanker om visjonen på, og at terskelen kan være høy for å uformelt luften disse tankene med ledelsen.

## 6.4 Kommunisere gjennom handling

Kotters 5. prinsipp handler om at ledelsen må gå foran som et godt eksempel (Kotter, 2012, s. 97). Ved at ledelsen gjennom ord og handlinger lever ut visjonen i sin arbeidshverdag og sine avgjørelser, vil dette gi mer kredibilitet til visjonen blant de ansatte. Bedriftens visjon legger vekt på at de alltid vil oppfordre sine kunder til å ta bærekraftige valg sett i lys av klima, samt at de anbefaler BREEAM-sertifisering av prosjektene. Videre i dette delkapittelet vil vi ta for oss på hvilke måter bedriftens ledelse ulike tiltak handler i tråd med visjonen, og hvordan det kan være med på å formidle den til de ansatte.

### 6.4.1 Anbefaling av BREEAM-sertifisering

I sin visjon sier bedriften at de vil anbefale sine kunder å BREEAM-sertifisere prosjektene sine. Ifølge et av Kotters prinsipper bør ledelsen vise dette til de ansatte gjennom handling, og som igjen vil kredibilitet til visjonen ovenfor de ansatte (Kotter, 2012, s. 98–99). Ved å ta opp anbefaling av BREEAM i møter med byggherrene, viser ledelsen at de mener alvor med visjonen gjennom måten de opptrer på. Daglig leder forteller om det på denne måten:

*«Hvis du ser på vår visjon, så står det at vi skal spørre byggherren ... Altså vi har pålagt oss selv det, å spørre om hvordan det er med miljø og om det er noe som kan vektlegges. Da må vi nesten nevne det med BREEAM»<sup>29</sup>.*

Her kommer det frem at ledelsen faktisk oppfordrer byggherren til å ta bærekraftige valg og at de gjør dette på bakgrunn det de har pålagt seg selv gjennom visjonen. Flere av de ansatte bekrefter

---

<sup>28</sup> Daglig leder

<sup>29</sup> Daglig leder

også at ledelsen tar opp dette, noe som gir mer troverdighet til det ledelsen selv sier. Dette viser i tillegg at de ansatte legger merke til at ledelsens handlinger er i tråd med visjonen.

#### **6.4.2 Kommunisere visjonen gjennom omorganisering**

Bedriften har også formidlet sin visjon gjennom tiltak i form av kursing og tildeling av nye oppgaver. Ved å gi en ansatt ansvar for bærekraft, viser de at bærekraft er noe de er villige til å bruke ressurser på. Gjennom denne omorganiseringen har bærekraftsansvarlig blitt utdannet til BREEAM-AP, og har dermed lisens til å være rådgiver på BREEAM-prosjekter (Grønn Byggallianse, u.å.-a). Dette tiltaket kan en argumentere for at gjør det enklere å jobbe i tråd med visjonen om å anbefale byggherrer å velge BREEAM-sertifisering av prosjektene sine. Denne argumentasjonen bygger på den tidligere diskusjonen om at det å komme tidlig inn i prosjektet er essensielt for at bygget skal bli så bærekraftig som mulig. Med den ekstra kompetansen en BREEAM-AP har, så kan en se for seg at det vil gjøre det enklere for byggherren å velge BREEAM- sertifisering. Samtidig har flere informanter trukket frem at det å ha AP rollen i bedriften vil gjøre det enklere å få en høy sertifisering på bygget:

*«Det er det veldig fint å ha overblikket. Når du har jobbet mye overordnet, da tror jeg at man har mye å bidra med»<sup>30</sup>.*

I sitatet over forteller bærekraftsansvarlig om fordelene med den nye rollen. Man kan med bakgrunn i det si at rollen krever ekstra ressurser, men ved at man har en person med denne kunnskapen, vil det bli lagt til rette for å enklere jobbe i tråd med visjonen. Da spesielt delene som legger vekt på reduksjon av klimaavtrykk, anbefaling av løsninger som er bærekraftige og ikke minst det å anbefale kundene å BREEAM-sertifisere byggene som diskutert over. Tiltaket med å utdanne BREEAM-AP og bruke den slik bedriften ønsker, er i tråd med Kotters forståelse om at ledelsen må gjøre ord til handling i sitt visjonsarbeid. Jacobsen støtter også opp under Kotters tanke om at ledelsen må forplikte seg til endringen (Jacobsen, 2018, s. 181). Basert på datagrunnlaget ser det altså ut til at ledelsen er gode på å kommunisere gjennom handling, i hvert fall på elementet fra deres visjon om å anbefale BREEAM-sertifisering til byggherre. Dermed tyder ikke dette på å være en hindring for formidling.

