



Universitetet
i Stavanger

FAKULTET FOR MEDIE- OG KUNNSKAPSVITENSKAP

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: M Sc Endringsledelse

Vårsemesteret, 2023

Åpen

Forfatter: Kjetil Kristoffer M. Kristoffersen



(signatur forfatter)

Veileder: Professor Jens K. Fisker, praksisveileder Hanna Perrens.

Tittel på masteroppgaven: Hvilke utfordringer og barrierer møter man ved overgang til bærekraftige løsninger gjennom endringsledelse?

Engelsk tittel: What challenges and barriers does one encounter while transitioning to sustainable solutions through change management?

Nøkkelord: Prosjektledelse, Ledelse, Endringsledelse, organisasjonsutvikling. Perspektiv, innovasjon og endring, ledelse, institusjonell etnografi, organisatorisk kompleksitet, begrunnelser og legitimitet. Økonomisk, miljømessig og sosial bærekraft, i sammenheng med grønn omstilling.

Sidetall: 69

+ vedlegg/annet: 7 (45 sider)

Stavanger 15.06.2023

dato/år

Masteroppgave i Endringsledelse

Våren 2023



*Hvilke utfordringer og barrierer møter man ved
overgang til bærekraftige løsninger gjennom
endringsledelse?*

*En kvalitativ casestudie om konsulenter med nøkkelkompetanse
på bærekraftige omstillingsprosesser*

Kjetil Kristoffer M.

Kristoffersen

Kandidatnummer: 227303

Forord

Denne masteroppgaven fullfører et femårig program ved Universitetet i Stavanger. Jeg tok min bachelorgrad i hotelledelse med studien; hvordan håndtere og jobbe seg igjennom kriser som en leder:

"Business recovery, covid-19 aftermath in hospitality. – from a leader's perspective.

Disse årene har gitt god innsikt i min egen erfaring med ledelse og tyngde til å forstå de bakenforliggende teoriene. Deriblant hvordan beslutninger og løsninger gjennomføres, forklares og forstås gjennom teori med et lederperspektiv.

Mange har bidratt i prosessen og fortjener anerkjennelse. Jeg vil benytte anledningen til å takke fakultetene og spesielt veileder Jens K. Fisker for denne oppgaven. Takk for utmerket veiledning og støtte underveis. Takk til professorene i mitt program. Dere har bidratt til å fullføre og fylle kunnskapshull i min erfaring. De to siste årene med Change Management studiet hjalp meg å forstå at bærekraftig utvikling og grønn omstilling krever nye forretningsmodeller og arbeidsmetoder i tillegg til omstilling av sosiale felleskap.

Jeg er takknemlig og vil rette en stor takk for samarbeidet til alle ansatte ved Advanisa Stavanger, særskilt til min mentor Hannah Perrens og regionsleder Dinah Laland.

Masterstudiet har virkelig beriket meg. Ved utforskning av hvordan konsulenter og endringsledere setter teorien ut i praksis ser jeg hvordan de påvirker, skaper forståelse og endring. På denne måten lager man fremtiden, former den og beriker den. Disse erfaringer og observasjoner vil bli presentert i min studie.

Skriveprosessen ble mer komplisert enn først antatt, mye grunnet at det var krevende og tok mye tid å være i observatør rollen, samle inn data og bearbeide data. Da roen falt over meg etter god veiledning og flere innspill, så kom skrive lysten tilbake og jeg håper og tror at jeg har fått presentert innsamlet data og dem funnene som jeg gjorde på en forståelig, brukervennlig måte for med-studenter og ledere som jobber med endring.

Jeg har selv min erfaring fra olje og energi industrien og der er det stor bruk av endringsledelse kompetanse, men min interesse gikk derimot mot den økende etableringen av konsulentselskaper, da flere og flere bruker konsulenter.

Ønsker at studien skal være lærende og verdifull for andre masterstudenter og for ledere som ønsker å forstå prosessen av endringen som skjer rundt oss. Det gir god innsikt i hvordan en skal håndtere overganger, forstå hindringer som oppstår. Hvordan endring gjennom ledelse, med fokus på å bevege seg fremover og inn i nytt terreng med godt lederskap, kan forme trygge miljø og organisasjoner som omfavner endring.

I tillegg vil jeg utrekke en stor takk til min bedre halvdel Anna. Takk for at du har vært min støtte gjennom denne prosessen, og at du alltid har vært talmodig og leser alle utkastene mine, modner ideene mine og alltid er der for meg.

Stavanger 15.06.2023
Kjetil Kristoffer Myrtvedt Kristoffersen

Hvilke utfordringer og barrierer møter man ved overgang til bærekraftige løsninger gjennom endringsledelse?

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	8
Abstract	9
1.0 Introduksjon	10
1.1 Bakgrunn for oppgaven	11
1.2 Formål og problemstilling	13
1.3.1 Problemstilling og forskningspørsmål	13
1.3.2 Bærekraftige løsninger	14
1.3.3 Endringsledelse	15
1.3.4 Studiens betydning	19
1.4 Relevant forsknings litteratur	21
1.4.1 Oppsummert relevant forskning	23
2.0 Teori	24
2.1 Teoretisk ramme	24
2.1.1 Prosjekt organisasjon	24
2.2 Translasjonsteori	26
2.2 Kotters åtte trinns fase teori	28
2.4 Oppsummering	29
3.0 Metode	30
3.1 Et kvalitativt og eksplorerende forskningsdesign	30
3.1.1 Casedesign	31
3.1.2 Relevant forsknings søk	32
3.2 Datainnsamling og metode	33
3.2.1 Uformell observasjon	33
3.2.2 Intervju og intervjuguide	35
3.2.3 Intervju	35
3.2.3 Utvalgsstrategi	36
3.2.4 Feltstudie – Empirisk observasjon	37
3.3 Data	38
3.4 Tematisk analyse	39
3.5 Kvalitetssikring av forskningsprosessen	41
3.5.1 Avgrensning	41
3.6 Etikk	41

3.6.1 Vern av informanter	42
3.7 Oppsummering.....	42
4 Analyse	43
4.1 Case beskrivelse	44
4.1.1 Den aktuelle avdelingen.....	45
4.1.2 Utvalget i avdelingen.....	47
4.1.3 Koding.....	48
4.2 Prosjekt organisasjonen - utfordringer & barrierer	50
4.2.1 Empiriske funn.....	52
4.2.2 Kunnskap, læring og organisasjonens ideer	53
4.2.3 Tillit, samfunnsansvar og ledelse	54
4.2.4 Grønt skifte.....	55
5.0 Drøftelse	57
5.1 Problemstilling	57
5.1.1 Vanskeliggjørelse av endring	57
5.1.2 Barrierer	59
5.2 Oppsummert.....	61
6.0 Konklusjon.....	62
6.1 Hvilke svar gir studien.....	62
6.1.1 Hovedfunnene.....	62
6.1.2 Hva er utfordringene og barrierene?	63
6.1.3 Hvordan påvirker endringsledelse samspillet mellom konsulent og kunde, internt og eksternt?.....	64
6.1.4 Hvordan kan man strukturere bærekraftig overgang?	64
6.1.5 Svar på forskningsspørsmålet – en linje fra resultatene.	65
6.2 Videre forskning.....	66
Referanser.....	67

Figurer

[Figur 1 Sammenheng mellom bærekrafts pilarene. Hentet \(Envecologic, 2012\)](#) 20

Tabeller

Tabell 1 Foreløpig oversikt over analytiske begreper 38

Tabell 2 Et utsnitt av prosjekt utfordring og utvikling av empiriske kategorier. 39

Tabell 3 Tema, og koder til analyse arbeidet av innsamlet data. 42

Tabell 4 Oversikt over utvalget 46

Tabell 5 Koder 48

Tabell 6 Kodeskjema med årsaker til utfordringer og barrierer i omstilling til grønt skifte. 49

Vedlegg

1. Informasjonsbrev til utvalg sammen med samtykke skjema
2. Meldeskjema og godkjenning fra Sikt (tidligere NSD).
3. Intervjuene transkribert med bearbeiding analyse av intervju (1 eksempler av 9)
4. Intervjuene transkribert med bearbeiding analyse av intervju (2 eksempler av 9)
5. Felt notater observasjon
6. Refleksjonsnotat fra møte, eksempel.
7. Innhentet samtykke, og intervju notat, eksempel.
8. Intervjueguide

Sammendrag

Verden har ikke evigvarige ressurser, noe som er grunnen til at man må handle mer bærekraftig. Hvordan skal man få til en god prosess rundt endringsledelse når man går igjennom dette skiftet for å jobbe mer bærekraftig? Hva er det som gjør dette vanskelig?

Denne studien ser på hvilke utfordringer og barrierer man møter ved overgang til bærekraftige løsninger gjennom endringsledelse. Dette er også forskningsspørsmålet.

Forskningsperspektivet er sett ifra en prosjektleder.

Studien følger en kvalitativ og eksplorerende forskningsmetode. Datainnsamling ble utført med empirisk observasjon, intervjuer og uformelle samtaler. Dette skjer igjennom en feltstudie, i en større konsulentbedrift. For å få system på de kvalitative data brukes translasjon og koding.

Studien bekrefter tidligere forskning sine funn om hvilke utfordringer som står i veien for overgang til å kunne oppfylle bærekrafts målene. Studien viser at man trenger å bruke teknikker og teorier, som Kotters teorier og endringsledelse, for å kunne overføre ideer eller kunnskap mellom prosjekt og organisasjoner.

Studien konkluderer med at utfordringene og barrierene for bærekraftig endringsledelse er mangel på tillit til ledere, i tillegg til politisk og økonomisk vilje.

Studien anbefaler å strukturere organisasjoner og prosjekt mot bærekraftig overgang gjennom å bygge opp en forståelse og vilje fra bunn mot et felles mål for å skape trygghet og struktur sammen med endring, men samtidig passe på å presse av komfortsoner for å kunne skape en endring. Over lengre tid har det bygget seg opp en mistillit til endringer, da særlig mindre og ubetydelige endringer, viser analysen

Studien presiserer at en god prosjektleder som bruker endringsledelse med en variasjon av teknikker og teorier, viktigste er bottom-up strategi, for å styre prosjekter er viktig for å kunne oppnå mål. Dette gjøres blant annet gjennom kunnskapsoverføring, tolkning, god kommunikasjon og ved å skape tillit.

Funn i denne studie støttes av tidligere forskning som blant annet viser til manglende fokus på bærekraftige løsninger på grunn av aktører som får redusert gevinst i prosjekter ved slike krav, i tillegg til manglende forståelse for hva bærekrafts målene innebærer av endringer.

I videre forskning kan det være interessant å se hvordan bærekraft vil bli implementert hvis det økonomiske perspektiv ble tatt bort. Ville da fortsatt vilje og tillit prege overganger og endringer i samme grad? Og hvilke resultater ville det gitt med tanke på FNs bærekraftsmål

Abstract

Sustainability is a pressing issue because the world does not have eternal resources. How can one create a good process through change management during this shift towards working more sustainable? Why is this so difficult?

This thesis looks into the challenges and barriers one encounters while transitioning to sustainable solutions, using change management. This is also the research question.

The perspective of this thesis is through a project manager. The research used is a qualitative and explorative method. Data was gathered by empirical observation, interviews, and informal conversations. This happens through a field study in a consulting company. Translation and coding is used to create a system for the data gathered through this thesis.

Previous findings in research, like the challenges in the transition needed to fulfil UN's sustainable development goals, is confirmed by this thesis. This thesis emphasizes the necessity to use theories, like Kotter's 8-step change model, and techniques, like change management, to be able to transfer knowledge and ideas between projects and organizations.

It is concluded through this thesis that the challenges and barriers in sustainable change management is a lack of trust in leaders, in addition to a lack of political and economical will. It is recommended to structure organizations and projects towards a sustainable shift by building an understanding and will towards a common goal. In that way one can create safety and structure towards change, while pushing through comfort zones.

The conclusion shows that for a long period of time, a distrust of changes has been building up, due to a continued need for changes especially minor and insignificant changes.

A great project manager who uses change management with a variation of techniques and theories, one important being a bottom-up strategy, is important to reach goals set. A project manager manages to do this through transferring of knowledge, good communication and by creating trust.

The findings of this thesis are supported by earlier research that shows a lack of focus on sustainable solutions because companies who implement these solutions reduce their income. This in addition to a lack of understanding of what sustainability goals entail in terms of change.

An example of interesting further research on this topic would be how the shift towards sustainability in projects would be carried out without economical perspectives? How would this affect UN's sustainable development goals?

1.0 Introduksjon

Oppgavens første del beskriver bakgrunn for valg av problemstilling og presentasjon av *case* organisasjonen der observasjoner og data for analyse ble samlet inn for å kunne besvare problemstillingen. Problemstilling blir presentert, sammen med forskningsspørsmål som vil bidra til å kunne belyse og besvare oppgavens valgte problemstilling. Masteroppgaven er 30 studiepoeng og legger føringer for avgrensningen av oppgaven. Dette vil bli redegjort for i kapittel 2.

Studien vil gjennom et samfunnsvitenskapelig og teknisk perspektiv observere og analysere forholdet mellom mennesker og arbeidsfunksjoner på arbeidsplasser. Analysen baseres på teoretisk rammeverk rundt endringsledelse, med utgangspunkt i Kotter sin fase teori, med støtte av interpersonlig læring, transformasjons og leminskaten teoriene. Studien ser spesifikt på utfordringer som hindrer hvordan man jobber for å kunne oppnå og implementere endringer/omstillingen fra et suksessfullt bærekraftig til et annet prosjekt/kunde. I tillegg undersøkes det hvilke utfordringer bærekraftsmålene fra FN som gjelder Norge fører med seg.

Gjennom kritisk blikk ser studien på ; hvordan en kan lede endring som er nødvendig for å oppnå mål, hva som gjør slik endringsledelse vanskelig, hva som hindrer politiske føringer og hva slags kunnskap som trengs for å kunne møte bærekraftsmålene.

Empiri som studien baserer seg på er innsamlet fra case hvor forfatter var utplassert i 2 måneder i en av verdens største konsulentselskaperdata innsamlet ved observasjon, dialog, samtaler og intervjuer.

Utplasseringen var ved organisasjonens Stavanger kontorUtplasseringen var som observatør der data var innsamlet åpenlyst. Målet var å kunne avdekke utfordringer som hindrer oppnåelse av krav og mål for organisasjoner, prosjekt, mennesker og institusjoner. Slik situasjonen er i dag, er at Norge og verden er flere tiår fra å kunne oppnå det som er nødvendige for at vi skal kunne ha ressurser til de fremtidige generasjoner. Det sier en ny klimarapport fra DetNorskeVeritas (Alvik & Rinaldo, 2023). Det gjelder også de politiske vedtak som skal oppnås innen 2030. Det trengs et kritisk blikk på hvilke utfordringer som hindrer oss ifra å endre arbeidsmetoder, ressursbruk og det enorme forbruket av fossil energi og petroleums produkter.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Den antropocene tidsalderen er over oss sier de 34 forsker medlemmene av Anthropocene Working Group i en samlet stemme (Subramanian, 2019), vi mennesker overkonsumerer, bruker opp ressursene som jorden har gitt oss for fremtiden. Ikke noe vil være igjen for å dekke de fremtidige behov om vi ikke endrer oss. Situasjonen idag gjør at det allerede foreligger en ressurs mangel. Nå må man stoppe, endre metoder og sette klare krav om samfunnsansvaret bedrifter, organisasjoner og enkeltindivider har ovenfor felleskapet.

(Carroll, 2016) beskriver samfunnsansvar som det sosiale ansvaret bedrifter har til samfunnets økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske forventninger til organisasjoner. Det er det frivillige aspektet og ikke de lovpålagte kravene som menes med samfunnsansvar til organisasjoner. Bedriftens samfunnsansvar handler om, hva en bedrift kan og etisk sett bør gjøre, uten hensyn til drift og resultat.

I dagens prosjektorganisasjoner er bærekraftmålene en stor og viktig del av det å ta samfunnsansvar, flere og flere bedrifter tar innover seg dette ansvaret og endrer sine rutiner, og valg. Offentlige aktører legger nå flere og flere krav til bærekraft i kontrakts anbud, og prisforespørsler. Slike krav kan hjelpe målet om det ikke utføres grønnvasking. Begrepet grønnvasking er misledende markedsføring der et produkt eller en virksomhet fremstilles som bedre bærekraftig enn den faktisk er i forhold til sin innvirkning på klima, natur, dyr og mennesker. Derfor er det viktig å sette riktige krav til dokumentasjon, gjerne sammen med hvilke steg det er tatt for å oppnå bærekraft og hvilke resultater som er levert.

I følge FN (2022) har det vært en nedgang i investeringer. «Det er fortsatt flere milliarder boliger som bruker diesel, ved, gass eller kull som oppvarmingskilde og for matlaging. Andelen fornybar energi er kun 17,7% av det totale energiforbruket» (The Sustainable Development Goals Report, 2022). Dette er hovedsakelig på grunn av manglende investeringsvilje fordi grønn teknologi er lite tilgjengelig og fortsatt kostbar i forhold til konvensjoelle løsninger.

Videre heter det i FNs (2022) bærekraftrapport at de energirelaterte CO₂-utslippene er på det høyeste nivået noensinne, med en økning på 6 % i 2021. Det er ikke inntjening i grønn industri, eller profit ved å arbeide i tråd med bærekraftsmålene.

Det er en global ressurskrise, overforbruk som klart ikke en bærekraftig forretningsmodell eller livsstil over tid. Det er begynnelsen på en krise man ikke vet hvordan skal kontrolleres, og innordnes gjennom samfunnsansvar. Samfunnsansvar må bli tydeligere for å kunne oppfylle bærekraftsmålene. Dette må samtidig oppnås innen tidsrammen som er satt. Sterkere krefter og ledelse må aktiviseres, endringer og suksessoppskrifter må innarbeides, utfordringer må identifiseres og overvinnes nå.

Grønn og sosial omstilling, endringsprosses mot en mer helhetlig forståelse av FNs bærekraftsmål, vil nok kunne sies å være en av hovedoppgaven til industri i 2023. Hvordan arbeid rundt endringsledelse bør gjennomføres og implementeres i dagens virksomheter og organisasjoner, må på agendaen, i tillegg til politisk vilje til å skape en vinn-vinn situasjon for å ivareta samfunnsansvaret.

FN sin forskning og tall lagt til grunn bringer frem flere spørsmål. Hva gjør at det er ulønnsomt å endre sin organisasjon til å arbeide bærekraftig? Noen organisasjoner har lyktes med å arbeide bærekraftig, hva er deres løsninger og utfordringer? Kan man med enkelhet overføre deres oppskrift til andre organisasjoner? Er det begrensninger? Er det ikke mange nok som støtter endringen?

Valg er ofte en nødvendighet i følge (Alvik & Rinaldo, 2023), som igjen da reiser spørsmålet; Er det rett og slett manglende vilje til å ta upopulære eller vanskelige valg?

Det er flere slike spørsmål bedrifter må stille seg. Studiet tar utgangspunkt i FN (2022) sine 17 bærekraftsmål som går ut på å bygge samfunn som kan forvalte ressursene, jorden og mennesker på en slik måte at det ikke foringer fremtidige generasjoners muligheter. Tolkning er basert på (Brundtland, 1987) rapporten vår felles fremtid.

Konsulentselskap som er vert for observasjoner og datainnsamling jobber mot industrinæringen. «En utfordring Norge har, er å gjøre industrien mer bærekraftig og klimavennlig. Norge jobber for å bli et lavutslippssamfunn innan 2050. For å få til det, må Norge investere mer i forskning og teknologi for å få til det såkalte grønne skiftet» (United Nations, 2022).

1.2 Formål og problemstilling

For at dagens bedrifter skal kunne delta og være med på å bevare ressursene for fremtidige behov, er det grønne skiftet en viktig oppskrift for overgangen til bærekraftige løsninger. «Det grønne skiftet handler om hvordan Norge skal bli et lavutslippsland innen 2050» (Regjeringen, 2021). Bedrifter må aktivt øke kunnskaps nivået sier forskningen, og da en ny rapport fra Brodin ved NMBU. «Sosial bærekraft settes ikke som en likeverdig dimensjon i bærekraftig utvikling» (Brodin, 2021). Det å bruke endringsledere med translatørkompetanse. Translatørkompetanse er ifølge Røvik (2019, s. 325) , evnen til å kunne overføre ideer, politiske vedtak og andre organisasjoners suksess oppskrifter over til en annen organisasjon og tilpasse dette til den nye / mottakende organisasjon. Denne kunnskap vil bli viktigere. Sammen med evnen til utvikle og skape drivkraft bak endringsmålene som er nødvendige for oppnå det grønne skiftet og bærekrafts mål. Kotter (2012) tar dette opp i sin fase teori. Utfordringene sett i Kotter sitt perspektiv er å få medarbeidere, og brukerne til å ta innover seg hva det betyr å bygge bærekraft i industrien, eller det å ha bærekraftig drift. Dette er like aktuelt i offentlig sektor som i privat sektor.

Målet i dette studiet er å finne ut hvilke utfordringer og barrierer som har betydning for at man ikke klarer å skape en overgang til bærekraftige løsninger i industrien og samfunnet.

1.3.1 Problemstilling og forsknings spørsmål

Problemstillingen er definert og basert på ønsket om å undersøke relasjonene mellom klient og konsulent, utforske samfunnsansvaret sett gjennom arbeidet med bærekraftige løsninger og da hvilke utfordringer, barrierer og løsninger oppstår og kan stå i veien for bedre valg.

På bakgrunn av innledningen er problemstillingen som følger:

«Hvilke utfordringer og barrierer møter man ved overgang til bærekraftige løsninger igjennom endringsledelse?»

I forbindelse med problemstillingen er det laget noen forsknings spørsmål for å kunne spørre og bistå under datainnsamlingen og analysearbeid.

- Hva er utfordringene og barrierene?
- Hvordan påvirker endringsledelse samspillet mellom konsulent og kunde, internt og eksternt?
- Hvordan kan man strukturere bærekraftig overgang?

Forskningsperspektivet er fokusert på utfordringene og barrierene som prosjektledere opplever i sitt arbeid. Det undersøkes hvordan prosjektledelse i praksis kan gjennomføres internt og eksternt i bedriften.

Før studiets teoretiske ramme presenteres vil begrep og relevant forskning kort oppsummeres i de neste delkapitlene.

1.3.2 Bærekraftige løsninger

Med bærekraftige løsninger, så menes det å ikke bruke av naturen eller av samfunnets midler på en måte som vil påvirke neste generasjon sitt behov og muligheter. Det er også det at det må være en likebærende sammensetting av dem tre pilarene som begrepet *bærekraftige løsninger* tar opp, nemlig miljø, økonomi og sosiale forhold.

Bærekraft som et begrep er konkretisert gjennom FN sine bærekrafts mål. 2015 samlet og vedtok FNs medlemsland 17 strategiske mål for å skape bærekraftig utvikling frem mot 2030, igjennom å reversere og stanse den negative utviklingen som er skapt. «FNs bærekrafts mål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030» (UDI, 2016). Denne rapporten, beskriver hvordan Norge og regjeringene vil arbeide for å gjennomføre og oppnå målene.

I dagens prosjektorganisasjoner er bærekraft i form av samfunnsansvar et viktig virkemiddel for å utvikle og kunne få tilgang på kunnskap, forståelse, læring fra andre prosjekter som er utenfor organisasjonen.

«Sosial bærekraft er et begrep som består av forskjellige aspekter som har en påvirkning på menneskers livskvalitet og livskår og er den senere tid blitt mer satt fokus på, det er nødvendig i følge (Brodin, 2021). «Helt overordnet kan man si at sosial bærekraft

handler om sosiale vedvarende forhold som for eksempel tillit, trygghet, tilhørighet og gode nærmiljø (Hofstad & Bergsli, 2017)» (Eide & Byberg, 2022, s. 1).

Sosial bærekraft blir trukket frem som et av hovedsporene innen FNs bærekraftsmål. Som å jobber for å skape «Bærekraftige byer og lokalsamfunn» som igjen er målet om å «gjøre byer og bosetninger inkluderende, trygge, robuste og bærekraftige» (UN, 2022).

Sosial bærekraft er en av dem bærekraftløsningene som er viktige å skape læring rundt, i dag skal Norge som samfunn, gjennom fylkes- og kommune- politikk sette som krav at alle bærekraftsmålene implementeres og gjennomføres i enhver form for utvikling.

Et annet eksempel som trekkes frem er hvordan naturen må ivaretas, og inkluderes i planarbeid, og hvordan man utvikler og bruker et område, bygg eller prosess, gjennom det miljømessige perspektivet av bærekraft. Naturbaserte løsninger, eller blå- grønn infrastruktur er også et begrep som brukes. Begrepet naturbaserte løsninger er «En naturbasert løsning utnytter naturens kjente egenskaper til å møte en utfordring, som å dempe flom eller overvann, stabilisere grunn og motvirke skred, med mer. Den baserer seg på bruk av natur, eller å kopiere naturens egne løsninger» (niku, 2023). Noen av kriteriene til naturbaserte løsninger beskrives av Albert et al. (2017) ved at det må forstås som en tverrfaglig paraply som omfatter erfaringer fra eksisterende begreper som «blågrønn infrastruktur» i ingeniørfag, «naturkapital» og «økosystemtjenester» i økonomifag, og «landskapsfunksjoner» i miljøplanlegging. En naturbasert løsning innføres gradvis, for å gi tid til nøye vurdering av anvendelsen i virkelige omgivelser og ytterligere forbedring. Naturbaserte løsninger kan være så enkelt som at man bygger opp infrastruktur med gjenbruk av vann fra boliger som f.eks dusj vann, og bruker det til vanning av hage. Samler opp regnvann, bevarer vegetasjon, planter, trær. Ved å bygge andre steder eller omplanter, lar naturen være så uberørt som mulig.

Hele samfunnslivet eller forretningslivet handler om hvordan skape et bærekraftige liv, bygninger og sosiale samfunn? Hvordan brukes ressursene jorden gir, gjenbruk og ombruk. I altfor mange år har man forsømt fremtidens generasjoners rett til å få samme tilgang til jorden, vannet, himmelen som vi har tatt for gitt. Naturbaserte løsninger må gi samtidige gevinster for samfunn, økonomi og natur, sier (Meadowcroft, et al., 2019).

1.3.3 Endringsledelse

«Endringsledelse innebærer prosesser som kan antydes med stikkord som å sanse, tolke, føle, tenke, overveie, prioritere, formulere, utøve skjønn, finne løsninger, treffe

avgjørelser, osv.» (Ottesen, 2012, s. 42) Det kan også bety å jobbe stegvis, som Kotter (2012) fremmer i hans bok om endringsledelse, hvor man fokuserer på evnen til å «selge» inn endringen til «ledelsen», de «ansatte» og gjerne omverden. Det er selvsagt viktige faktorer, om man ønsker å lykkes. Kotter sin forskning viser at over 2/3 av beslutningstakere i virksomheten bli overbevist om en (endringsleders) agenda for å få igjennom en endring.

Kotter har laget en modell som består av 8 steg for at man skal kunne implementere endringer som er ønsket. Tilit er nøkkelen til endrings aksept ifølge (Kotter, 2012, s. 19).

Virksomhets diagnose gjør du når endringsleder identifiserer og formulerer de utfordringene – problemer og/eller mulighetene – du mener virksomheten står ovenfor, og utvikler en virksomhets agenda som omfatter de utfordringene du prioriterer høyest, de målene du mener virksomheten bør ha, og de endringstiltakene den etter din mening bør gjennomføre for å møte utfordringene. (Ottesen, 2012, s. 37)

Hva menes med begrepet endringsleder? Prosjektleder er en formel stilling, endringsledelse er en praksis rollen innebærer.

En kan si at en endringsleder er en person som bruker endringsledelse i utførelsen av sin oppgave, for å skape en endring, påvirke og fomidler kunnskap. De blir ofte omtalt som konsulent, da grunnet at man er utenfra organisasjonen og blir hentet inn for å løse en oppgave eller lede et prosjekt. Som oftest brukes det når man sitter i en organisasjon uten direkte lederansvar, men gjerne som en støttefunksjon til leder, ledergruppe eller organisasjonen som en helhet for å bringe kunnskap om endring, og bidra til å løse et problem eller utfordring i organisasjonen, da ofte med en virksomhetsanalyse.

I denne studien er perspektivet fra en endringsleder, der man leder et prosjekt. «Kravene til prosjektleder kan være store. Satt litt på spissen har Kerzner (2013) kommet til at den ideelle prosjektlederen bør ha «doktorgrad både i engineering, ledelse og psykologi, ha erfaring fra forskjellige prosjektlederstillinger i minst 10 virksomheter og ikke være eldre enn 25 år» (Karlsen, 2017). Oppgaven som endringsleder er som Ottensen (2012) beskriver : en som mottar, tolker og vurderer inntrykk av forhold, som både er av interne karakter, men også omverden. Med de eksterne forhold som er tilknyttet organisasjonen. Deretter må en endringsleder skape en virksomhetsdiagnose, lage en strategi og lede virksomheten basert på disse inntrykk. Inntrykkene må brukes til å skape en virksomhetsplan, diagnose for å vurdere behov for endring, tilpassning om hvordan virksomheten skal forandre seg, eller gjennomgå innovasjon.

Endringsleder er som en fotball trener, man ønsker at laget skal fungere optimalt, og lese styrkene og svakhetene til spillerne og klubben (interne forhold) og vite hvem som er lagene de skal spille imot (omverden). En endringsleder kan teknikker og har erfaringen til å kunne gjøre endringer som er nødvendige for at laget skal spille optimalt, og levere de målene som er satt for å vinne hver kamp. Score mål og det uten skader i tillegg til å ivareta alle medlemmer av klubben. En fotball klubb er som en hver virksomhet, eller prosjekt organisasjon om man har en tidsramme. Som endringsleder, jobber en aktivt med ideer og metoder innenfor området endringsledelse, skape overganger og aktivt søker utfordringer og for å kunne ta grep og gjøre endringer som setter organisasjonen i stand til å oppnå målene.

En overgang fra f.eks. en ikke bærekraftig situasjon til en bærekraftig situasjon blir i endringsledelse kalt for en endring, eller en transisjon. Som endringsleder, er det da viktig å søke frem suksessfulle transisjoner, endringsprosesser og hente ut enten egen erfaring fra slike prosjekter, eller lære av andre sin suksess. Da må man tolke og oversette hva som ble gjort i et prosjekt før man kan hente det inn til sitt eget prosjekt. Slik overføring av kunnskap, eller erfaring blir gjerne kalt translasjon. Overførings perspektiv kan beskrives som; «ideer skal ut av noen organisasjoner og sammenhenger og inn i andre. Overføring omfatter derfor som nevnt dels dekontekstualisering, dvs. at «noe» blir forsøkt tatt ut av sammenheng, og dels kontekstualisering, dvs. at «noe» blir forsøkt satt inn i en ny sammenheng» (Røvik, 2019, s. 247)

Slik fremgangs måte og teori er sterkt knyttet til hermeneutikk, formidle, eller å uttrykke, å utlegge og å oversette. «Tradisjonelt blir hermeneutikk definert som utlegningsregler, som læren om *forståelsen* av tekster, nærmere bestemt meningsforståelse. (Roaldseth, 2016, s. 10) Meningsforståelse er elementært når man skal som konsulent formidle nye lovkrav, samfunnets forventninger og hva som kreves for å kunne drive, oppnå visjoner og suksess er forståelse for hva man ønsker å lære i fra seg, formidle og oversette. Forståelsen er samtidig individuell, men også samfunnsstyrt. Hver bedrifts kultur former sin egen forståelse, og hvert samfunn, om det er kommune, bydel eller et land har også sin egen forståelse. Kultur og forståelse henger tett sammen. «Forståelsens karakter av bestandig å hvile på en forutgående *forståelse*, benevner vi naturlig nok som *forforståelse* tar utgangspunkt i en *tidligere forståelse*». (Roaldseth, 2016, s. 10)

Endringsledelse gjennom et samfunnsvitenskapelig utgangspunkt, blir ofte at man beveger seg inn i et grenseområdet mellom sosiologi, sosialpsykologi, og samhandling

mellom mennesker. Relasjoner, tillit, kommunikasjon og forståelse er nøkkelord. Forståelse spiller en viktig rolle. For å oppnå dette må man være bevisst på hva som kommuniseres, hvordan dette oppfattes og hva mottaker forstår. Gjennom dette sistnevnte perspektiv beskrives kunnskapsoverføring som situert, lokalisert i de kulturer og fellesskap mennesker er en del av. Et teoriperspektiv som blant annet stammer fra den sosiokulturelle tradisjonen, der samspillprosessen mellom individer og de materielle og sosiale omgivelser er direkte eller indirekte forutsetninger for kunnskapsoverføring, og å lede prosjekter eller endringer. Derfor benyttes et sosiokulturelt translasjons teoriperspektiv, sammen med ledelse teori videre i denne studien jamført (Jacobsen, 2018)

Når man diskuterer behovet for endringsledelse, overgang til løsninger og forventninger til dagens krav, er det kritisk behov for å forstå at vi har kun en jordklode. Dette henger tett sammen med læring og kunnskapsutvikling i arbeidslivet. Det er særlig to former for læring som står sentralt, der den ene er formelt strukturert og den andre er uformelt strukturert. Begrepet samfunnsansvar referer til mest grunnleggende til hvilken rolle bedrifter spiller i samfunnet, og til deres ansvar for å bidra til felles beste. (Ottesen, 2012, s. 104). Videre fremmer Ottesen et al (Ottesen, 2012) at et nødvendig utgangspunkt for en endringsleder er at etikk og samfunnsansvar bør være. Styrende og en integrert del av arbeidet. Det stiler dermed høyt krav til endringsledere, konsulenter og prosjektledere som er de som former mest av den uformelle læringen, og ofte legger krav til den formelle læringen.