### **6.5 Oppsummering**

I dette kapittelet har vi diskutert hvordan ledelsen jobber med formidling av sin visjon, og hvilke utfordringer de kan møte på i formidlingsprosessen. Basert på studiens datagrunnlag identifiserer vi

---

<sup>30</sup> Bærekraftsansvarlig

at det i dag er noe utfordringer med å sikre kunnskap om elementer i visjonen til de ansatte. Samtidig jobber ledelsen i bedriften aktivt med å øke dette kunnskapsnivået hos de ansatte. Ifølge Kotter legger dette til rette for en god formidling av visjonen (Kotter, 2012, s. 89). Videre blir det identifisert en utfordring i form av at ledelsen ikke bruker tilstrekkelig antall kommunikasjonskanaler. Ledelsen har stort fokus på uformell kommunikasjon, noe både Kotter og Jacobsen trekker frem som positivt (Kotter, 2012, s. 95) (Jacobsen, 2018, s. 190). Som følge av at ledelsen bruker få andre kanaler, vil de risikere at de ansatte ikke får all den nødvendige informasjonen eller den riktige forståelsen av visjonen. Dersom de ansatte ikke har riktig forståelse av visjonen, vil det kunne bli en utfordring å lede bedriften gjennom endringsprosessen. Det er viktig at ledelsen går foran som et godt eksempel, og aktivt handler i tråd med visjonen (Kotter, 2012, s. 97). Basert på våre funn er det grunnlag for å hevde at ledelsen aktivt lever ut visjonen i sin arbeidshverdag, noe som bidrar til å gi visjonen økt kredibilitet blant de ansatte. Ledelsen har i tråd med visjonen, brukt ressurser på omorganisering og utdanning av en BREEAM-AP. Dette trekker de ansatte frem som et steg i riktig retning.

## 7 Hvordan bruker ledelsen Empowerment av de ansatte som et verktøy for implementering?

For å bedre kunne forstå de ansattes opplevelse av muligheten til å etterleve ledelsens endringsprosess, vil vi i dette kapitlet identifisere og drøfte hvordan ledelsen gir Empowerment til de ansatte. Dersom de ansatte ikke opplever Empowerment, kan dette være en mulig utfordring for ledelsens implementering. Vi skal ha et fokus på forskningsspørsmål Q3: «*Hvordan bruker ledelsen i bedriften Empowerment av de ansatte som et verktøy for implementering?*». Her er de ansattes opplevelse av Empowerment sentralt. Selv om implementering av bærekraft i stor grad er en endring som kommer fra ledelsen, er det å få med de ansatte fremdeles viktig (Jacobsen, 2018, s.48-49).

Kotter sitt 5. steg går direkte på Empowerment av de ansatte, og er derfor sentralt og vil bli brukt aktivt i drøftingen av denne delen. I tillegg vil teori fra Jacobsen om struktur og ovenfra-ned strategi være med å supplere. Datagrunnlaget for drøftingen vil hovedsakelig være intervjuene, men det vil også trekkes inn sekundærdata for å verifisere noe av informasjonen som kommer fra informantene.

### 7.1 De ansattes følelse av Empowerment

Empowerment er tett knyttet til makten de ansatte har til å handle i tråd med visjonen (Amundsen & Kongsvik, 2016). For å forstå om de ansatte har denne makten, er det viktig å undersøke om de ansatte har en opplevelse av at de har et handlingsrom knyttet til bærekraft. Flere av informantene

uttrykker at de har muligheten til å ta en del beslutninger i forhold til bærekraft på byggeplassen. Samtidig trekker de frem hvordan de er begrenset av krav og reguleringer, slik som beskrevet i kapittel 4 om ytre kontekst. En informant uttrykker handlingsrommet deres slik:

*«...vi tar jo små beslutninger hele tiden på byggeplassen også. For eksempel nå når det er tæle i bakken, så må jo jeg prøve å få varmet dette opp. Og da er det, hvordan skal vi gjøre det mest miljøvennlig?»<sup>31</sup>.*

Informanten viser altså til at det ute på byggeplassen er muligheter til å ta noen selvstendige valg, også miljømessig. Flere trekker frem energibruk på byggeplass, materialbruk og avfall i sammenheng med hvilke avgjørelser anleggslederne ute på byggeplass har mulighet til å ta. Dette som kan indikere at de får noe Empowerment fra ledelsen. Et spørsmål en kan stille seg er om dette er valg de ville tatt uavhengig av den nye visjonen eller ikke, og om de fra ledelsen har fått de riktige forutsetningene til å kunne ta disse avgjørelsene. For at de ansatte skal kunne føle på Empowerment og oppleve at de har muligheten til å ta bærekraftige beslutninger trekker Kotter frem at det i hovedsak handler om å fjerne hindringer (Kotter, 2012, s.106).

Med bakgrunn i vårt datagrunnlag er det indikasjoner på at Kotters 5.steg ikke er så sentralt for vår case-bedrift som først antatt. Selv om vi i intervjuene stilte spørsmål direkte på Empowerment og flere informanter uttrykte at de følte de hadde mye makt til å handle, var det fremdeles antydning til at de, i praksis, kunne ta få valg knyttet til bærekraftsvisjonen. Som nevnt i kapittel 5 er visjonen blant annet knyttet til BREEAM- sertifiseringen, og også miljøfyrtårn. Sertifiseringene setter konkrete og direkte rammer som begrenser det handlingsrommet som er igjen etter kravene fra de institusjonelle omgivelsene. På bakgrunn av dette kan det derfor se ut som om de enkelte ansatte sine handlinger styres av konkrete krav fra sertifiseringene og de institusjonelle omgivelsene, heller enn deres egen beslutningsmyndighet. Det er dermed ikke sikkert Kotters 5. steg er den mest egnede for å drøfte implementering av bærekraft i bedriften som studeres.