Samfunnsansvar og etikk er tett knyttet sammen med endringsledelse. Ottesen et al beskriver endringsledelse slik (1) «å handle for å vurdere behovet for større eller mindre endringer av en virksomhet i form av tilpassning og/eller innovasjon og, i bekræftende fall, (2) å handle for at virksomheten forandrer seg for å bli mer innovativ, mer effektiv, for å ta et samfunnsansvar, bli sikrere arbeidsplass, gi medarbeidere bedre livskvalitet, bli tilstrekkelig lønnsom, for å overleve, e.a.» (Ottesen, 2012, s. 15). Sagt med andre ord; å skape forståelse, bygge team for å skape endring, utvikle og bringe mennesker eller organisasjoner gjennom en overgangsfase. Endringsledelse er et stort fagfelt, og det er i økende grad bygget forståelse rundt ledelse som arbeider med endring.

Forholdet en endringsleder og kunde har i en endringsprosess, kan gi svar om hva slags utfordringer og barrierer som er tilstede og som hindrer omstilling for å løse oppgaver i prosjektet etter bærekraftsmålene.

Studien kan gi svar og identifisere hvilke barrierer og utfordringer som forsinker eller blokkerer overgang til og implementering av bærekraftige løsninger, både til store eller små utviklingsprosjekter.

Basert på beslutningstakernes uttalelser og foreløpige undersøkelser blir konsulentbransjen en arm for beslutningstakere å få oversatt og implementert politisk vilje og endring. Prosjektleder eller endringsleder har som oftes stor påvirkning og styring når det kommer til budsjett avgjørelser, og kan dermed påvirke direkte på beslutninger, men innenfor en fastsatt ramme. Man må dermed kunne forvente at prosjektledere er avgjørende for å lede endringer og administrere teamene i korrekt retning for å implementere endringer som er naturlige, politiske og samfunnsdrevet, eller initiert fra en krise. Konsulenter er avgjørende for å finne løsninger for å kunne tilpasse seg endringer, samtidig som de møter mange barrierer som vil forhindre eller gjøre endringsledelsesarbeidet vanskelig. Disse barrierene kan være prosjekteiernes økonomi, personlige tro eller interesser.

En endringsleder er en aktør, enten virksomhet, eller ansatt som blir satt til å løse en utfordring, satt til å lede en endringsprosess eller jobbe for å gjennomføre og levere et spesifikt mål som er besluttet. I denne sammenheng er en endringsleder i funksjon som en prosjektleder. Prosjektleder er en person eller organisasjon som leder et prosjekt, videre beskriver Karlsen (2017) at prosjekt er tidsbegrenset, og har en spesifikk oppgave som skal løses.

Prosjektledere er svært ofte det man vil kalle en endringsleder, det er mange oppgaver en prosjektleder har, også administrative, dette adresseres ikke i studiet.. Kunnskap og erfaringslærdom gir adgang til å kunne delta i større prosjekter, få tilgang på tilskudd, skape fremskritt og innovasjon samt ved å drive frem sosial bærekraft gjennom samfunnsansvaret. Prosjektstyring med fokus på bærekraft kan defineres på forskjellige måter. Denne studien er interessert i sosial bærekraft som en strategi for å fremme gode løsninger for kunde, men det er en viktig forutsetning å inkludere alle tre sidene av bærekraft konseptet, da det samlet gir den sterkeste påvirkning på beslutninger for prosjekt, omverden, organisasjon og lokalsamfunn.

1.3.4 Studiens betydning

Det er et stort behov for å fokusere på faget endringsledelse, for å implementere bærekraft perspektivet i alle områder av samfunnets virksomheter, i hver og en sin livsstil og

arbeidsmetoder. Dette er viktigere nå i 2023, når man nå vet, som tidligere presentert, at mulighetene for å nå bærekraftsmålene innen 2030 er små. Samt rapporten som viser at det er dårlig kunnskap rundt dem tre bærekrafts pilarene, og sammenhengen dem i mellom ifølge (Dalirazar & Sabzi, 2020).

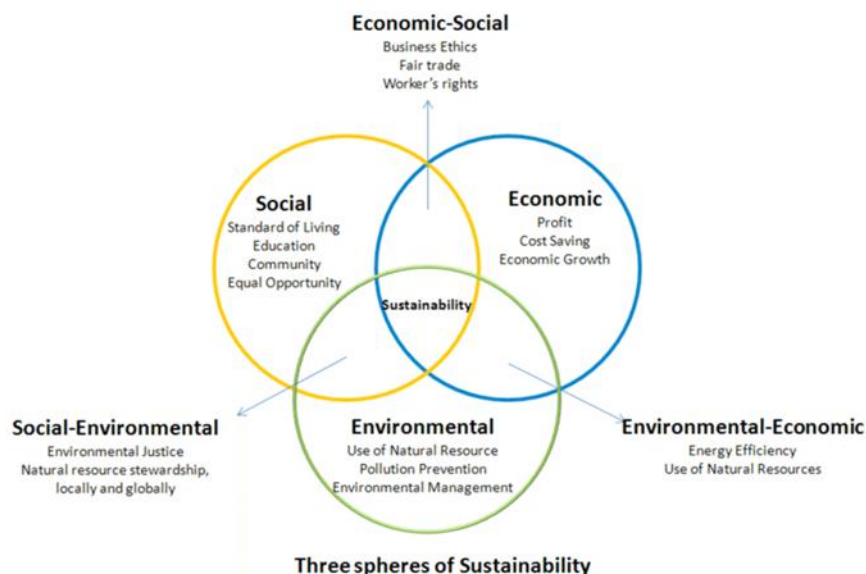
Endringsledelse handler også om å drive frem denne endringen gjennom omstilling, å forstå mål, politiske signaler, tolke, og oversette, dette sammen med å endre vaner, bygge inn delingsøkonomi, og skape gjenbruk.

Verden utvikler seg raskere og raskere, vi som samfunn må i større grad lære og vokse av våre feil. Altfor ofte ser vi folk gjøre de samme feilene om og om igjen uten noen form for endring eller vekst. Denne studien ser på hvordan man kan ta lærdom, med seg og overføre til andre, slik at samme feil som gjerne allerede er gjort kan unngås.

Studien tar et nærmere blikk på vår omverden og hva vi kan lære av den slik at vi kan ta bedre beslutninger i fremtiden.

Denne studien er viktig fordi den vil hjelpe å forstå hvordan relasjonen mellom kunder og prosjektledere påvirker avgjørelsene. I tillegg vil denne studien se på hvordan prosjektledere bruker endringsledelse, og kan bringe med seg lærdomer om tidligere feil, kunnskapsoverføring mellom prosjekter, for å bedre mulighetene for å skape endring og overgang til mer bærekraftige løsninger.

Figur 1 Sammenheng mellom bærekrafts pilarene. Hentet (Envecologic, 2012)



1.4 Relevant forsknings litteratur

Forskningsresultatene til (Habiba, Xinbang, & Ali, 2023) fremmer at grønn teknologi har positiv påvirkning på karbon utslippene, men hindres av manglende økonomisk investeringsvilje. Forskningen konkluderer med at 1 % vekst i bruk av grønn teknologi, vil gi 0,95% reduksjon i karbonutslipp.

Studien til Sadaf Dalirazar og Zahra Sabzi (2020) vektlegger den ødeleggende påvirkningen som bygg og anleggs industrien har på miljøet og samfunnet. De fremhever at man må bygge mer bærekraftig, *men at det ikke skjer*, på tross av mer og mer krav fra myndigheter gjennom lover og krav i søknader som er krevd. Det finnes flere ordninger for å kunne få tilskudd for å bygge bærekraftig, men fortsatt viser studien at man ikke bygger bærekraftig. Studien har kartlagt over 42 barrierer og 20 løsninger, som er blitt etterprøvd ved spørreskjema sendt til, blant annet selskapet som intervjues i denne studien, flere profesjonelle innenfor bygg og anlegg i områdene USA, Sverige og New Zealand. Forskerne undersøkte kvantitativt synspunktene og holdningene til deres barrierer og løsninger, som studien påpeker.

Blant funnene som studien kom med er “that, the most important barriers to development of sustainable buildings were social, economic, and political barriers, respectively. ‘Long payback period and investment risks’, ‘high initial costs’ and ‘lack of market demand and lack of demand from companies and society for sustainable buildings’ identified as the most important barriers according to the experts in the United States, Sweden and New Zealand” (Dalirazar & Sabzi, 2020). Studien fremmer at det er politiske hindringer, og at det er mangel på kunnskap både politisk, men også innenfor selve bransjen om hva som er bærekraftig og hva som er miljømessige gode løsninger. Studien fremhever at kunnskap er viktig virkemiddel for å kunne fremme bærekraftige løsninger og skape en endring blant profesjonelle sine holdninger i bygg og anleggs bransjen.

Et resultat fra studien som er viktig å ta med videre er: “technological barriers.” ”It was also concluded that, experts with experience of using BIM in their projects believed that using technologies such as BIM could be an effective solution for better project management and project cost management, considering economic barriers were one of the most important barriers to development of sustainable building” (Dalirazar & Sabzi, 2020)

De teoretiske begrepene translasjonsteori, samfunnsansvar og endringsledelse da i prosjekt kontekst, er viktige og vil bli belyst i denne studien. Studiene som er nevnt så langt, vektlegger verdien av å støtte de politiske og juridiske virkemidlene, fremme bærekrafts lære og kunnskapsløft, uten at de skal erstattes med formelt strukturerte læringsmuligheter, men løses ved å bruke prosjektledere og konsulenter som innehar denne endringskompetansen. Dette kan bringe kunnskap inn til prosjektene. Og bransjen gjennom endringsledelse og uformelle læringer. På denne måten skape og forme bransjen innenfra. Formelle læringsprosesser er viktige og må være tilstede men dette gjøres i dag ved andre arenaer. Innenfor en og samme arbeidsplass vil det foregå ulike aktiviteter som tilhører både små og store prosjekter. Slik er det i konsulent bransjen.

Studien som nå skal presenteres, er forskningsartikkelen; *The socio-technical dynamics of net-zero industrial megaprojects: Outside-in and inside-out analyses of the Humber industrial cluster* av Frank W. Geels, Benjamin K. Sovacool og Marfuga Iskandarova (2023). De gjennomførte en undersøkelse av store prosjekter i Storbritannia, særlig mot industri samarbeid hvor det var flere aktører som var involvert i prosjektene, blant annet Equinor. Resultatene som forskerne kom frem til var og kan fremmes gjennom fem lærdommer eller anbefalinger som er viktige å tenke på når man jobber i prosjekt med større organisasjoner. Deres analyse viser 12 barrierer og utfordringer for å skape mer bærekraftige løsninger, innenfor en svært fastgrodd og tradisjonell industri. Konklusjonen er at myndighetene må helt klart spille en aktiv og stor rolle i å skape politikk, rom og økonomisk ramme som gjør at man kan satse på bærekraftige løsninger. Studien fremmer også at det må tilrettelegges mer for læring og kunnskapsoverføring i slike prosjekter, i tillegg til at det må avsettes midler for nettopp slik kunnskapsdeling.

En annen studie som har forsket på barrierer og utfordringer innenfor konsulent industrien, da særlig rettet mot bygg og anlegg, med et ekstra fokus på endring til sosial bærekraftige løsninger viser forsknings rapporten (Utredning om sosial bærekraft og planbestemmelser om boligsammensetning / OE-rapport 2021-74, 2022) «en generell utfordring som oppstår i vurderingen av konkrete virkemidler som skal fremme sosial bærekraft, er at målet om sosial bærekraft i liten grad er konkretisert og operasjonalisert» (Asphjell, Astrup, Liane, Nordahl, & Wieslander, 2022).

Fellesnevneren i forskningen er at man gjerne ser svært strukturelt på bærekrafts spørsmålet, og man fokuserer på detaljer fremfor helhet og system. Det kan tolkes at man må

sette krav i anbuds prosjekter, men kravene ender med å fokusere på det synlige og det urealistiske fremfor et mer helhetlig syn på hva som er bærekraftige valg. Rapporten til Asphjell et al sier er at kommunene; «De opplever derfor at det er utfordrende å legge til rette for en variert befolkningsstruktur i disse områdene» (2022, s. 20).

Før oppsummering av den relevante forsknings empiri, er det en annen vitenskapelig publikasjon som er viktig å få belyst. I denne studien er hoved prosjektet som er observert og vurdert en idrettsorganisasjon som ønsker å være ledende innenfor bærekraft når de nå skal bygge et nytt fotball stadium for laget. Studien til Dag Vidar Hanstad og Anna-Maria Strittmatter om «En bærekraftig idrettsorganisasjon: Lang vei fra vedtak til implementering» (Hanstad & Strittmatter, 2022) tar for seg nettopp kunnskapshullet rundt bærekraftstrategi og forståelse for bærekraft innenfor idretten. Veien til en mer opplyst idrett, og deres empiri om barrierer og utfordringer fra deres studie, gir støtte til denne studien. Denne studien tar også for seg datainnsamlingen i et perspektiv til Kotter (2012), som også studien til Hanstad og Strittmatter har gjort.

Studien viser til barrierer og utfordringer innenfor teoriene og begrepene, “ovenfra-og-ned” er basert på en hierarkisk tilnærming der politiske beslutninger fattes på toppen av de organisatoriske og politiske hierarkiene, for så å bli implementert gjennom administrative og politiske nivåer nedover i systemet (Hanstad & Strittmatter, 2022, s. 123). I “Nedenfra-og-opp-tilnærming” oppstår politiske ideer og initiativer på bunnen av hierarkiet – altså på idrettslagsnivå, gjerne fra enkeltmedlemmer. Mobilisering derfra løftes oppover i organisasjonen. Hvordan selve implementeringen foregår, er avhengig av ildsjeler på ulike nivåer (Skille, 2008) (Hanstad & Strittmatter, 2022, s. 123).

1.4.1 Oppsummert relevant forskning

Forskningen belyser flere viktige barrierer som studiene mener er grunnlaget for at man ikke klarer å innføre bærekraftige løsninger. Hoved utfordringene, er at bærekraftige løsninger ikke kan konkurrere innenfor dem økonomiske premisser som er gjeldende.

Viljen til myndigheten er fraværende, det legges ikke nok krav eller forbud på ikke bærekraftige løsninger. Forskningen viser også til at det er stort rom for å øke forståelsen og kunnskapen rundt det helhetlige ved å skape bærekraftige løsninger.

2.0 Teori

Det teoretiske utgangspunktet for denne masteroppgaven er at *endringsledelse* anses som et grunnleggende sosialt fenomen, med læring i prosjekt organisasjoner, der læring er knyttet til uformelle relasjoner og erfaringsdeling og kunnskapsoverføring som oppstår i arbeidsforholdet endringsleder (konsulent) og kunde i form av translasjons teori. I denne studien er endringsledelse knyttet opp til det å skape overgang til bærekraftige løsninger. Studien ser på hvordan slik endring skapes, da sett gjennom Kotters teori rundt 8 steg for å skape varig omstilling ved overgang- endring fra en situasjon til en annen. Dette sett sammen med rollen prosjektleder har ved å oversette mål, omfang, formidle og skape kriterier i organisasjonen for suksess.

2.1 Teoretisk ramme

I dette kapitlet vil det redegjøres for det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien. For å kunne svare på problemstillingen brukes tre teoretiske perspektiv som vil bli presentert i dette kapitlet. Først anvendes Kotters modell om stegvis prosess for å skape varig omstilling eller endring, og ved å anvende translasjonsteori analyseres overføringen av ideer og begreper fra prosjektleder organisasjon, til prosjektorganisasjon eller kunde organisasjon til bærekraftsarbeid. Lemniskaten modellen brukes ved å ha tenking som en aktiv prosess ved å se observasjoner i sammenheng med begreper i fortolknings prosesser.

Før vi fortsetter med de teoretiske perspektivene, forklares en begrepsavklaring om prosjektorganisasjoner.

2.1.1 Prosjekt organisasjon

Prosjekt og arbeid i prosjektform er mer og mer viktig, som Karlsen (2017) beskriver skjer en stor andel av verdiskapningen i Norge gjennom prosjekter. Flere og flere virksomhetsledere ser fordelene ved å skille ut oppgaver i bedriften i et prosjekt. «En undersøkelse fra 2016 viser at norske ansatte i snitt bruker ca. 1/3 av arbeidstiden i prosjekter (Wald et al. 2016). Innen enkelte bransjer, slik som olje og gass, samt informasjon og kommunikasjon er andelen 50%» (s. 17).

Særlig olje og gass bransjen, men også innenfor bygg og anlegg bruker man prosjekter mer som hovedregelen, enn unntaket. Prosjekter er oppgaver som er av tidsbegrenset natur og hvor man har en fastsatt oppgave som f.eks.; at man skal bygge 5 oljebrønner, eller at man skal bygge en ny fotball stadium, utvikle en tomt etc. 'Da må man sette sammen en gruppe av virksomheter, profesjonelle konsulenter, og/eller medarbeidere som kan løse og gjennomføre denne oppgaven. Organisasjonene eller menneskene er hva man kaller en prosjektorganisasjon.

Fellesnevneren for at noe kan kalles et prosjekt er nettopp tidsrammen. «Alle prosjektoppgaver skal ha et klart definert tidspunkt for når arbeidet skal starte og når det skal være avsluttet. Når målsetningen er oppnådd, avsluttes arbeidet og prosjektet avsluttes» (Karlsen, 2017, s. 20). Man går da til et annet, nytt prosjekt eller tilbake til sitt virke.

Prosjektorganisasjoner jobber i faser, noen vanlige faser er hentet fra (Karlsen, 2017) hvor den ene er fra offentlige organisasjoner som statsbygg eller forsvaret, og innebærer fem faser:

- Idéfase;
- Konseptfase;
- Definisjonsfase;
- Anskaffelsesfase;
- Overføring til drift.

Den andre er fra næringslivet og da typisk industri. EPCC (Engineering, Procurement, Construction og Completion) kontrakt og innebærer seks faser:

- Concept,
- FEED (Front, End, Engineering, Design),
- Engineering,
- Procurement,
- Construction,
- Completion.

Hvert prosjekt har også en egen ledelse, den som leder blir da oftest kalt en prosjektleder. Prosjektleder, vil ofte være en person eller en virksomhet som er hentet inn i forkant og velger medlemmer til prosjektorganisasjonen, om ikke medlemmer er fastsatt av et styringsdokument. «Lederen som begrep kan være en person, en posisjon, en rolle, en aktør eller et symbol. Ledelse som begrep kan være et fagområde eller aktivitet. Lederskap som begrep kan være en prosess, et nettverk eller politikk. (Karlsen, 2017, s. 112)

Begrepet uformell læring fanger inn den ikke-planlagte læringen som finner sted i selve arbeidet. (Ottesen, 2012, s. 83). Den formelle læring som begrep er den planlagte læring, ofte har man gjerne kompetansekrav til stillingen. Man setter gjerne krav til at man skal gjennomføre relevant kurs, oppdatere seg med seminarer i fagfeltet. Dette er et tema organisasjoner med mer enn 10 ansatte ofte har gode innarbeidete rutiner. Formell læring er mindre viktig for konsulentens arbeid.

2.2 Translasjonsteori

Translasjonsperspektivet plasserer sosialt arbeid innenfor et interdisiplinært felt der ideer og begreper kontinuerlig utveksles mellom disipliner. Begrepet interdisiplinært» betyr å ha kunnskap innenfor flere fagfelt. Som prosjektleder er man gjerne som interdisiplinær å regne. En prosjektleder brukes (endringsleder) i organisasjoner som har behov for både kunnskap om ledelse, fagdisiplin, sosiale forhold, lover og regler. Ofte er dette en person som har erfaring fra sin egen organisasjon, eller andre prosjekt organisasjoner hvor man har levert suksessfullt på mål, oppdrag beskrivelse og gjennomføring. Metoder som, KPI, lærdommer (lessons learned) eller andre effektive redskap, løsninger og teknikker som har bidratt til at nettopp den organisasjonen leverte suksessfullt, ønsker man da å overføre, ta med seg eller hente ut til en annen prosjektorganisasjon, gjennom prosjektleder. Begrepet og forkortelsen KPI er fra engelsk og betyr *Key Performance Indicator*, det vil si *Nøkkel ytelses indikator* som er knyttet opp mot et spesifikt mål, og som da sporer leverings evne og resultat fra et tidspunkt til et annet tidspunkt, normalt kvartalsvis og årlig. Denne studien bruker translasjons perspektivet ikke i sin originale form hvor man brukte teorien til å analytisk vurdere tekstoversettelser, men Røvik (2019) sin tilnærming for å forstå kunnskapsoverføring mellom organisasjoner. Utveksling av ideer, begrep og kunnskap er hva man samler i begrepet kunnskapsoverføring eller læring.

Begrepet læring benyttes relativt hyppig i vårt dagligspråk. Definisjonen av læring henviser til ulike områder som kan være kompliserte og mangesidige. I denne studien handler læring om omstilling, endringsledelse ved å tilta seg kunnskap, erfaringsoverføring og interpersonlig læring. Dette vil si «læring som finner sted når mennesker kommuniserer med hverandre og utfører aktiviteter sammen.» (Ottesen, 2012, s. 81) og da ved overføring av ideer, lærdommer og erfaringer fra andre prosjekt, og prosjektorganisasjoner. Å kunne lære av andre sin feil er viktig, men ikke enkelt. Å overføre en suksesshistorie fra en organisasjon

til en annen er ikke noe som man kan gjennomføre med enkelhet. Tid, sted, og mennesker er ofte endret, så overføringen må tilpasses og endres til det den spesifikke mottaker organisasjon. Ikke all endring og overføring vil skje. «Nøkkel resonnetet er at ideer blir tatt inn, men ikke nødvendigvis tatt i bruk.» (Røvik, 2019, s. 248).

Det vil selvsagt være positivt i de fleste tilfeller, da man ikke skal endre og omstille seg etter hver eneste trend, impuls som kommer fra omgivelsene, men være selektiv og nøysom ved å hente ut eller oversette suksesshistorier som forbedrer, øker kunnskap og evne til å levere på resultatmål.

I virke som en rådgivende prosjektleder så ligger det i oppgaven at man skal først og fremst bli konsultert eller konsultere. Det vil si at man er den person som rådspørres og blir bedt om å beskrive hva som er beste og rette fremgangsmåte, hvordan skal man lede og hvor skal man lede. Den sentrale funksjonen til en konsulent er å ha særlig god kunnskap om faget, prosjekt, eller organisasjonen og at man kan drive frem en endring, løsning eller lede prosjektet til suksess for kunden. Teorien om interpersonlig læring, da kunnskapsdeling (translasjons), relasjoner og kommunikasjon, er viktig. Det kommer til anvendelse både i empiriske funn og i metoden til denne studien. «Teorien kan bidra til at du stiller virksomhetsdiagnoser og velger mål og handlinger som medvirker til at læringsforholdene i organisasjonen – og dermed dens evne til å lære – blir ivaretatt. Dette er læringsledelse – et viktig innslag i endringsledelse.» (Ottesen, 2012, s. 82).

I denne studien er situasjon satt i prosjektorganisasjon, hvor endringsledere driver med utleie av sine tjenester, jobber i prosjekter, som prosjektleder eller som støtte til dem som leder, menneskene, ressursene som er avsatt til prosjektet. I stor grad blir prosjektledere fra den valgte case organisasjonen bedt om bringe med seg sine erfaringer og løsninger til referanseprosjekter. Tidligere suksesser hos prosjektleder eller organisasjon er ofte grunnen for at man blir valgt til en jobb. Dette skjer for å kunne overføre deres kunnskap og gir større sannsynlighet til at den som velger har suksess.

Skal slik overføring av et tidligere prosjekt sin suksess, så argumenterer Røvik (2019) at det er «svært nyttig å analysere overføring av organisasjonsideer som translasjon» og bemerker at «forsøk på å overføre praksiser avspeiler derfor gjerne et ønske om å imitere suksesser. Men en identifisert praksis kan sjelden eller aldri overføres- iallfall ikke fullstendig- i sin fysiske form fra en organisasjon til andre, da måtte man overført personer,

kompetanse, rutiner, øvrig utstyr, osv.» (s. 250). Da må man istedenfor gjennomføre en analyse, og en translasjon som man kan tilpasse den organisasjon med mennesker, utstyr og kompetanse man har.

Hvordan man gjennomfører overføringer er person- eller organisasjonsavhengig. Det er flere underliggende forutsetninger for å kunne overføre ideer, løsninger, eller forståelse fra en organisasjon til en annen. Det må være en rasjonell prosess hvor man henter ut informasjon, gjennomfører en grundig analyse av ideer, virkningsmekanismer og system i organisasjonen man skal hente ut og overføre ifra.

Deretter må en legge mye tid, krefter og teknikker for å gjenskape de samme betingelsene så nøyaktig som mulig i den mottakende organisasjon. Det kan innbefatte å bruke observasjon, teambuilding, person analyser og organisasjons analyse i forkant av selve implementeringsprosessen. Etter et grundig forarbeid, vil det være naturlig å bruke. Metoder innen endringsledelse, som for eksempel Kotter (2012) sine 8 steg for å skape en omstilling fra en situasjon til en annen.

2.2 Kotters åtte trinns fase teori

Kotters åtte stegs modell for endring, bygger på lang forskning og har utviklet seg over tid til å være mer enn bare åtte lineære steg, men en teori om hvordan man kan implementere endring eller omstilling med suksess eller varig endring. Kotter (2012) fremmer i sin forskning at kun 30 % lykkes med å gjennomføre en organisasjons endring. Kotter fortsetter med at de største fallgruvene er at man ikke gjennomfører alle steg eller fasene og oftest hopper over de fire første steg. Kotter (2012, ss. 38-166) sine første fire steg faser sier;

1. Skape forståelse, og støtte om at endringen er nødvendig og at den trengs nå!
2. Skape støtte for endringsvisjonen, ha ledere på flere nivå som er lojale til endringen, bygge opp en støtte fra bunn av i organisasjonen.
3. Etablere klar strategi og visjon for endringen og
4. Kommuniser endringen tydelig, alle må forstå endringen, hva den vil gi og hvorfor.

Først når man har gjennomført og gjort et grundig forarbeid. Er de fire første steg er gjennomført. Etter å ha bygget opp en gruppe av nøkkelpersoner i alle nivå av organisasjonen, presentere, gi veiledning og skape forståelse for mål og hva som forventes,

kan man ta fatt på steg fem. Steg fem er å sette krefter bak omstillingen, starte selve prosessen med å iverksette ønsket oppskrift, oversettelse eller mål. Da sier Kotter at man må fjerne hindringer og utfordringer som hindrer omstillingen. Nøkkeltips fra Kotter er at man må skape endringsvillige organisasjoner, handle raskt og besluttsomt, ha endringsledere som vet hvordan man bruker teoriene og har evne til å skape endringen.

«trends demand more agility and change-friendly organizations; more leadership from more people, and not just top management; more strategic sophistication; and, most basically, a much greater capacity to execute bold strategic initiatives rapidly while minimizing the size and number of bumps in the road that slow you down. Speed of change is the driving force. Leading change competently is the only answer (Kotter, 2012, s. 9).

Et annet poeng som fremmes av Kotter er at man som endringsleder, må se de som frykter fremtiden og gjerne ikke ser seg selv i en annen funksjon. Man har gjerne ikke en visjon for hva man kan bidra med og har en frykt for å komme ut av komfortsonen.

”Sometimes complacency is the problem” (Kotter, 2012, s. 193).

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket. Det beskrives hvordan endring skjer med utgangspunkt i å hente løsninger og suksess oppskrifter, i tillegg til translasjonsteori for selve kunnskapsoverføringen. Selve endringsprosessen bruker fase teorien til Kotter. Her beskrives hva som er viktige momenter for en endringsleders (prosjektleders) arbeid.

Studien fremme suksessfulle løsninger for bærekraftig utvikling, gjennom kunnskapsoverføring i arbeidslivet, organisasjoner der læring og omstilling foregår, gjennom sosiale prosesser, i ulike situasjoner og prosjektorganisasjoner. Det har blitt beskrevet et skille mellom formell, uformell, og tilfeldig læring. I tillegg til kompleksiteten ved å kommunisere og bringe over forståelse. Videre beskriver Kotter fallgruvene som må unngås og metoden for å skape endring. Den teoretiske rammen tar med viktigheten av å kunne bli presset ut av sin komfortsone for å skape en åpning for endring. Dette vil bli brukt i analysearbeidet.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil det gjøres rede for hvordan det empiriske materialet er samlet inn, analysert og tolket. Først presenteres en kontekst beskrivelse, slik at en blir bedre kjent med analyseenheten. Videre skal det gjøres rede for vitenskapelig ståsted, kvalitativ tilnærming, forskningsdesign og metodisk fremgangsmåte.

3.1 Et kvalitativt og eksplorerende forskningsdesign

For å danne en faglig kontekst som beskriver undersøkelsen, har det vært hensiktsmessig å utforme et godt planlagt forskningsdesign, der det ut fra problemstillingen og forskningsspørsmålene blir naturlig med et kvalitativt og eksplorerende design.

I opprinnelig forskningstradisjon har naturvitenskapen stått sentralt og fungert som norm for andre og nyere vitenskaper gjennom å studere konkrete ting og fenomener (Jackobsen, 2015, s. 24). Som en reaksjon på naturvitenskapens tradisjon oppsto en ny fortolkningsbasert forskningsmetode, kalt kvalitativ metode. Den største innvendingen mot den positivistiske holdningen til forskning var at det er stor forskjell på å studere fysiske ting og samfunnsfenomener. De tre viktigste hovedtesene vektet mot kvalitativ metode er at det sosiale er i stadig endring og kan påvirkes av teori og forskning. Det andre er at virkeligheten ikke er objektiv, men subjektiv med mange forskjellige oppfatninger. Den tredje tesen beskriver at for å forstå virkeligheten, må forskeren sette seg inn i hvordan mennesker opplever og tolker den (Jackobsen, 2015).

Et eksplorerende design er hensiktsmessig når man skal studere et felt man har lite kunnskap om fra før. Metoden preges av fleksibilitet og tar utgangspunkt i en problemstilling som utvikles og presiseres i løpet av prosjektets gang. ‘En slik eksplorerende problemstilling krever en metode som får fram nyansert data, går i dybden og er følsom for uventede forhold, åpen for det kontekstuelle og hva dette har medført for undersøkelsen ‘ (Jackobsen, 2015, s. 64).

Basert på samtaler med Carl Wadel (Wadel, 2023), og boken (Jackobsen, 2015) som førte til at metoden og problemstillingen har blitt utviklet etter hvert som ny innsikt og forståelse har oppstått, noe som har gitt mulighet til å kontinuerlig reflektere over valgene

underveis i forskningsprosessen. Metode ble først endret til observasjon, og ikke kritisk analyse.

Problemstilling ble i første omgang formulert slik:

En kritisk analyse for å utforske utfordringene og barrierer for overgang/ implementeringer til bærekraftige løsninger gjennom endringsledelse, men ble endret til mer observasjonsbasert og da endelige problemstilling formulert som: Hvilke utfordringer og barrierer møter man ved overgang til bærekraftige løsninger igjennom endringsledelse?

Neste fase gikk ut på å undersøke næringslivet i og rundt Stavanger, for å utforske hvordan bærekraftsarbeid gjennomføres, og hvilke bedrifter som har fokus på å bruke konsulenter med erfaring fra endringsledelse master studium.

Alle konsulenter med ulike tjenester og spesialkompetanser, på et marked preget av konkurranse og etterspørsler av kunnskap om hvordan man kan drive endring mot grønn teknologi, grønt skifte, jobbe mot å oppnå FN sine bærekrafts mål.

Siste fase i prosjektutformingen var å finne en passende bedrift, og gjerne en bedrift som hadde en interesse innenfor fagfeltet bærekraft og som samtidig var av en stor nok størrelse til å ha konsulenter innenfor flere felt og med interessante prosjekter slik at data kunne innhentes uten store hindringer. Fire organisasjoner virket passende å undersøke og valget falt på å kontakte den bedriften som ga inntrykk i høyest grad av å utvikle og dele sin interne kunnskap.

3.1.1 Casedesign

En casestudie går ut på å samle omfattende informasjon om et avgrenset område eller fenomen. I dette tilfellet ble det en spesifikk avdeling, hvor det var et hovedprosjekt og 3 mindre prosjekt som ble tema for studien. «En casestudie innen kvalitativ forskning benyttes gjerne i en kombinasjon av observasjon, samtaler og uformelle intervju» (Wadel, 2023).

«Denne metoden ga et tydelig bilde på hvordan deltakerne konstruerte sin virkelighet, og jeg fikk fram ulike nyanser av fortolkninger» (Jackobsen, 2015, s. 30)

Undersøkelsen ble designet som uformell ustrukturert observasjon. Etter en kort periode på 3 uker, så ble det endret til uformell fortsatt, dagens hendelser ble styrende for selve observasjons målene og ble endret fra ustrukturert til strukturert. Da av hensyn til

studiens omfang ble bestemt å observere noen bestemte teams møter, kunde møter, dialoger og interne møter.

Observasjon ga informasjon om den daglige praksisen, hvordan personer forholdt seg til hverandre, og hvordan de presenterte seg i omgivelsene. Konsulent og kunde relasjon. Dem faktorene, ga videre innsikt inn i utfordringer og barriere som var tilstede for å kunne gjennomføre tiltak og mål for å kunne innarbeide bærekraftige løsninger, for å kunne nå 2030 målene til FN.