Med denne kritikken tatt i betraktning vil vi videre identifisere noen hindringer for Empowerment som Kotter trekker frem. Selv om det kan være ting som ikke er overførbare til bedriftens situasjon grunnet omgivelsene, kan mulige hindringer kanskje være enda viktigere for ledelsen å håndtere. Dette for å sikre at de ansatte sitter igjen med beslutningsmakt i det handlingsrommet de har. Videre skal vi derfor gå inn på struktur og kunnskap som mulige hindringer for Empowerment.

---

<sup>31</sup> Anleggsleder 2

## 7.2 Struktur som hindring

Kotter trekker frem strukturen som et viktig element for å gi Empowerment til de ansatte (Kotter, 2012, s.106-107). Dersom bedriftens struktur hindrer Empowerment vil det på bakgrunn av Kotters teori være vanskelig å gjennomføre en vellykket endring, noe som igjen kan gi ledelsen utfordringer. Basert på bedriftens organisasjonskart kan vi se at det er tydelige roller og ansvarfordelinger. Det kan tenkes at det blir utfordrende å gi Empowerment, dersom de ansattes opplevelse av rollefordelingen er at den er streng og autoritær. Dermed kan de ansatte føle at deres handlingsrom blir begrenset. Samtidig er det viktig at de ansatte har en klar forståelse av sitt ansvar og arbeidsoppgaver, dette knyttes til at det i forhold til Empowerment er viktig at ansatte har frihet til å ta valg, og makten til dette (Kotter, 2012, s. 109).

Relasjonene mellom de ansatte kan si noe om ansattes opplevelse av strukturens påvirkning for Empowerment. De fleste informantene gir uttrykk for at de opplever bedriften struktur som relativt flat, noe som stemmer med organisasjonskartet. Siden bedriften er relativt liten, virker det som om dette er med på å gjøre avstanden mellom de ulike rollene korte. En av informantene forklarer strukturen på denne måten:

*«...Vi har en flat struktur på alle. Alle kan om alt, alle får informasjon om alt og det er mye tillitsbasert hvor man jobber veldig selvstendig»<sup>32</sup>.*

Informantens beskriver en flat struktur med god informasjonsflyt. Det kan tyde på en opplevelse av at de ulike rollene i stor grad er likestilte. To av informantene uttrykker også at det er kort vei til ledelsen, og at de opplever stor tillit til at deres meninger blir hørt. Informantenes beskrivelser er indikatorer på at ledelsens arbeidsmetoder gjør de ansatte komfortable. En informant fra ledelsen uttrykte at: *«Vi har en policy om at vi ikke har en sånn ovenfra og ned, diktering lederstil»<sup>33</sup>*, og en annen informant sa: *«Jeg er nå litt sånn da, sant. Åpen dør, det skal være lett å prate med meg da»<sup>34</sup>*. Ledelsen beskriver deres tilnærming til strukturen på en måte som indikerer at de har et bevisst forhold til at de ansatte skal oppleve strukturen som flat. Dette kan argumentere for at Kotters fokus på struktur som en mulig hindring, ikke ser ut som et stort problem i denne bedriften.

---

<sup>32</sup> Avdelingsleder

<sup>33</sup> Avdelingsleder

<sup>34</sup> Daglig leder

Samtidig uttrykker en av de ansatte at det er utfordrende med endringer som kommer ovenfra. På tross av at ledelsen ønsker en lederstil som gir mindre ovenfra og ned følelse, så kommer fremdeles avgjørelsene om bærekraft fra ledelsen. En informant forklarer det på denne måten:

*“Så ser vi jo innenfor bærekraft og sånt, også har sjefen vært på et kurs ... da er det jo veldig lite eierskap til de som faktisk skal gjøre, og implementere endringen, du blir bare pålagt noe»<sup>35</sup>.*

Som denne informanten formidler, er det på tross av korte linjer mellom ansatte og ledelsen, fremdeles ledelsen som har siste ordet, og de som tar beslutningene. Dette viser at det allikevel kan være utfordringer knyttet til strukturen i enkelte tilfeller. Ved en ovenfra-ned endring vil det kunne oppstå problemer dersom mye av makten sitter i den operative kjernen (Jacobsen, 2018, s.103). Dersom de ansatte er vant til å ha eierskap til sitt arbeid og vanligvis tar mye beslutninger selv, kan det å bli pålagt noe være utfordrende. På bakgrunn av at det i bedriften som undersøkes, er så kort distanse mellom ledelsen og den operative kjernen, må en være forsiktig med å trekke direkte konklusjoner fra Jacobsens teori. Basert på bedriftens størrelse og hvor tett de ansatte og ledelsen jobber i de ulike prosjektene, så kan en trekke slutninger til at det er liten sannsynlighet for at det vil oppstå problemer på grunn av makt i den operative kjernen.

Basert på studiens datagrunnlag er det vanskelig å få et klart svar på hvilken betydning strukturen har for ledelsens arbeid med Empowerment av de ansatte. Likevel virker det i stor grad som at strukturen legger til rette for, heller enn å hindre Empowerment. Samtidig er det et sentralt element at måten ledelsen har valgt å jobbe med bærekraft, gjennom sertifiseringer som BREEAM, begrenser de ansattes handlingsrom i form av formelle retningslinjer. Dette gjør ledelsens endringsprosess utfordrende i større grad. Dersom vi hadde undersøkt en annen type endring, ville det vært sannsynlig at en hadde funnet mer Empowerment av de ansatte basert på den åpne strukturen de har. Det virker uansett ut som strukturen i seg selv ikke er en stor utfordring for ledelsens mulighet for å gi Empowerment til de ansatte.

### **7.3 Kunnskap som hindring**

Mangel på kunnskap er en mulig hindring for Empowerment (Kotter, 2012). Ifølge rapporten «Bærekraft i praksis» er kunnskap også en hindring som trekkes frem i bygg- og anleggsbransjens arbeid med bærekraft (Rambøll, 2021, s.17). På bakgrunn av dette vil det være spesielt relevant å identifisere hvordan ledelsen gir kunnskap til sine ansatte for å legge til rette for mer Empowerment.

---

<sup>35</sup> Prosjektleder

De ansatte er avhengig av å hele tiden ha oppdatert kunnskap for å kunne gjøre sine arbeidsoppgaver på en god måte (Kotter, 2012, s. 112). Store deler av reguleringene, og lovverkene totalentreprenører må forholde seg til er i stadig endring (Direktoratet for byggkvalitet, 2023). BREEAM oppdateres fortløpende og det stilles nye krav (Grønn Byggallianse, u.å.-c). Det bekrefter en informant ved å uttrykke: «*Men så blir jo kravene satt høyere, så nå har vi jo en nyere og strengere BREEAM-manual*»<sup>36</sup>. Flere informanter forteller at de synes det er krevende å holde seg oppdatert, noe som kan gjøre det utfordrende for de å handle i tråd med visjonen. Den stadige oppdateringen av krav gjør at ledelsen må sikre kunnskap kontinuerlig, slik at de ansatte har nødvendig kompetanse til å kunne handle i tråd med visjonen. Informantene gir uttrykk for at tiltaket med å få en bærekraftsansvarlig har vært med på å gjøre kunnskapen lettere tilgjengelig. Videre uttrykkes det at rollen har bidratt til mer kunnskap i bedriften og en kan dermed tenke seg at det gjør det lettere få oppdatert kunnskap til enhver tid.

Informanter fra ledelsen viser til at de jobber med å øke kunnskapen og informasjonen om bærekraft også ut til de ansatte. De forteller at de har planlagt et innføringskurs mot sommeren, slik som diskutert i kapittel 6. Dette er noe som kan bli viktig i forhold til dette er at det ikke bare er ett kurs, men at ledelsen sikrer jevnlig kursing og har en systematisk tilnærming til dette. Daglig leder uttrykker selv at de kanskje ikke er gode nok på å sikre kunnskap hos de ansatte, og at det ikke har noe tydelig system. I tillegg at de ikke har helt oversikt over om kunnskapen bedriften har tilegnet seg når ut til alle. Dette gjenspeiles også i svarene til noen av informanter:

*«..i forhold til kompetanse er det selvfølgelig en utfordring, noen kan mer enn andre, så kompetansen er jo en utfordring når du skal endre en ting»<sup>37</sup>.*

Informanten har identifisert at det er utfordrende at de ansatte har ulik grad av kunnskap i en endringsprosess. Samtidig trekker flere andre informanter frem at det er god erfaringsutveksling i bedriften. Selv om ikke alle har den nødvendige kompetansen, er det mulighet til å snakke med de andre. Det kan være viktig for å hjelpe de ansatte med å kjenne på at de har den kunnskapen de trenger for å ta de riktige avgjørelsene i forhold til bærekraft. En utfordring med dette kan likevel være at det i stor grad blir opp til den enkelte å ta ansvar for å tilegne seg riktig kunnskap, noe som forutsetter at de ansatte selv ønsker, og faktisk gjør dette. Som Jacobsen presiserer må ledelsen sikre at de ansatte føler på at den makten de har gir eierskap, heller enn usikkerhet (2018, s. 205). Å la de ansatte ha ansvar for egen kunnskap kan være uforutsigbart for ledelsen.