Case designet, var å følge med en hoved mentor som er prosjektleder for innovasjon. Som samtidig jobbet på alle dem fire prosjektene som ble fulgt, og ledet dem to som var hoved prosjekter for studien. Som observatør var det viktig og det ble muliggjort og prioritert å få være med prosjektleder i alle bevegelser sammen med gruppen i hele observasjons perioden. Deltok på alle møter med kunder, leverandører og interne samlinger. Samtlige prosjektledere i avdelingen ble også intervjuet, og to av kundene ble intervjuet.

3.1.2 Relevant forsknings søk

Ut fra problemstillingen ble det gjennomført et systematisk litteratursøk i databasene Google scholar, Science Direct og Oria ved å benytte emneordene «endringsledelse», «overgang til bærekraftige løsninger», og «endringsledelse i relasjonen mellom konsulent og kunde», «barriere og utfordringer i overganger til bærekraft» som nøkkelbegreper. For å strukturere ned antall treff, ble det valgt å fokusere kun på det som var nyere enn 2020. Det ble også foretatt avanserte søk i Idunn og Oria med samme nøkkelbegreper. Det ble på bakgrunn av litteratursøkets resultat valgt ut 3 artikler og et funn fra Idunn til å presentere den nåværende og gjeldende forskningen innenfor fagområdet til denne masteren. For å gi en forståelse av hvor forskningen er, hva den tidligere forskningen har anbefalt å se nærmere på og hva som trenger ytterligere forskning.

Litteratursøket resulterte i totalt 7 relevante studier som hadde en kvalitativ fremgangsmåte, med fokus på barrierer og utfordringer i endringsledelse i relasjonen mellom konsulent og kunde. Etter gjennomgang av artiklene var det fire relevante studier som utmerket seg spesielt på bakgrunn av problemformulering, deres funn innenfor utfordringer og barrierer i overgangs arbeidet for endringsledere til det grønne skiftet, bærekraftige

løsninger sammen med bruken av teoretiske begreper og deres interessante konklusjoner tett knyttet opp mot valgt forskningsområde.

3.2 Datainnsamling og metode

Forskningsmetoden ble valgt på bakgrunn av hvilken type data som var egnet til å belyse studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Uformell observasjon og fokusgruppeintervju ble valgt for å samle inn det empiriske datamaterialet. Hensikten med en kvalitativ forskningsmetode har vært å finne svar på problemstillingen gjennom nær kontakt med forskningsobjektene og deres meningsutveksling rundt det interne arbeidsfellesskapet.

En kvalitativ forskningsmetode var derfor godt egnet til å systematisere og gi innsikt i informantenes inntrykk, og hvordan mening skapes og oppleves i sosiale kontekster gjennom språklige ytringer og handlinger. Som Wadel (2023) i den innledende samtalen i forkant av observasjons perioden, ga meg flere gode råd. Hvor av et viktig poeng er at prosjektets gjennomførelse måtte gi grunnlag for fleksibilitet slik at fremgangsmåten, fokus og spor som kan forfølges kunne justeres på grunnlag av den informasjonen datamaterialet ga. Det har ført til en kontinuerlig vurdering av dataens relevans til problemstillingen, kritisk refleksjon til teori som kan forklare fenomener og om analysen resulterte i noe fruktbart.

En metodologisk utfordring i denne sammenheng er fortolkning, som omhandler analyse og tolkning av de sosiale fenomener er utført og hvordan det skal utvikles til vitenskapelig kunnskap. Situasjoner, samtaler og direkte data fra intervjuene. Krever derfor kvalifisert og refleksiv fortolkning, jeg har brukt å sette meg selv i situasjonen, vurdert hvordan tenker den observerte, og hva er det som skjer i denne samtalen mellom konsulent og kunde. Hvordan påvirker dem utfordringer som det samtales om.

3.2.1 Uformell observasjon

For å få en dypere forståelse for den sosiale konteksten, ble det benyttet uformell observasjon som innledende metode. Gjennom å ha lyttet til deltakere og latt dem snakke med sine egne ord i sin naturlige kontekst, ga det muligheten til å studere hvordan deltakerne tolker den sosiale virkeligheten (Jackobsen, 2015, s. 166).

Under uformelle observasjoner var det mulighet til å bevege seg fritt og følge arbeidshverdagen. Det ble gjort en vurdering av konteksteffekter som omhandlet hvordan ulike kontekster påvirker de observerte. Det var en veldig åpen og inviterende atmosfære og

det ble ikke uttrykt at man følte ubehag ved observasjonen, tvert imot ble det støttet opp om fylt ut. Det ble hele tiden informert om når møtene skulle finne sted, og informasjon delt.

Hvor lenge observasjonen pågikk og hva jeg valgte å observere, var en vurdering basert på kontekst, forskningsprosjektets kapasitet, og når jeg hadde sett nok. Et viktig element var å se ulike fenomener, men ikke oppholde seg for lenge slik at observatør ble for nær og ikke kunne se på forholdene upartiske lenger, da man har blitt «en av dem». Wadel (2014) nevner i den sammenheng «å bli en del av miljøet» her argumenterer forfatteren med undersøkelseeffekten som tar opp diskusjonen mellom nærhet og distanse. Nærhet har noen farer som kan ha konsekvenser for forskerens evne til kritisk avstand, forholde seg objektivt og analytisk til studien. (Wadel, 2023) utdyper at man må bli en del av gruppen er nødvendig for å forstå den undersøktes virkelighet, mens avstand er viktig for å sette denne oppfatningen inn i et videre kritisk perspektiv, for å kunne besvare problemstillingen. «Det vil si en god forsker veksler mellom nærhet og distanse» (Jacobsen, Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3.utvage, 2015, s. 38).

En siste utfordring var å vurdere om min tilstedeværelse hadde betydning for resultatet. Derfor måtte jeg ta en kritisk selvransakelse, om jeg lot meg involvere direkte i meningsutveksling. Eller om jeg klarte å forholde meg til observatør rollen. Det måtte jeg påse og avstå fra enhver meningsutveksling, noe som i begynnelsen var mer utfordrende enn først antatt, men det gikk bedre enn forventet. Jeg holdt meg utenfor, og utelukkende observerte og spurte spørsmål relatert til data innsamling for studien.

En måte å imøtegå en slik utfordring på, var å reflektere over hva som var en velegnet observatørrolle, hvordan jeg ble oppfattet og hvilken betydning dette kunne få for datamaterialet

Det ble gjort en vurdering ut fra studiens omfang på å utføre uformelle observasjoner utelukkende til prosjektene, observasjonsøkter ble valgt basert på møte plan og basert på hoved informantene sin arbeidsdag. Alle uformelle observasjonene var interne samlinger hos analyseenheten, der to observasjoner var av en mindre gruppe nøkkelinformanter. En observasjon var med alle informanter, og siste observasjonen var et utvalg av nøkkelinformantene med avtalt møte med bakgrunns informant (tidligere ansatt).

3.2.2 Intervju og intervjuguide

«Det kvalitative intervjuet forsøker å forstå verden sett fra intervjupersonens side» (Dalland, 2020, p. 68). Dette aspektet berører flere områder, hvor av intervjuguiden skulle føre til en innholdsrik og meningsfull samtale i tråd med problemområdet. Den skulle også sendes inn til NSD før valgt forskningsdesign og analyseenhet var klar. Intervjuguiden ble derfor omformulert og konkretisert kontinuerlig i takt med økt innsyn og forståelse, i tillegg til at den var semistrukturert for å ha muligheten til å følge uventede emner under intervjuet.

Intervjuguiden inneholdt gjennomtenkte og tilpassede emner, der målet var å få frem spontane beskrivelser fra intervjupersonene. De skulle bidra tematisk til å produsere kunnskap relevant for forskningstemaet, og dynamisk til å skape en god intervjuinteraksjon mellom deltakerne. Videre skulle spørsmålene være tematisk relatert til intervjuemnet og til de teoretiske begrepene som lå til grunn for undersøkelsen, og til den påfølgende analysen (Kvale & Brinkmann, 2015, ss. 77-78).

3.2.3 Intervju

Intervjuene ble gjennomført når informantene hadde tid og veldig spontant. På den måten kan man unngå at man går og venter og bygger opp spenning eller forventninger. Målet var å gjøre intervjuet så uformelt og avslappet som mulig. Fordelen med en slik fremgang er at deltakerne har en tendens til å dele mer sensitiv informasjon når de er i et komfortabelt og trygt miljø med likesinnede (Dalland, 2020, ss. 68-70). For at intervjuet skal fungere og gi god informasjon krever det at deltakerne føler seg komfortable, respekterte, og trygge til å si sin mening. Intervjuers rolle blir da å skape et naturlig miljø slik det ville oppstått i det daglige, gjennom å legge opp til åpenhet mellom deltakerne. For noen faller åpenhet seg naturlig, for andre kan det føles ukomfortabelt, og det kan kreve tillit og mot hos den enkelte. Det ble observert også. Det var stor forskjell i hvordan informantene var forberedt, og om de var rolige eller ansente i starten.

I forkant av studien mottok informantene et informasjonsskriv, videre ble det avholdt en kort introduksjon fra regionleder hvor informantene ble oppfordret til å delta i intervjuet. Det var viktig å definere klart i forkant hva som skulle undersøkes, videre å gjøre deltakerne oppmerksomme på hva som var ønsket av dem i intervjusituasjonen. Målet var i høy grad å skape en fokusert diskusjon, der forutbestemte spørsmål i naturlig rekkefølge ble presentert.

En prosess som skulle lede deltakerne gradvis inn i en mer fokusert diskusjon. Etter intervjuet ble opptaket transkribert og anonymisert gjennom *oTranscribe*. Deretter ble det skrevet ut og analysert etter nøkkelord manuelt. Av etiske hensyn er det benyttet nummer. Analyseenheten omtales om «organisasjonen», og andre personlige utsagn som kan knyttes til enkeltpersoner er anonymisert.

3.2.3 Utvalgsstrategi

Kvalitative studier innebærer fordypning i data der den enkelte deltaker bidrar med betydelige mengder informasjon. Formålet med utvalget ble gjort etter nøye vurdering, med bakgrunn i å kunne bidra med kunnskap som kan ha overføringsverdi og være nyttig også i andre kontekster enn den som studien er utført i. Samtidig falt valget fordi det er et blandet utvalg både i alder og kunnskap, det var relativt greit antall deltakere. Bedre med få informanter som bidrar med betydningsrike data enn at de er mange.

For å gjøre rede for utvalgsstrategien, planleggingsfasen og gjennomføringen sett i et heuristisk perspektiv er det å beskrive særlig to retninger som har påvirkning på utvalgsstrategien, dette er representativitets- og tilgjengelighetsargumentet.

Tilgjengelighetsheuristikk baseres på at mennesker benytter seg av sannsynlighet eller forestillingsevne som er basert på tidligere erfaringer for å gjøre vurderinger. Sammen med at utvalget må kunne sies å være godt representativt for konsulentbransjen, og da særlig med kunnskap inn mot endringsarbeid mot å etablere bærekraftige løsninger.

På bakgrunn av valget om å peke ut informantene som ville gi utfyllende informasjon, utgjør de heuristiske fremgangsmåter en fare. Dette fordi en intuisjon fremfor et randomisert og tilfeldig planlagt utvalg ble benyttet. Først ble det utført et semistrukturert intervju, der de ble spurt om hvordan man forholder seg til endring, både generelt personlig, men også i arbeidssituasjonen. Her ble 8 ansatte på Stavanger-kontoret og 2 ansatte fra Oslo-kontoret intervjuet.

Selve gjennomføringen, ble etablert underveis basert på hva som ble observert og hva som ble tilegnet av data. Først startet jeg med et semistrukturert intervju, der jeg spurte om hvordan man forholder seg til endring, både generelt personlig, men også i arbeidssituasjonen.

Etter 1 måneds observasjon ble det sendt ut et spørreskjema til tre stykk for å samle inn data om hvordan de daglige rutiner implementerer bærekraftsmål, arbeidstaktikk og

løsninger i prosjektene. Survey monkey og Microsoft 365-undersøkelsesskjema ble brukt til å samle inn data til spørsmålene. Forfasen inneholdt fire informanter, for å teste spørreskjemaet og justere. Spørsmålene ble utformet for å gi utfyllende data til min hovedforskning og for å gi meg avklaring på hvilke barrierer og utfordringer hvert teammedlem ubevisst ser og opplever.

Intervjuene fortsatte med fem dedikerte hoved informanter, til det siste semi-strukturerte intervjuet. Det var kun prosjektledere, med et overordnet mandat til å ta beslutninger i prosjektet.

«Gjennom arbeid skal forskeren kunne sette seg inn i hvordan folk snakker om arbeidsaktiviteter, og fange opp betegnelser de har på ulike aktiviteter og gjenstander. Han vil også kunne innhente informantenes forklaringer og begrunnelser for å løse oppgaver på den ene og den andre måten.» (Wadel, 2014, s. 79)

3.2.4 Feltstudie – Empirisk observasjon

På grunn av mye data var det behov for å avgrense omfanget av observasjoner, fra åpen til mer strukturerte observasjoner. Fire prosjekter ble valgt ut for å fokusere på. Samme datainnsamlingsmetode som feltjournal ble brukt sammen med feltnotater. Som Saldana forklarer, er feltnotater følgende: "er forskerens skriftlige dokumentasjon av deltakende observasjon, som kan omfatte observatørens personlige og subjektive responser på og tolkninger av sosial handling som oppstår". (Saldaña, 2009, p. 33)

Gjennom feltarbeidet ble det utført doble notater, objektive observasjonsnotater ble skrevet ned, faktisk samtale og faktiske omgivelser. Under datainnsamlingen er det laget refleksjonsnotater. Disse bli brukt aktivt inn i prosessen med å diskutere og trekke data inn i en konklusjon på oppgavens problemstillinger.

Refleksjon av dagen ble nøye logget hver ettermiddag. Gjennom hele feltarbeidet ble det utført en grov analyse, for å forenkle arbeidet senere. Koblingen mellom notatene har gitt verdifulle data, feltnotater er grunnlaget for datainnsamlingen, men refleksjonen er nøkkelen til å forstå dataene.

Saldana påpeker også: «La meg presisere at jeg bruker analysenotat som valgbegrep fordi for meg er alle notater analytiske uavhengig av innhold. Noen metodologier anbefaler at du merker, klassifiserer og holder separate forskjellige typer notater i henhold til deres

primære formål: et kodingsnotat, teoretisk notat, forskningsspørsmålsnotat, oppgavenotat, etc. Men jeg har funnet det vanskelig i mitt eget arbeid å skrive fritt og analytisk innenfor de avgrensede parameterne til en kunstig memokategori som innrammingsenhet» (Saldaña, 2009, pp. 33-40). Denne oppgaven bruker samme tilnærming som Saldana forklarer.

Refleksjonene ifra notatene har selvfølgelig en koding mot tema eller forskningsspørsmål om forståelse.

Under observasjon, så er det å reflektere mot problemstilling og la tankene dra koblinger, søke etter svar og løsninger på forskningsspørsmålet hvordan prosessen ble gjort.

Koder ble utviklet mens under observasjon og basert på hva som ble observert, og tankene ble viktige i fortolkning av observasjonen. Var aktivt tilstede, men måtte dermed distansere fra alt annet. Det var til tider slitsomt, det gjorde at ofte måtte ta tidlig kveld.

3.3 Data

I løpet av praksisperioden er det samlet inn enorme mengder data. Noen har ikke vært brukbare fordi det har vært utenfor omfanget, mens noe er forkastet fordi det ikke har bidratt til å besvare studiets forskningsspørsmål.

Analysen ble gjennomført parallelt mens transkribering av utførte intervju ble utført når det var dager med lite observasjon eller ingen intervjuer. 3 til 4 dager i uken er brukt til datainnsamling, slik at to dager kan brukes til litteraturstudier og transkripsjon. De viktigste intervjuene er transkribert med metoden verbatim, ved hjelp av det elektroniske verktøyet Otranscribe. Slik at en kan lytte til intervjuet mens man transkriberer. Transkripsjonen gir en bedre måte å bruke intervjuet de analytiske notatene, for å gi mulighet til en re-refleksjon fra de første notater gjort under intervjuet.

"Mens observasjon er noe man legger merke til, er data noe man har lagt merke til og spurt om i forhold til noe annet man har lagt merke til». Data skapes i et samspill med det man observerer, og noterer. Du kan ikke bare samle det, det er også konstant under påvirkning. (Wadel, 2014, p. 79)

3.4 Tematisk analyse

En kan ikke direkte observere begrepet endringsledelse, kunnskapsoverføring eller fenomener som påvirkning, engasjement. Derfor blir det benyttet teorier som gjør det mulig å beskrive dem. I dette tilfellet vil man se både hvordan translasjonsteori blir brukt og bruke den selv for å kunne forstå bedriften sin kontekstualisering og ved observasjonen dekontekstualisering. «Dekontekstualisering handler om å hente «noe» ut av en sammenheng» (Røvik, 2019, p. 22). Målet med analysen var derfor å finne mening ved å se etter mønster i datamaterialet. En prosess der drøfting og analyse skled over i hverandre for å se sammenhenger med utgangspunkt i teori. Videre klarer en å forstå og forklare fenomener som svarte ut problemstillingen. Teorien blir på en måte brillene en ser igjennom for at fenomener skal kunne forstås og beskrives. På denne måten oppstod en rød tråd gjennom forskningsprosessen, fra problemformulering, foreløpige teorier, empiri og tilbake til det teoretiske rammeverket.