---

<sup>36</sup> Avdelingsleder

<sup>37</sup> Prosjektleder

I forhold til Empowerment ser vi at de ansatte har et klart forhold til bærekraft og kjenner på mulighet til å handle i tråd med visjonen. Dette til tross for at ledelsens endringsprosess ikke er gjennomført helt i tråd med teorien. Ledelsens arbeid med å gi kunnskap er lite strukturert, og dermed skulle en tro at de ansatte ikke hadde så god kunnskap om bærekraft. En mulig forklaring på dette kan være at den endringen vi har observert er knyttet til bærekraft, noe de fleste har et forhold til. De ansatte virker klare over at klimakrisen og det grønne skiftet er noe man må bry seg om. Det kan derfor tenkes at det er en form for gratis hjelp for ledelsen. Videre kan dette forklare at de resultatene vi har funnet er positive, på tross av at mye ikke er gjort i tråd med teori, ikke bringer med seg mer ledelsesutfordringer. Det kommer også frem at selv en informant som ikke er så engasjert for bærekraft, også har en forståelse bedriftens fokus. Denne informanten uttrykte følgende:

*«Det er ikke sånn hinsides mye jeg engasjerer meg i det der. Mest at jeg er opptatt i å få opp det vi skal, få gjort det vi skal. Men det er jo klart det blir jo viktigere og viktigere. Det må nok til»<sup>38</sup>.*

Informanten uttrykker at den altså ikke så engasjert, men trekker fremdeles frem at bærekraft se på som noe viktig. Slik som diskutert i innledningen til analysen ser det ut til at det er et skifte mot å få mer bærekraft inn i bedriften. Dette samstemmer med teori på implementering av bærekraft. Silvestri og Gulati trekker spesielt frem hvordan bærekraft må inn i kjernen i bedriften som helt avgjørende for å få til en vellykket bærekraft implementering (Silvestri & Gulati, 2013). Det innebærer også bedriftens identitet i form av de ansatte. Selv om flere av de ansatte opplever nok kunnskap knyttet til bærekraft, kan det være de mangler det knyttet til den konkrete visjonen, eller motsatt. Her kan det være avgjørende at ledelsen jobber med å sikre ikke bare nok, men riktig kunnskap og formidler dette tydelig til de ansatte. Dette henger altså tett sammen med formidling som diskutert i kapittel 6.

#### **7.4 En lite gjennomtenkt planleggingsprosess?**

En ytterligere observasjon knyttet til Empowerment i dette kapitlet og formidling av visjonen i kapittel 6, handler om planleggingsprosessen i forkant. Ledelsen i bedriften har gitt uttrykk for hvordan endringsprosessen mot å bli mer bærekraftig har vært lite strukturert og til tider ganske tilfeldig. To informanter uttrykker følgende:

*«Den der visjonen, den kokte vi sammen på kort tid»<sup>39</sup>.*

---

<sup>38</sup> Anleggsleder 1

<sup>39</sup> Daglig leder



*«Også kom vi på at vi må skrive noe om bærekraft på vår hjemmeside, noe om sertifisering av miljøfyrtårn»<sup>40</sup>.*

Informantene trekker frem lite tidsbruk, og lite arbeid med visjonen. De får det til å høres ut som de har forsøkt å gjøre det enklest mulig for seg selv ved å hente direkte formuleringer fra andre steder. Det informantene har sagt, tyder på at prosessen før implementeringen av endringen ikke har vært så grundig. Dette kan gjøre at ledelsen vil møte på utfordringer videre i endringsprosessen. Jacobsen spesifiserer at ved en endring som skjer ovenfra og ned, er perioden før iverksettelsen av endringen spesielt viktig. Det gjør at endringen har større muligheter for å lykkes (Jacobsen, 2018, s.175). Disse aspektene ved bedriftens endringsprosess kan potensielt være et hinder for mulighetene til å gjennomføre steg 4 og 5 hos Kotter (2012). De utfordringene vi har identifisert i disse delene, med blant annet kunnskap til de ansatte kan være en konsekvens av dårlig planlegging, heller enn dårlig gjennomføring av disse spesifikke stegene. Noe som også samstemmer med Kotter sitt poeng om at alle stegene i en endringsprosess må gjøres grundig for å få til en vellykket endring (John P. Kotter, 1995, s.60).

Dersom ledelsen ikke har klart for seg hvorfor de gjør bestemte tiltak, kan det bli vanskelig å formidle visjonen og gi Empowerment til de ansatte. Samtidig betyr det ikke nødvendigvis at formålet og ønske med endringsprosessen er noe dårligere selv om noen deler av prosessen kan ha skjedd litt forhastet.

## **7.5 Oppsummering**

Datagrunnlag viser at informantene i stor grad kjenner på Empowerment, og at de har et handlingsrom til å ta gode avgjørelser. De ansatte uttrykker at de opplever bedriftens struktur som relativt flat, noe som legger til rette for at de selv kan ta avgjørelser. Samtidig ser en at handlingsrommet deres begrenses av at ledelsen velger å jobbe med bærekraft gjennom sertifiseringer. Til tross for dette virker det ikke som strukturen, som Kotter (2012) peker på som en hindring, i seg selv skaper ledelsesutfordringer knyttet til Empowerment.

Det er i større grad identifisert hindringer knyttet til kunnskap, slik som Kotter (2012) og rapporten «Bærekraft i praksis» viser til som en hindring (Rambøll, 2021). De ansattes opplevelse av handlingsrommet til å ta avgjørelser er også varierende. Samtlige av de ansatte kjenner godt til begrepet bærekraft, men det er knyttet utfordringer med Empowerment likevel. Disse utfordringene kommer av sertifiseringskrav som stadig oppdateres og oppleves som krevende for de ansatte.

---

<sup>40</sup> Bærekraftsansvarlig

Ledelsen uttrykker i tillegg å ikke ha helt kontroll over den kunnskapen de ansatte mottar, som kan ses på som et hinder for Empowerment. Samtidig ser det ut som bedriftens størrelse demper de mulige utfordringene. På bakgrunn av datagrunnlaget finner en også indikasjoner på at utfordringene knyttet til kunnskap kan være en konsekvens av en lite planlagt endringsprosess. Dette samstemmer med Jacobsen sitt poeng om viktigheten av ledelsens arbeid i perioden før endringsprosessen iverksettelsen (Jacobsen, 2018, s.175).

## 8 Konklusjon

Formålet med studien var å få en bedre forståelse av hvilke utfordringer ledelsen i en bedrift kan møte på i en endringsprosess der bærekraftstiltak skal implementeres. Gjennom en enkeltcase-studie med individuelle intervju og sekundærdata, har vi fått innsikt i hvordan en totalentreprenør arbeider med implementering av bærekraft. Problemstillingen var som følger:

*Hvilke utfordringer møter ledelsen hos en totalentreprenør, når de skal implementere bærekraftstiltak?*

Ved å se på vårt datagrunnlag i lys av teori om endringsledelse og bærekraftsimplementering har vi identifisert flere ledelsesutfordringer. For å belyse problemstillingen ble det formulert tre forskningsspørsmål, som analysen ble bygget på. I starten av analysen ønsket vi å danne oss et bilde av hvorfor vår case-bedrift jobber med bærekraft, hvilke forhold informantene har til begrepet bærekraft og hvilke begrensninger bedriftens omgivelser setter for arbeidet. Et interessant funn her var at kravene fra de institusjonelle omgivelsene var mer omfattende enn først forventet, og vi identifiserte at disse begrensningene videre kunne bli en utfordring for implementeringsprosessen.

For å få oversikt over noe av bedriftens bærekraftsarbeid i dag diskuterte vi forskningsspørsmålet «Hvordan jobber bedriften med bærekraft i praksis, gjennom BREEAM-NOR». Vi så på konkrete tiltak ledelsen har satt i gang som en del av endringsprosessen, med et hovedfokus på sertifiseringsverktøyet BREEAM. Funn fra datagrunnlaget bekrefter at arbeid med BREEAM blir sett på som positivt for bærekraft. Det viser seg likevel at flere av informantene synes dokumentasjonsmengden som kommer med BREEAM-sertifiseringen er krevende. Et annet funn er at forholdet til byggherren er sentralt for hvilke tiltak ledelsen kan innføre. Byggherren setter økonomiske rammer, noe som gjør ledelsens mulighet til å gjennomføre endringsvisjon utfordrende. Dette på bakgrunn av at byggherren setter begrensninger for ledelsens handlingsrom. Det kommer fremdeles frem fra datagrunnlaget at case-bedriften har mulighet til å påvirke byggherren til å velge BREEAM, dersom de kommer tidlig nok inn i planleggingsprosessen. Til slutt så vi på tiltak i form av

ny bærekraftvisjonen. Utformingen av visjonen var ikke helt i samsvar med teori og dermed en potensiell utfordring for ledelsen i de neste stegene i endringsprosessen.

Videre gikk vi dypere inn i ledelsens arbeid med å formidle sin visjon for bærekraft til de ansatte. Kunnskap som hindring (Kotter, 2012, s. 89) ble drøftet opp mot dagens praksis hos bedriften. Basert på studiets datagrunnlag ble det identifisert flere kunnskapshull som kunne hindre de ansatte i å få lik forståelse av retningen bedriften skal i. Videre så vi på hvordan ledelsen formidler bærekraftsvisjonen til de ansatte i bedriften. Et interessant funn er at ledelsen baserte store deler av formidlingen på uformell kommunikasjon. I diskusjonen stilles det spørsmål til om dette er tilstrekkelig for at samtlige ansatte skal få lik forståelse av visjonen, noe Kotter trekker frem som essensielt for en vellykket endringsprosess (Kotter, 2012, s. 87). På bakgrunn av dette trekkes bruken av få kommunikasjonskanaler frem som en utfordring i ledelsens arbeid med å formidle visjonen på en god måte. Fokuset videre var på hvordan ledelsen ga kredibilitet til visjonen gjennom å selv handle i tråd med den. Denne diskusjonen bygger på Kotters prinsipp om å gå foran som et godt eksempel (Kotter, 2012, s. 97). Diskusjonen konkluderer med at formidling gjennom handling er en av elementene ledelsen er gode på, og blir dermed ikke sett på som en utfordring.

Videre har vi benyttet oss av Kotter (2012) sitt 5. steg og drøftet på hvordan ledelsen har tilrettelagt for å gi de ansatte Empowerment. Et interessant funn her var at vi på bakgrunn av informantenes beskrivelser, identifiserte flere utfordringer knyttet til ledelsens implementeringsprosess. Bruk av sertifiseringsverktøyet BREEAM blir her identifisert som en utfordring fordi det setter begrensinger for ledelsens muligheter til å gi de ansatte Empowerment. Det kommer også frem at ledelsen møter utfordringer ved å gi de ansatte nok kunnskap. På tross av disse utfordringene uttrykte de ansatte at de i stor grad opplevde Empowerment fra ledelsen, vi fikk inntrykk av at dette kunne forklares av case- bedriftens størrelse og flate struktur.