Det er tatt utgangspunkt i teoretiske begreper for å ikke gå inn i empirien teoriløst. Begrepene er basert på en sosiokulturell innfallsvinkel og benyttes for å kunne forklare praksisfellesskapet i tillegg til de uformelle aktivitetene som er tilgjengelige for deltakerne. Det var ikke gitt at det teoretiske rammeverket ville forklare empirien, men det ville gi en teoretisk inngang og en innledende oversikt basert på tidligere forskning. De teoristyrte begrepene ville også kunne forklare hva som kan oppstå naturlig i praksisfellesskapet og beskrive aktiviteter knyttet til uformell læring.

Dette var en fremgangsmåte som var godt egnet for å forstå meningsdannelse og samhandlingen i samtaler og observasjons dialog.

Tabell 1 Oversikt over analytiske begreper

Teoristyrte begreper	Formål
Endringsledelse	Kotter endrings utfordringer
Prosjektstyring	~^
Kunnskapsutveksling	Røvik, Ottesen
Uformell læring	Røvik, Ottesen
Kultur og samspill	Røvik, Ottesen
Tidsstyring	Kotter -endringsledelse
Barriere / Utfordringer	Bærekraft løsninger

Tabell 1 illustrerer en oversikt over teoristyrte begreper, som skal bidra til å peke ut karakteristiske fenomener i observasjons situasjon, samtaler, møter og den interne samarbeidskulturen. Tematisk analyse ble valgt på bakgrunn av dens fleksibilitet og potensiale til å gi rike og detaljerte, men likevel komplekse redegjørelser av datamaterialet. Kategorier kan lede til under kategorier og man bygger videre på temaet for å kontinuerlig forbedre observasjonen (Saldaña, 2009, ss. 11-13)

Analysen ble gjennomført i flere faser, innledningsvis ble helhetsinntrykket dannet gjennom å lytte til opptaket. I neste gjennomlytting ble typiske stemmingsskifter markert sammen med overganger. Engasjementet til intervjuobjektene økte når det ble snakk om fag og hva som foregikk i prosjektmøter. I etterkant ble telefonmøtene lyttet igjennom. Gjennom å benytte innspill fra møte med Wadel (2023) og basert på vår samtale, ble det lagt vekt på å få samtalen virkelighetsnær gjennom å notere, bruke båndopptaker får å kunne returnere tilbake til samtalen, uten å måtte huske tilbake. Rommet, situasjonen, selve møtet og hele prosessen rundt ble notert og senere lyttet på, dette førte til en nær kontakt med datamaterialet. Lyttingen ga også mulighet til å studere involveringen gjennom å markere hvor ofte, og hvor lenge hver enkelt nøkkelinformant ytret seg.

Ord som gjentok seg ble notert og særlig det som var knyttet opp til tema for samtalen, forskningsspørsmålet. Gjennom lytting, transkribering og gjennomlesning av analytiske memoarer, ble ord som ga en indikasjon på kontekstuelle emner og interessante koder plukket ut.

I neste fase ble tematiseringen videre bearbeidet og fremgangsmåten er inspirert av Kvale og Brinkmann sin teknikk som de kaller meningsfortetting. Meningsfortetting går ut på at man knytter opp et utdrag fra empirien, mot et tema. Dette foregikk gjennom at utsagn, fra samtale i observasjon eller intervjuene. Disse ble omgjort til korte forklarende formuleringer, som beskriver innholdet i utsagnet gjennom deres språk og forståelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 356). Dette var et steg i analysen som ble benyttet for å gjøre materialet mer konkret og analytisk tilgjengelig, sammen med å bidra til å kunne studere kontekst mer helhetlig og spesifikt mot koding.

Tabell 2 Et utsnitt av prosjekt utfordring og utvikling av empiriske kategorier.

Meningsenhet	Meningsfortetting	Kode
Prosjekter som er utfordrende, er det ofte mangel på faste møtepunkt. Flere endringer i	Kunnskapsoverføring, tid for prosjektstyring.	Kommunikasjon

<p>selve prosjektgruppen ved at det er mye nye individer, uten samme forståelse.</p> <p>Likte godt ved å utvalg, var at det var fullt med positivitet og meningsutvekslingen oss imellom. Hele tiden var drevet av å hente inn innovasjon, søke bedre måter å jobbe bærekraftig, nye løsninger som vi ikke visste om og spennende metoder for å bruke arealene.</p>	<p>Innovasjon, ide utvikling, skape en plan.</p>	<p>Samspill</p>
---	--	-----------------

Tabell 2 viser et eksempel på hvordan translasjon teoretisk begrep fra (Røvik, 2019) ble tatt inn i analysen for å beskrive internt samarbeid i organisasjonen. Avslutningsvis satt igjen med fire empiriske genererte hovedtrekk.

3.5 Kvalitetssikring av forskningsprosessen

Kvalitetssikring av forskningsprosessen foregår gjennom en vurdering av forskningens troverdighet. Der vi finner reliabilitet, validitet og overførbarhet som samlet sier noe om hvordan vi kan vurdere fremgangsmåte og studiens resultat (Wadel, 2023)

3.5.1 Avgrensning

Observasjonsprosessen ble startet i midten av februar. Det ble fort klart at en helt åpen observasjonsmetode skapte for mye data. Det ville være en umulig oppgave å kunne behandle og gjennomgå alle dataene med tidsfristen for studiet. Avgrensning og strukturering ble nødvendig. Samtidig var det nødvendig å få mer informasjon angående rådene og beskrivelsene i boken om feltarbeid for Wadel. Dette for å gjøre studiet mer omfattende og skape en gjennomførbar vei fremover. Etter et møte, og et ustrukturert intervju med (Wadel, 2023) ble det utført en endring av metodikk i observasjonene. Metodikken ble endret og avgrenset ved å fokusere på å velge ut bare relevante teams-møter, kundemøter og interne gruppesamtaler. Med relevant, menes det som kan besvare forskningsspørsmål i denne studien.

3.6 Etikk

Enhver forskningsprosess må innordnes de etiske prinsipper og juridiske retningslinjer, noe som starter lenge før datainnsamlingen setter i gang og vedvarer til prosjektet avsluttes.

Etikk omhandler prinsipper, regler og retningslinjer for en vurdering av mellommenneskelige handlinger. Dette gjelder særlig informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade. I dette ligger deltakers valg om å bestemme over sin deltakelse og når som helst kunne trekke seg uten at dette har konsekvenser eller gir ubehag. Mennesker skal ha rett til å bestemme over sin informasjon. Dette betyr en trygghet i en forskers konfidensialitet av informasjon og mulighet til ikke å bli identifisert. «Det er vanskelig å få til en riktig balanse mellom kontroll og fornuftig risikovurdering og autonomi og frigjøring.» (Storey & Salaman, 2005, p. 74)

3.6.1 Vern av informanter

Hoveddelen av undersøkelsen baserte seg på uformell observasjon, ustrukturerte samtaler, og semi-strukturert personintervju der det ble benyttet lydopptak. Dette førte til at datamaterialet betegnes som sensitiv data, og hadde meldeplikt hos Norsk senter for forskningsdata (NSD). Følgende kriterier er oppfylt:

- Samtykke ble innhentet fra samtlige deltagere (Vedlegg 3. Samtykke s.1- 14)
- Det ble utformet en datahåndteringsplan (Vedlegg 4. Datahåndteringsplan)
- Nøkkelinformantene ga samtykke til undersøkelsen som ble oppbevart separat fra lydopptaket (Vedlegg 2. Informasjonsskriv).
- Prosjektet hadde en fastsatt sluttdato.
- Materiellet ble anonymisert fortløpende etter at opptaket ble gjort.
- Originalt opptak ble slettet 15 juni 2023, ved prosjektslutt.

3.7 Oppsummering

I dette kapitlet er det gjort rede for metodiske valg og beslutninger som ble tatt på forhånd og underveis i forskningsprosessen. Innledningsvis ble det presentert en beskrivelse av analyseprosessen. Videre ble det gjort rede for en kvalitativ forskningsmetode og forskningsdesign. For å beskrive endringsprosess er det valgt en tematisk analyse i kombinasjon med forhåndsbestemte teoristyrte begreper. Avslutningsvis er forskningens troverdighet gjort rede for.

4 Analyse

I dette kapitlet vil de empiriske funnene fra datamateriale knyttet til observasjon og intervjuer presenteres i lys av og gjennom perspektivet til det presenterte teoretiske rammeverket. All informasjon som har kommet frem under intervjuene er tatt med i dette kapitlet. Grunnet svært mye empiri er data selektivt hentet ut etter relevans i forskningsspørsmålene. Empirien som er tatt med, er tatt med under forutsetning å kunne bidra med å besvare forskningsspørsmålet.

Hvilke utfordringer og barrierer møter man ved overgang til bærekraftige løsninger igjennom endringsledelse?

For å enkelt kunne besvare forskningsspørsmål, er det delt opp i flere delspørsmål.

- Hva er utfordringene og barrierene?
- Hvordan påvirker endringsledelse samspillet mellom konsulent og kunde, internt og eksternt?
- Hvordan kan man strukturere bærekraftig overgang?

Gjennom bearbeiding av data og analyse er tematisering og koding brukt for å få frem tre tema. Disse er igjen brukt for å under kategorisere flere koder.

Tabell 3 Tema, og koder til analyse arbeidet av innsamlet data.

Tema	Kode	Teori
Drive frem et prosjekt, løsning og ramme ¹ .	Kommunikasjon	Røvik_Translasjon
	Pedagogiske evner	
	Uformell læring	
Hva stopper fremgang mot målene	Utfordringer	Kotter
	Barrierer	
	Tillit	
	Grønn teknologi	
Hvordan bringes løsninger, forståelse og	Kunnskap	Røvik_Translasjon

¹ Ramme er brukt som oversettelse av ordet Scope fra engelsk som er mer utfyllende.

tolkning av samfunns krav inn til kunde og prosjekt.		Kotter Lemniskaten
	Samspill	
	Forståelse	
	Læring	
	Innovasjon	

De empiriske funnene er delt opp basert på de tema og koder som er utarbeidet under analyse av data fra observasjoner, intervjuer og samtaler. Dette presenteres i tabell 3.

4.1 Case beskrivelse

Valgte informanter er ansatt i et skandinavisk konsulentselskap lokalisert i hele verden, men med hovedsete i Sverige. De driver utelukkende innen konsulent virksomhet med sterkt fokus på innovasjon, teknologi og bærekraft. Virksomheten har omlag 17 000 ansatte i stillinger som ingeniører, prosjektledere, arkitekter, designere, endringsledere, sikkerhetskonsulenter, rådgivere innen bærekraft og omstilling og forretnings konsulenter. Bedriften har per i dag en kundemasse hvorav omlag 80 prosent utgjør offentlig sektor og 20 prosent utgjør privat sektor.

Hovedkontoret og administrasjonen for avdelingen i Norge befinner seg i Oslo og de har 4 regionskontor. Observasjoner og intervju har funnet sted ved regionskontoret i Stavanger, mens samtaler er utført med Oslo ansatte.

På deres hjemmeside kan man lese at de legger vekt på FN's bærekrafts mål og miljømessig tilnærming ved å sette sammen mennesker, verktøy og metoder for å skape helhetlige løsninger og resultater.

"... Vi driver transformasjonen, og sammen med våre kunder er vi i stand til å påvirke mange deler av samfunnet gjennom løsninger som reduserer vår påvirkning på klimaet. " (Konsulent firma, 2019)

De utøver sitt samfunnsansvar ved blant annet å ivareta rettigheter, sosiale forhold og faglig utvikling blant sine ansatte, samt ved å dele kunnskap og fremme teknologisk utvikling med fagmiljøer, kunder og andre interesserte. De skriver også at selskapet har en ambisjon om å være det selskapet som «skaper fremtiden» samt det konsulentselskapet med de mest

fornøye medarbeiderne og kundene. En av organisasjonens kjerneverdier er at det legges stor vekt på deling av kunnskap og det kan se ut som de har lagt mye arbeid ned i hvilken kultur de ønsker å praktisere og at de har sett verdien det skaper med omdømmebygging og strategiske beslutninger om markedsposisjonering.

Organisasjonen fremstår med en tilnærmet flat struktur, som tilsier at lederhierarkiet erstattes av selvstyrende enheter. Men helt uten ledere og ledelse er det ikke, hvert område har sin leder og dette gjelder også for de ulike regioner og avdelinger, i tillegg til at organisasjonen har en administrerende direktør. Likevel har et tradisjonelt hierarki ikke vært synlig i mine observasjoner. Ledere sitter i åpne kontorlandskaper og er selv delaktig i prosjekter utenfor organisasjonen. De ansatte er i høy grad selvgående og ledere legger sin tillit til at hver enkelt medarbeider tar ansvar for sine arbeidsoppgaver og uttrykker sine behov.

I denne studien er det en spesifikk avdeling i Stavanger som er undersøkt og avdelingen sitt spesialfelt er bærekraft, forretningsutvikling og innovasjon. Fokusområdene til avdelingen er *tidlig fase* (påvirkning), *Innovasjon* og *forretningsutvikling* og prosjektledelse mot industri og større byggeprosjekter.

4.1.1 Den aktuelle avdelingen

Avdelingen «prosjektledelse, innovasjon» har 9 ansatte med arbeidsoppgaver som består i å bistå med kompetanse innenfor: Tidligfase i byggeprosjekter, utvikling og forbedring av nye bygg, fabrikker. Tittelen prosjektleder og praksisen omtales som ledelse og eierskap av et prosjekt med ansvar for å levere til avtalte mål.

Endringsarbeid kreves av en prosjektleder. Dette baserer seg på hva denne prosjektleder har levert i tidligere prosjekt, prosjektlederens erfaring og personlige evne til å levere resultat.

Digitale transformasjoner, det vil si å ta i bruk digitale verktøy, er viktig for en prosjektleder og mulighet til å ta i bruk grønn teknologi. Et sitat fra samtale som beviser noen av utfordringene og manglende forståelse er nettopp det at man har «elektriske gravemaskiner, men diesel aggregat som man bruker for å lade maskinen» (Prosjektleder1, 2023). Det er det krevende å drive frem prosjekter til suksess med bærekraftige løsninger. Da de inneholder komplekse endringer. Det å få aksept og innpass av nye løsninger, kostbar

grønn teknologi og valg som er fordyrende og som ikke kan leveres med samme tidsramme som normale materialer, påvirker og utfordrer både tankesett og kompetanse hos ledere og medarbeidere.

Avdelingen jobber i en struktur ved at hver enkelt har ansvar for sitt prosjekt, men må være innom kontoret minst én gang i uken. Om ikke for å dele informasjon, er det for å være sosial og delta eller bistå i dialog med andre prosjekt sine utfordringer. Det er to ansatte som er fast ved kontoret som støttefunksjon for ledere av prosjekt.

Det er forventet at prosjektleder utfører et arbeid som går på rådgivning, både strategisk og operativt sammen med sine kunder. De forandrer og forbedrer eksisterende prosesser og arbeider seg igjennom prosjektomfanget, hele tiden ved å benytte sin nøkkelkompetanse innen organisasjonsutvikling og endringsledelse, knyttet til både planlegging og innføring av ny teknologi.

Noen av deres viktigste arbeidsoppgaver er å bistå kunder med å planlegge og forankre endringsprosesser, utarbeide interessentanalyser, innføringsplaner, kartlegge arbeidsprosesser, kommunisere med brukere om hvordan endringen vil påvirke dem, samt planlegge og gjennomføre nødvendig kompetanseutvikling og opplæring. Som (Kunde2, 2023) beskriver så er det selve ideutvekslingen, og at man jobber seg igjennom målene i prosjektene. På denne måten bringer prosjektleder kunnskap om hva som er mulig, hvordan gjennomføring kan optimaliseres, hva som vil være forventet og smart å gjøre for å kunne spare ressurser, være pro-aktiv og implementere bærekraftige løsninger. Kundekontakt beskriver arbeidet som et vennskap og tillit til prosjektlederen er helt avgjørende. Videre er det avgjørende at prosjektleder ser situasjonen fra kundens sitt ståsted og at man ser og forstår behovene mellom linjene. En prosjektleder må bruke en kombinasjon av teorier som; Kotter, Lemniskaten og translasjon fra tidligere prosjekter til den nye kunden. Prosjektlederen må sette seg selv i kjernen av utfordringen ved å bruke «lille-jeg» som Ottosen et.al (2012, ss. 44-48) beskriver i endringsledelse arbeidet.

4.1.2 Utvalget i avdelingen

Av totalt 9 observerte informanter, ble fire nøkkelinformanter fulgt tettest. Da de var involvert i dette studiet, ledet de noen prosjekter. Det var i disse prosjektene kundekontakten ble intervjuet. Antall nøkkelinformanter ble definert grunnet kontorets funksjonalitet og prosjektene som hver og en var tildelt. Dette ble gjort for å få et godt inntrykk av dynamikk og for å kunne studere enkeltindividene jf. (Wadel, Proffesor i observasjon ved UiS, 2023).

De informantene som hadde den innledende dialogen var satt opp som mentor sammen med to andre på samme prosjekt. For å gjøre dette oversiktlig presenteres tabell 4 oversikt over utvalget.

Tabell 4 Oversikt over utvalget

Analyseenhet		
Utvalg	Antall	Metode
Bakgrunns informasjon	3 prosjekter	Interne dokumenter og digital samhandling via Teams
Bakgrunns informanter	6 ansatte	Tilstede under observasjon
Observerte informanter	9 ansatte	Uformelt observert, Intervjuer
Nøkkel informanter	4 ansatte	formelt observert, intervjuer og uformelle samtaler
Kunde kontakter	5 kunder	Intervjuer og digital informasjon, via teams møter og e-post korrespondanse.

Analyseenheten utgjør en mindre del av organisasjonen som helhet, hvor enheten er tilhørende til en underavdeling i hovedkonsernet og region. Bakgrunnsinformasjon er interne dokumenter, mailkorrespondanse og digitale samhandlingsarenaer, som ble gitt i forkant av prosjektstart. Bakgrunns informantene det er ansatte som ikke representerer avdelingen, men som har god kjennskap til den (Jackobsen, 2015, s. 178). I dette tilfellet tilhører de arkitekt gruppen, brannsikkerhet og samferdsel. Observerte informanter er avdelingens 9 ansatte som er uformelt observert i hele perioden. Det er kategori viser kunde og en tidligere ansatt som har blitt uformelt observert og gjennomført intervju med. Det er også 3 kunder som er observert og har vært deltakende i flere teams møter, interaksjon med kunde, kundemøter og oppfølgingssamtaler i etterkant.

Oppdrag blir fordelt basert på eksterne forespørsler som varierer i tid ut fra omfang og behov. Aktuelle kandidater fra avdelingen med kompetanse i forhold til det kunden etterspør velges ut og den aktuelle kandidaten skriver et tilbud basert på kundens *forespørsel* som svarer til kundens krav. En forespørsel kan typisk være et behov for rådgivning i forbindelse med innføring av nye IT løsninger, eller bistand til de organisatoriske endringene som kreves ved innføring av nye arbeidsmetoder. Om kandidaten tilfredsstiller kundens behov kan dette føre kandidaten til intervju og en eventuell tildeling av oppdraget, eller føre til avslag. Det er derfor viktig å ta i betraktning at konsulenter kan bli sittende uten oppdrag i en periode og at de ofte går inn i oppdrag alene med mindre den eksterne forespørselen ønsker flere konsulenter.

Fordi arbeidet har en tidsbegrensning, fører det til at et hvert nytt prosjekt krever innsiktsarbeid, behovsanalyse og en vurdering for å komme frem til hva som kan være den best egnede fremgangsmåten, både med tanke på den nye løsningen rent teknisk og i forhold til kulturelle endringer som oppstår. Andre og mer underliggende forutsetninger for et vellykket arbeid er at konsulenten kontinuerlig bygger relasjoner, tilhørighet, tillit og troverdighet i eksterne arbeidsfellesskap, som igjen kan bidra til større gjennomføringskraft. Mesteparten av de ansattes arbeidstid brukes derfor hos eksterne kunder og det er kun mellom oppdrag. Ved interne samlinger eller ved eget initiativ oppholder de seg i fellesskap med sine kolleger. Om det oppstår utfordringer i arbeidet må konsulenten selv ta føringen og rådføre seg med sin leder, andre interne eller eksterne personer. Slike tilfeller kan være god grobunn for uformelle fellesskap, der erfaringer blir delt og nye arbeidsverktøy produsert.

Denne kontekstbeskrivelsen viser endringslederens primære arbeidsoppgaver, hva som forventes og kreves av dem. De underliggende fenomenene beskriver felles ferdigheter, fremgangsmåter eller kvaliteter i deres interne praksisfellesskap.

4.1.3 Koding

Kodene eller nøkkelord er endret underveis. Det har vært mye manuelt arbeid ved gjennomgang av data. Det kan foreligge feilmarginer ved referansepunkt og noen koder har

samme referanse.

Tabell 5 Koder

	Kode	Kilder	Referanse punkt
1	Kunnskap	9	Observasjon, intervju og samtale
2	Læring	5	Observasjon, intervju og samtale
3	Organisasjons Ideer	8	Observasjon, intervju og samtale
4	Tillit	9	Observasjon, intervju og samtale
5	Grønn Teknologi	4	Samtale
6	Grønt skifte (Bærekraftig løsning)	9	Intervju og samtale
7	Samfunnsansvar	2	Observasjon
8	Ledelse	8	Observasjon
9	Grønn-Blå	2	Observasjon, intervju og samtale
10	Kommunikasjon-samspill	9	Observasjon, intervju og samtale

Tabell fem er en kryssreferanse som er brukt under bearbeiding av feltnotater, samtaleopptak, observasjonsnotat og analyse av transkribert materiale med da både intervju og notat. Hensikten med kodene er å danne et bilde av hva utvalget samlet sett peker på, ikke bare hver enkelt informant, men helheten. Når man kan få et bilde av hvordan flere tenker, mener og har som standpunkt kan man dra en fellesnevner. Dette vil utgjøre en trygg empiri hvor man med større trygghet kan fremme en påstand.

Felles hovedtrekk fra empiri gjennomgått i studiet er kort oppsummert under:

- Kunnskap om bærekraft. Særlig den sosiale bærekraft kommer til syne i dataene.
- Tillit til endringer. Ofte er endringer gjort for å fremheve lederskap, fremfor å fremheve en nødvendighet og en forbedring av en situasjon. Dette viser observasjonen at sliter på motivasjon for å utføre endringer eller tilta seg ny kunnskap.
- Samfunnsansvar er for byråkratisk, det er for store forskjeller mellom institusjonelle organisasjoner, banker og stat.

- Det er dårlige oversettelser og manglende læring om de forskjellige pilarene i bærekraft, da særlig sosial bærekraft. Noen kunder er mer åpne og forstår sosial bærekraft, men da kommer også forståelsen om at man må endre de nåværende byggemetodene som fører til at de økonomiske faktorene blir snudd på. Det trenger ikke bety at den samme inntjening ikke er der, men man må tenke nytt og være kreativ. De nåværende økonomiske modellene er ikke lenger gjeldende.

Et problem som viste seg under observasjon, er at samfunnsansvar er noe som kun de store selskapene driver med. Selv de har det mer som en papirøvelse, enn virkelighet.

Gode løsninger og gjennomføringer av bærekraftige løsninger, både da blå-grønn design, bruk av grønteknologi og sosiale tiltak for å skape økt bruk av bygg, bydeler og områder stopper opp grunnet rene økonomiske og tidsmessige årsaker.

4.2 Prosjekt organisasjonen - utfordringer & barrierer

I dette delkapitlet beskrives funn fra den tematiske analysen. De fire hovedtrekkene ifra empirien kommer frem i analyse av data.. Mønstre, svar og ledertråder i empirien er funnet basert på observasjon og fra data gjennom samtaler og intervjuer med ledere og ansatte. Observasjon vil alltid være til en viss grad fortolkende, men vil forsøke å gjenfortelle hvordan samtalene og hendelsene faktisk utartet seg.

Først presenteres en oversikt med noen sitater/utsagn som gir kategoriene eller tema som er omtalt, mer dybde. Dybde til å se at nøkkelord som former et mønster gir grunnlag for å besvare problemstilling. Ved å gjøre dette innledningsvis, har man et inntrykk for den selve stegvise gjennomgang av empirien.

Begrepene BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) er en metode for bærekraftsvurdering som brukes til å planlegge prosjekter, infrastruktur og bygninger. Lansert i 1990, av Building Research Establishment (BRE), setter de standarder for bygningers miljøprestasjon gjennom design-, spesifikasjons-, konstruksjons- og driftsfasene og kan brukes på nye utviklinger eller renoveringsordninger (McPartland, 2016).

I dag er BREEAM svært viktig opp mot å kunne dokumentere at man tilfredsstiller kravene til grønne lån fra finansinstitusjoner. Begrepet Taksonomi er EUs program for å sertifisere bærekraftsløsninger. Disse er basert på FNs og EUs felles definisjoner av bærekraft. Det betyr at når en økonomisk aktivitet er miljømessig bærekraftig, vil den gi et betydelig bidrag til minst ett av EUs klima- og miljømål. Taksonomi er en tilsvarende sertifisering, men dette er statlig og er EU/EØS sitt eget program som må tilfredsstilles for å kunne få tilskudd, finansiering via myndighets finans institusjoner og alle finansinstitusjoner underlagt Eu sentralbank og kontroll organ. (Regjeringen, 2023)

Tabell 6 Kodeskjema med årsaker til utfordringer og barrierer i omstilling til grønt skifte.

Sitat eksempler	Kode (nøkkelord)	Årsaker – Barrierer/Utfordringer
Kunden har bekymring for om denne BREEAM sertifiseringen som er mest rettet mot grønt lån i DNB, vil hindre fremgang i den kommunale plan prosess.	Kunnskap, samfunnsansvar, og kommunikasjon-samspill.	Det er kompliserte prosesser når man skal kombinere, da kommunen har sine krav og ønsker BREEAM sine. Det er ofte at de ikke samkjører og har motstridene krav.
Endringer, kun for endringens skyld. Store organisasjoner hvor noen har behov for å sette sitt merke og skape en endring.	Tillit	Endrings trøtthet
Taksonomi er viktig sammen med sertifisering om man skal kunne få finansiering og støtte. Det er fortsatt for dyrt å velge bærekraftige løsninger uten subsidier.	Samfunnsansvar, kunnskapsoverføring, kompetanse forståelse.	Kompliserte prosesser, læring og svært få muligheter.
Kunnskapen rundt sosial bærekraft er lav og forbindes ofte med et lekeområde, eller	Ledelse, læring og kunnskap. Grønt skifte.	Kompetanse, kunnskap og forståelse av hva den tredje pilaren sosial bærekraft

<p>en park. I realiteten er det sammenhengen mellom alle bygg, bruken over hele døgnet. F.eks. ikke la et offentlig bygg være tomt fra 17.00 til 07.00, det er ikke bærekraftig å bygge et bygg for de timene.</p>		<p>egentlig innebærer.</p>
<p>Stabilitet i endringsprosess er den største utfordringen</p>	<p>Endringsledelse, overgang og omstilling.</p>	<p>Teoristyrte prosesser, bruke fagkunnskap. Kommunikasjon, visjon.</p>

4.2.1 Empiriske funn

(Prosjektleder1, 2023) mener og sier at det viktigste for å kunne ha en suksessfull endring er at prosjektleder er til stede i organisasjonen. Det skal være av aller viktigste betydning. Mer og mer kommer det frem at den uformelle arena er viktig både for de mellommenneskelige bånd, ledelse forhold og den tause og uformelle lærings prosessen og arena. Her skjer mye av endrings arbeidet og om prosjektleder innehar endringsledelse kompetanse, vil slike arenaer brukes aktivt for å bygge opp under visjon og måloppnåelse ved å bruke Kotters (2012) åtte steg, i tillegg til translatør kompetanse

(Prosjektleder3, 2023) fremmer gjennom flere samtaler at: Kunnskapsløft, endringsledelse og politisk vilje må til gjennom bedre vilkår for lån, støtte og stipend for å bygge bærekraftig. Samtidig må man legge til rette gjennom lovgivning at det skal være foretrukket og enklere å velge å bygge bærekraftig. Først må bransjen og politikere vite hva som er bærekraftig. Det er en stor utfordring vi har som påvirker evnen til å endre til bærekraftige løsninger.

4.2.2 Kunnskap, læring og organisasjonens ideer

Data ifra denne studie forteller at det er klare utfordringer med å forstå budskapet rundt det å operere bærekraftig og det med å kunne overføre forventninger, kunnskap og politiske vedtak i prosjektene er utfordrende. Et eksempel på dette er hentet fra et sitat fremmet i dialog under et møte. Møtet diskuterte hvordan organisasjonene er svake på sosial bærekraft i BREEAM søknader og opp mot FEED eller pre-fase.

Sitat fra data, ubearbeidet:

«Jeg begynte på et initiativ på dette ifm. Bodø Storstue, men på grunn av tid og framdrift la jeg det litt til side til fordel for andre oppgaver.

Nå kunne jeg tenkt meg å plukke det litt opp igjen og se om vi klarer å stable en bra forretningsidé og løsning på beina. Det er mange mulige støttemidler vi kan søke om for et slikt prosjekt dersom vi klarer å lage en bra nok forretningsidé.

Det er også flere som er interesserte i å være med på en gruppe for å få dette til. Legger ved noen mailer vedrørende dette.

Så snart vi har en idé vi mener kan presenteres til noen, foreslår jeg at Bodø Storstue er vår første approach for pilotering i og med at vi allerede har pitchet dette opp mot deres prosjekt, og fordi at de via Action Now er svært interesserte å være en påvirkningsfaktor innen sosial bærekraft.

Dersom dere tenner på denne idéen kunne jeg tenkt meg at dere ledet denne casen og at vi heller er støtte for dere med søknader, organisering av oppgaver, innhenting av opplysninger om teknologier, mulige samarbeidspartnere etc.

Vi har veldig lyst til å være med, skjønner dere 😊 men noen med annen kompetanse enn oss bør lede et slikt prosjekt, slik vi ser det.» (Prosjektleder1, 2023)

Kompetanse og kunnskap er de største utfordringene, men økonomisk vilje er den barrieren som er utelukkende størst og mest komplisert å løse. Det forutsetter at man sletter all eksisterende forståelse av hvordan man skal beregne inntjening og forventinger til økonomisk gevinst og vekst. Observasjonen har visst at uten virkemidler som gunstige lån, statlige støtteordninger, eller statlige med-investeringer som Nysnø, eller eksportkreditt og Innovasjon Norge med flere.

Det er en under-forståelse om hva prinsippene i dem tre bærekraft pilarene faktisk representerer, sammen samfunnsansvar og lojal oppfølging av forpliktelsen til målene fra Cop21 Parisavtalen. Det kan ikke kun skyldes kunnskap, men også hvordan målene, agenda

mot 2030, grønt skifte og bærekraftige løsninger er presentert. Det er overlatt til tolkning der hvem som tolker er avgjørende. Det kom frem under observasjon og samtaler at man sitter med en følelse at man jobbet mer bærekraftig for 30-40 år siden og at mye av endringene som fremmes ikke får støtte fordi ansatte, medarbeidere og profesjonelle ikke er enig. Det største hinder er fortsatt at grønn teknologi er for dyrt og ikke tilgjengelig. «Skal alle byggeplasser ha elektriske gravemaskiner, finnes det ikke nok til alle». (Prosjektleder3, 2023).

Det samme fremmet flere av prosjektlederne, som (prosjektleder2, 2023) beskrev veldig bra; Vi har prosjekt hvor kunden, bruker mye ekstra penger for å leie inn elektriske gravemaskiner, men må bruke diesellaggregat for å lade dem. Det er så mye dobbel moral, hvor man får krav som ikke gir mening og hvor prosjektene presses på kostnader til f.eks. den menneskelige ressursen, men når det kommer til enkelte andre tiltak så er penger ingen begrensning. Da mister man tillit til hele ideen rundt bærekraft da det kun brukes for å se bra ut fordi styret skal ha noe å legge frem til eiere og media.

4.2.3 Tillit, samfunnsansvar og ledelse

Det er et stort misbruk av endring for endringens skyld. Svak og egensentrert ledelse fremstår som grunn for at det foreligger svak tillit til endringer og mot villighet i prosjektorganisasjoner, særlig i de større prosjektene. Dette kan begrunnes med flere sitat ifra casestudiet: (Prosjektleder4, 2023) Endring må forbedre. Mange endringer er kun for å gjøre en endring, som å bytte ut et velfungerende dataprogram og det er flere slike eksempler som gjør at man mister motivasjon og vilje til å hele tiden følge de endringene nye ledere skal innføre.

Felles for alle informanter er at man er enig i at det ikke har god virkning med ovenfra og ned styrt endring. Alle støtter at man må ha en demokratisk styring og at det må bygges en forståelse og enighet blant grasrota i organisasjonen. Endringene får suksess om de kommer Bottom-up. Det støttes opp om mønsteret rundt tillit og hvordan organisasjonsideer må støttes av et flertall i prosjektet. Nærmest alle må ønske det samme, om ikke vil det være en barriere, som klart vil forsinke eller problematisere gjennomføring slik er det observert.