Avslutningsvis diskuteres betydningen av ledelsens planleggingsprosess før implementeringen av bærekraftstiltakene. Som Jacobsen (2018) presiserer er denne prosessen viktig i en ovenfra og ned endring. Vi identifiserte at ledelsen hadde en ufullstendig planleggingsprosess. Dette i seg selv kan sees på som en utfordring, og samtidig kunne forklare utfordringer ledelsen møter som er identifisert ellers i implementeringsprosessen.

## **8.1 Studiens bidrag og forslag til videre forskning**

Bærekraft er stadig mer aktuelt for næringslivet, også for bygg- og anleggsbransjen. Studien vår bidrar til å identifisere utfordringer ledelsen hos en totalentreprenør kan møte ved implementering av bærekraftstiltak. Forståelsen for disse utfordringene kan være sentrale for bedriftens videre

arbeid med bærekraftsimplementering. Når lederne blir gjort observant på utfordringene er det større sjanse for at ledelsen tar tak i dem, og basert på dette kan en argumentere for at det er større sannsynlighet for at endringen blir vellykket.

Oppgaven bygger på både primærdata i form av intervjuer, og utvalgt sekundærdata. Vårt forskningsdesign legger til rette for at vi kan gå i dybden hos en bedrift. En av svakhetene ved vår datainnsamling er det begrensede utvalget. Vi intervjuet kun syv informanter, og kan derfor ikke være sikre på at funnene våre skildrer virkeligheten på riktig måte. En annen svakhet er den begrensede tidsperioden dataen ble samlet inn på. Dersom studien hadde bredt seg utover en lenger tidsperiode, kunne vi fulgt case-bedriftens endringsprosess over flere stadier. En slik tilnærming ville være hensiktsmessig fordi vi ved å intervju informantene flere ganger i løpet av endringsprosessen, enklere kunne identifisert hvilke utfordringer de har møtt på, og hvorfor disse har oppstått.

Totalentreprenører i Norge er ulike i både størrelse og organisering. Noen av funnene i vår oppgave vil være mer generaliserbare enn andre. Dette avhenger av om de identifiserte utfordringene er knyttet til bransjen eller strukturen i case-bedriften. Det er derfor nærliggende å tro at funnernes overførbarhet er begrenset til liknende bedrifter. Ettersom studien er en enkeltcase-studie, er det størst validitet i å gjøre en teoretisk generalisering. På grunn av studiens omfang vil vår mulighet til å bidra med nye funn til teorier og hypoteser være begrenset. På tross av dette håper vi andre kan bruke vår oppgave som supplement til eksisterende teori og at den kan være rette fokus på at det trengs mer forskning innenfor ledelse av bærekraft.

Dersom vi skulle studert den samme case-bedriften igjen, ville det vært interessant å følge ledelsen i en hel endringsprosess. Da kunne vi også i større grad ha kommet med forslag til muligheter for å løse utfordringene som blir identifisert. Gjennom oppgaven har vi identifisert utfordringer knyttet til krav fra case-bedriftens interessenter og omgivelser, på bakgrunn av dette ville det vært interessant og studert hele næringskjeden for en totalentreprenør. Vi håper at funnene våre, i form av ledelsesutfordringer, kan overføres til andre aktører i bygg- og anleggsbransjen.

## 9 Litteraturliste

Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg). Gyldendal akademisk.

*Bærekraftig utvikling*. (2021, oktober 28). <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

Byggteknisk forskrift. (2017). *Forskrift om tekniske krav til byggverk*. (FOR – 2023 – 02 – 28 – 280). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-06-19-840>

Direktoratet for byggkvalitet. (u.å.-a). *Byggteknisk forskrift (TEK17) med veiledning*. Hentet 7. april 2023, fra <https://dibk.no/regelverk/byggteknisk-forskrift-tek17>

Direktoratet for byggkvalitet. (u.å.-b). *Når gjelder byggteknisk forskrift (TEK17)?* Hentet 7. april 2023, fra <https://dibk.no/bygge-eller-endre/arbeid-pa-eksisterende-bygg/nar-gjelder-byggteknisk-forskrift-tek17>

Direktoratet for byggkvalitet. (2023, februar 17). *Endringshistorikk TEK17*. <https://dibk.no/regelverk/endringshistorikk-tek17>

Enterpriserettsadvokater. (2022, april 1). *Viktige begreper og definisjoner i forbindelse med byggeprosjekter*. Enterpriserettsadvokater.no. <https://www.entrepriserettsadvokater.no/sameier-og-borettslag/viktige-begreper-og-definisjoner-i-forbindelse-med-byggeprosjekter/#total>

Epstein M. J. & Buhovac A. R. (2010). *Solving the sustainability implementation challenge*. 39(4), 306–215. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.003>

Erlend Aas Gulbrandsen. (2015). Implementering av bærekraftstiltak. *Magma*, 6, 62–71.

FN. (2022, mai 25). *Klimaendringer*. <https://www.fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer>

*FNs bærekraftsmål*. (2023, januar 19). <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg). Fagbokforlaget.

Grønn Byggallianse. (u.å.-a). *BREEAM-NOR AP-kurs*. Grønn Byggallianse. Hentet 12. april 2023, fra <https://byggalliansen.no/kurs/kategori/breeam/breeam-nor-ap-kurs/>

Grønn Byggallianse. (u.å.-b). *Om BREEAM-NOR*. Grønn Byggallianse. Hentet 12. april 2023, fra

<https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam/>

Grønn Byggallianse. (u.å.-c). *Nysjerrig på BREEAM-NOR?* Grønn Byggallianse.

<https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam/nysgjerrig-pa-breeam-nor/>

Grønn Byggallianse. (2022). *BREEAM-NOR v6.0 for nybygg* (Teknisk Manual Nr. SD5076NOR; s. 404).

Grønn Byggallianse/Norwegian Green Building Council. [https://byggalliansen.no/wp-content/uploads/2022/03/BREEAM-NOR-v6.0\\_NOR.pdf](https://byggalliansen.no/wp-content/uploads/2022/03/BREEAM-NOR-v6.0_NOR.pdf)

Henderson, R., Tushman, M., & Gulati, R. (Red.). (2015). *Leading sustainable change: An organizational perspective*. OUP Oxford.

Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., & Díaz De Junguitu, A. (2020). Environmental management certification and environmental performance: Greening or greenwashing? *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2829–2841. <https://doi.org/10.1002/bse.2546>

Holden, E., & Linnerud, K. (2021). *Bærekraftig utvikling: En idé om rettferdighet*. Universitetsforlaget.

HVL. (2021, desember 22). *Retningslinjer for behandling av personopplysninger og helseforskningsdata*. HVL.no. <https://www.hvl.no/forskning/forskingsetikk/retningslinjer/>

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Cappelen Damm Akademisk.

Elkington, J. (1997). *The triple bottom line. Environmental management: Readings and cases*, (Michael.V.Russo, Red.; 2. utg.).

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 59–67.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Høyer, K. T., Graf, S. T., Larsen, P., Feldt, C., Hansen, M. B, & Grobry, S. (2022). *Ledelse, bæredygtighed og grøn omstilling – et reviewstudie*. [https://www.ucviden.dk/da/projects/ledelse-bæredygtighed-og-grøn-omstilling](https://www.ucviden.dk/da/projects/ledelse-baeredygtighed-og-grøn-omstilling)

Kvellheim, A. K., & Bramslev, K. (2020, april 7). *Betong er en del av klimaløsningen*. Tu.no. <https://www.tu.no/artikler/betong-er-en-del-av-klimalosningen/489468>

Rambøll. (2021). *Bærekraft i praksis 2021* (s. 42). <https://c.ramboll.com/no/baerekaft-i-praksis>

Regjeringen. (2022, januar 1). *Miljøvennlige boliger og bygg*. Regjeringen.no.

[https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygg-og-](https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygg-og-eiendom/plan_bygningsloven/bygg/innsikt/byggkvalitet/miljovennlige-boliger-og-bygg/id2345447/)

[eiendom/plan\\_bygningsloven/bygg/innsikt/byggkvalitet/miljovennlige-boliger-og-bygg/id2345447/](https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygg-og-eiendom/plan_bygningsloven/bygg/innsikt/byggkvalitet/miljovennlige-boliger-og-bygg/id2345447/)

Silvestri, L. & Gulati, R. (2013). *Weaving sustainability into the organization's fabric: A framework for organizational renewal*. [Harvard Business School].

<https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/2013-change-and-sustainability/SilvestriGulati.pdf>

Stiftelsen Miljøfyrtårn. (u.å.). *Miljøfyrtårnansvarlig | Stiftelsen Miljøfyrtårn*. Hentet 7. april 2023, fra

<https://www.miljofyrtarn.no/miljofyrtarnansvarlig/>

Stiftelsen Miljøfyrtårn. (2023, april 23). *Hvorfor bli sertifisert?* Miljøfyrtårn.

<https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/hvorfor-ta-miljoansvar/>

## Figur- og tabelliste

### **Figur 1 – Organisasjonskart**

Se side 4

### **Figur 2 – Kotters 8 steg for endring**

Se side 8

### **Tabell 1 – Oversikt over studiens datagrunnlag**

Se side 17

## Vedlegg

### **Vedlegg 1- Samtykkeskjema til informanter**

Lagt ved som eksternt vedlegg i Wiseflow. PDF á 4 sider

### **Vedlegg 2 - Godkjenning fra NSD**

Lagt ved som eksternt vedlegg i Wiseflow. PDF á 2 sider

### **Vedlegg 3- Intervjuguide til ledelsen**

Lagt ved som eksternt vedlegg i Wiseflow. PDF á 3 sider

### **Vedlegg 4- Intervjuguide til ansatte**

Lagt ved som eksternt vedlegg i Wiseflow. PDF á 3 sider