Læring har vært et av nøkkel kodene i empirien. Analysen har visst at læring er en motivasjonsdriver. Det legges til rette for uformelle læring, gjennom deltakelse i seminarer, forenings møter, interne samlinger i bedriften og team-building. Observasjonene viser at ved å bygge nettverk som skaper nye kundeforhold, å dele kunnskap igjennom presentasjoner og

ha samtaler over noe kaffe eller mat, så gjør man noe uvurderlig som bringer ned barrierer og reduserer utfordringer som kan skape endring.

Intervjuresultatet fra samtlige informanter, sier at omstilling gir læring. Dette støttes gjennom samtale og observasjon. Observasjon viser at læring skjer kontinuerlig gjennom møter, samtaler, diskusjoner og gjerne uenigheter. Omstilling er en endring, men omstilling som et begrep er ikke det samme som endring. Omstilling er prosessen fra en situasjon til en annen. Det kan være så enkelt som fra en forståelse til en annen forståelse om samme sak. Endring beskrives som «... noe som har funnet sted når man kan spore til dels betydelige forskjeller i tilstander på to tidspunkt» (Jacobsen, 2018, s. 44).

4.2.4 Grønt skifte

Formidling og kunnskapsoverføring ble ikke omtalt så mye i intervjuer eller samtaler, men gjennom observasjon og deltagelse i møter ble det tydelig at det var en kontinuerlig etterspørsel etter kunnskap og finne selskap som kunne formidle deres løsninger. Et eksempel var kunnskapsoverføring fra Nord-Norge sitt Europakontor, hvor medarbeider formidlet hva EU kunne tilby av økonomisk støtte for å motvirke de økonomiske barrierene. Dette ble utløst av at tre av de største kundene til Case-organisasjonen la ned sine prosjekter i Norge. Kunnskapen er svært lav rundt hva EU jobber med og hva EU bidrar med i støtte, i form av; stipend, subsidier og lån. Det fremstår som om kunnskapen om USA er mer formidlet og opplyst om. Møtet var et rent presentasjons møte med spørsmålsrunde til slutt rundt samkjøring av prosjektene som nå var lagt på is og hvordan man kunne finne ressurser mellom det grønne skiftet (Norge), og EUGreenDeal.

Hele møtet handlet om kunnskaps tilegning om EU The Green Deal Industriell plan for å motvirke nettopp USAs IRA (The inflation Reduction Act). Begge begrepene på handler om hvordan myndighetene hhv. USA med IRA og i EU med GreenDeal skal både vise vilje og faktisk finansiere overgangen til bærekraftige løsninger med 500 milliarder Euro. Det er en statlig tilskudds ordning som forvalter 400 milliarder dollar, som skal fordeles og kan søkes om av industrielle aktører for å redusere karbon utslippene og oppnå FN sine 17 bærekraftsmål. Det samme er EU sitt program The Green Deal, med målsetning: European Green Deal har som mål å redusere netto klimagassutslipp med minst 55% innen 2030 sammenlignet med 1990-nivå med 3 milliarder ekstra trær plantet i EU innen 2030 (Prosjektleder1, 2023), og (Prosjektleder5, 2023) jf.

Det handlet også om hvordan grønne subsidier påvirker beslutninger til endringsarbeidet, med nærmest umiddelbar virkning, noe som ble bevist da tre batterifabrikken ble avsluttet grunnet USA sin IRA-plan. De økonomiske vilkår det fulgte med seg var den styrende faktoren. Gjennom forskning og media hører man at økonomi er det som skaper og tar muligheter. Det er styrende om Norge får mulighet til å oppnå målene fra COP21. Gjerne gjennom å ta i bruk bærekraftige løsninger. Subsidier er enda viktigere å kunne utvikle sosial bærekraft, som er den mest økonomisk krevende av de tre pilarene. Det vil drøftes videre i neste kapittel.

5.0 Drøftelse

I dette kapitlet drøftes funnene i denne studien opp mot forskningsspørsmålet. Empiri reflekteres over, diskuteres og redegjøres opp mot studiens teoretiske grunnlag.

Funnene vil bli kritisk drøftet opp mot studien sin forskningsspørsmål, for å til slutt besvare gjennom drøftelse og konklusjon.

5.1 Problemstilling

Problemstillingen presenteres først og må sees i sammenheng med dagens situasjon med tanke på at vi er i den antropocen tidsepoke. Målene som verdens samfunnet var enige om først i 1987, ble utformet til faktiske mål og krav i 2015, for deretter å blitt bearbeidet og utviklet til et styringsdokument som vi i Norge kaller grønt skifte.

Denne studien er en kritisk analyse for å utforske utfordringer og barrierer med overgangen til bærekraftige løsninger gjennom endringsledelse.

Oppgavens mål er å besvare: Hvilke utfordringer og barrierer møter man ved overgang til bærekraftige løsninger gjennom endringsledelse?

Sammen med de tre delforskningsspørsmål:

1. Hva er utfordringene og barrierene?
2. Hvordan påvirker endringsledelse samspillet mellom konsulent og kunde, internt og eksternt?
3. Hvordan kan man strukturere bærekraftig overgang?

5.1.1 Vanskeliggjørelse av endring

Det er fire nøkkelord som empirien har kommet frem til som utfordringer og som på forskjellige måter kan være en barriere som vanskeliggjør endring. De skal vi se på. De fire nøkkelordene er;

- Kunnskapsoverføring
- Forståelse av bærekraft
- Vilje og tillit
- Lønnsomhet

Et at funnene som har gjentatt seg i empiren er kunnskap. «*du må ha en grunn for å stille spørsmål i den forstand at du opplever et gap mellom hva du vet, og hva du ønsker eller føler behov for å vite*» (Ottesen, 2012, s. 213). En prosjektleders viktigste verktøy for å drive frem nye løsninger og nye metoder er å ha kunnskap om blant annet løsninger, omverden, politiske mål, samfunnskrav og føringer. Skal man kunne styre og lede et prosjekt må man ha kunnskap på flere nivå. Som empiren viser oss, kan det være like viktig å vite hvor man er svak eller mangler kunnskap, for da kan man jobbe aktivt for å hente inn kunnskap.

Gode erfaringer, eller suksess-oppskrifter fra andre prosjekter krever at man henter ut kunnskap, overfører og oversetter den til et annet prosjekt.

Utfordringen er hvordan man henter ut og forstår forrige prosjekt sin suksess. Kunnskap må foredles og fornyes kontinuerlig om det ikke skal være en barriere for utvikling. Kunnskap er levende og endrer seg.

Det er oppfattelsen som jeg sitter igjen med etter analyse og bearbeiding av observasjon, intervjuer og samtale data.

En prosjektleder skal være en problemløser. Prosjektleder kan hente kunnskap man trenger ved å bruke erfaring. Kunnskap fra et annet prosjekt som gjerne ikke er likt, men fortsatt er og har likheter. Dette gjøres ved å oversette den erfaringen til sitt prosjekt. «I prinsippet kan derfor ideer om organisering og om ledelse i stor grad oversettes og overføres med slike systemer» (Røvik, 2019, s. 258). Eller bedre sagt, mellom prosjekter. Det trenger ikke bare være organisering og ledelse, men også løsninger og gjennomføringsmetoder.

Forståelse henger tett sammen med kunnskap. Begge utfordringer er gjerne basert på de samme faktorene, de menneskelige faktorene. Man kan ikke påstå at prosjektledere i samme land, by eller organisasjon har samme forståelse, da hver prosjektleder har sin egen forståelse. Forståelsen er basert på de samme kulturelle oppfattelsene, da man har lært de samme kodene og begrepene siden fødselen av. Det vil si at noen med annen kulturbakgrunn, f.eks. en fra Trøndelag som er prosjektleder i Stavanger, vil ikke tenke likt som Stavanger prosjektlederen. Når forståelse er en utfordring, blir det enda viktigere å ikke overlate for mye til tolkning. Dette løses med oversettelse, beskrivelse av prosesser, metoder og gjennomføringstid. Det må være svært detaljerte forklaringer. «Translasjon av organisasjonsideer må også ha fokus på oversetterne, dvs. de aktørene som formidler organisasjonsideer mellom ulike kontekster» (Røvik, 2019, s. 256). Man må derfor ta i betraktning hvem prosjektleder som har tolket. Hver prosjektleder må også ha et fokus på sin

egen kommunikasjon og være klar over at det er hva mottakeren forstår som blir det gjeldende. «You have to use words to create pictures and feelings that will stimulate their senses as well as their brain» (Barker, 2014, s. 91) Det vil si at ord blir ikke husket, men bilder eller følelser man har tilknyttet et emne, eller hendelse blir lettere husket.

Forståelse av bærekraft er igjen basert etter hvor man kommer fra, hva som er forventet og hva slags kunnskap om bærekraft man har med seg. Det er helt klart stor forskjell på hva EU og hva Norge fremmer som bærekraftige løsninger. Et eksempel er vannkraft, hvor EU mener det er grovt naturinngrep, mens Norge ikke deler det synet. Hva som er sosialt akseptabelt er også annerledes, da det er forskjellige forståelser rundt dette i verden. Tidligere forskning, da rapporten til (Asphjell, Astrup, Liane, Nordahl, & Wieslander, 2022) har allerede vist at sosial bærekraft i liten grad er konkretisert og operasjonalisert. Man må samtidig tenke alternative fremgangs måter og ha en mer generativ tilnærming, eller tenke utenfor boksen som (Meadowcroft, et al., 2019) gir oss tanker og ideer om. Informantene uttrykker i intervju og under observasjon at de ønsker flere virkemidler for å kunne bidra til større grad av sosial bærekraft i bygging av byområder, industri og offentlige bygg.

Særlig offentlig sektor trenger å bli utfordret på innovasjon og nyskaping. Det er et paradoks at myndighetene som er premisssetter og som skal drive frem de bærekraftige løsningene er samtidig den som står i veien for utviklingen. Konsulentene fremmer at anbudets økonomiske premisser gjør at de ønskede bærekraftige løsninger ikke kan gjennomføres.

Det danner seg et bilde fra observasjon at alle aktører vil ha alt nå. Det gjør at man glemmer at man må ha noe i fremtiden også! Det gjør prosjektleders oppgave enda vanskeligere en først antatt, fordi behovet for gevinst er hele tiden styrende. Utfordringene slik de oppleves, er først og fremst å endre gevinst og profitt perspektivet hos det private næringsliv. Mens i det offentlige er det å arbeide for endringsvilje.

5.1.2 Barrierer

Vilje er en åpenbar barriere. Om man ikke ønsker, eller motarbeider blir man en barriere for den videre fremgang. Kotter (2012) snakker mye om hvordan vilje er en av hovedårsakene til at man ikke får gjennomført endringer og at man må hente ut viljen i bunnen av organisasjonen. Man må bygge en Bottom up vilje, eller endringslyst, gjennom å

skape en samlet forståelse, eller visjon for hvorfor endringen er nødvendig, hva den vil gi de involverte og at alle har vilje til å få til denne endringen.

Om man skal hente ut en suksess oppskrift fra et annet prosjekt, er det et viktig moment å overkomme barrieren slik at det blir mottatt med vilje og lyst. Flere informanter opplever at dagens virkemidler kommer til kort og kan bidra til å forsterke endringsmotstand. Flere nevner i intervjuene at det har vært mye endringer og at flere og flere er endringstrøtte og ikke ser nytten lenger. De stiller seg spørrende til om det virkelig er nødvendig.

«For translatøren (i dette tilfelle prosjektleder) er utfordringen bl.a. å sørge for at det finnes interne arenaer for prating og at det settes av tid for prat og dermed for meningsutdanning, klargjøring og modning av ideen. Oversetteren må sørge for formålsrettet prat» (Røvik, 2019, s. 334). Et annet moment fra teorien som bekrefter funn og analyseresultater som drøftes er; «oversettelse og implementering av organisasjonsideer skjer ofte i en kontekst av konflikt og motstand mot endring» (Røvik, 2019, s. 334).

Økonomiske barrierer er det denne studien har oppdaget er det største hinderet for at utbyggere, kontraktører og stat ikke velger grønne eller bærekraftige løsninger. I intervjuene kommer det frem at høye kostnader ved å bygge med bærekraftige løsninger gjør at utbyggere velger bort dette da mulighetene for profitt i prosjektene hadde forsvunnet om man skulle bygd bærekraftig. Det gjør at man finner veier rundt systemet.

Studien til (Geels, Sovacool, & Iskanddarova, 2023) har noe tilsvarende i sine funn, hvor man peker på at det er for stor konkurranse om økonomiske midler og at det blir en barriere i seg selv. Det er allerede manglende økonomisk gevinst ved å ta bærekraftige valg. Statlig finansiering og politiske økonomiske tiltak som å fjerne skatt og mva på bærekraftige løsninger, er ikke nok.

Nøkkelbegrepene etikk, samfunnsansvar og bærekraft tematiserer på ulike måter at det å ta gode beslutninger handler om å reflektere over hvilket ansvar næringsliv, offentlig og konsulenter har for å vurdere beslutninger som påvirker sosiale forhold, miljø og det samfunnsøkonomiske. Samfunnsansvar blir i for stor grad undervurdert. Samfunnsansvaret til alle beslutningstakere, er å kontinuerlig vurdere sine valg opp mot om det påvirker fremtidige generasjoner til å kunne ta samme valg.

«Samfunnsansvar reduseres ofte til et spørsmål om identifisering av såkalte *vinn-vinn-situasjoner* der utøvelse av samfunnsansvar betraktes som en virksomhetsstrategi for økt

profitt samtidig som virksomheten *gjør noe godt*, eller til et spørsmål om den enkelte leder og virksomhetens verdier og etikk». (Ottesen, 2012, s. 108)

Observasjonene i studien viser at det er manglende kunnskap om hvor stor påvirkning de faktiske beslutninger i dag har for den fremtidige generasjon, de fremkommer et bilde at industrielle behovet for vekst, det å være større, bedre og mer effektiv enn sine konkurrenter er mer styrende enn de fremtidige behovene. Som (Prosjektleder1, 2023) «det er viktig med vekts, men jeg føler ofte og da særlig dem mellom store private utbyggere, ikke tenker bærekraft men kun gevinst. Det er en rød tråd i deres valg, derfor vil vi ikke jobbe med dem». Det er en utfordring, hvordan man kan få mindre aktører til å ønske endring og være mottakelig for nye ideer, innovasjon og skape rom for vilje til å endre seg kan vokse frem? Det er ikke ønskelig for en konsulent å jobbe i et miljø hvor det er stor endringsmostand og man blir motarbeidet, det er en barriere for overgangen til bærekraftig samfunn.

5.2 Oppsummert

Funn i denne studien støttes av tidligere forskning som blant annet viser til manglende fokus på bærekraftige løsninger og forståelse for mål og hensikt ved endring. Der flere aktører utelukkende driver basert på kortsiktig gevinst og ikke tar samfunnsansvar eller endringsprosessen for overgang til et fullstendig bærekraftig samfunn på alvor.

Prosjektlederne i utvalget hevdet at mindre aktører mangler sentrale begreper, og at de ikke hadde evne til å delta i overgangen til et bærekraftig samfunn. Det er stor barriere for overgangen. Oppsummert må man si at kunnskap og stor avstand i forståelser, er utfordrende, sammen med at det er vanskelig å presse aktørene ut av tradisjonelle rutiner, «slik har vi alltid gjort det» og bygge en vilje til å ønske endring. Den siste men gjerne viktigste utfordringen for overgang er at det er en stor økonomisk barriere eller avstand mellom valg av tradisjonelle løsninger og bærekraftige løsninger.

6.0 Konklusjon

I denne studien er det undersøkt hvilke utfordringer og barrierer man møter i prosjektledelse hvor man gjennom endringsledelse driver overgang til bærekraftige løsninger. Relevant forskning fra andre studier, blir bekreftet.

De etiske overveielserne er viktige og styrende i en slik studie med intervjuer og observasjoner. Konklusjonen baserer seg på observerte prosesser, deres mening og innhold, mer enn omfang. Meningene, synspunkt og kommentarer er drøftet, tolket og bearbeidet inn i konteksten om arbeidet med å skape endring for å kunne oppnå målsetningen til FN sine bærekraftsmål.

6.1 Hvilke svar gir studien

Studien har først og fremst gitt et bekreftende svar på forutsetningene og antagelsene som var utgangspunktet for å utforske problemstillingen.

Det er svært utfordrende å jobbe med å anbefale bærekraftige løsninger som er dyrere og ikke tilgjengelige innenfor samme leveringstid som ikke bærekraftige løsninger. Det fremmes at det er en overvekt av institusjonaliserte utbyggere og industriere, som ikke tar samme ansvar til omgivelsene og lokale forhold. Bærekraft blir ofte et fint ord på en hjemmeside, mens realiteten er at kravet til utbytte, omsetning og kunne levere resultat overgår alle andre viktige moment, som å implementere bærekraftige løsninger og metoder. Ofte har institusjonaliserte eiere ikke et forhold til omverden, som et bygdesamfunn, eller en region. De bor gjerne ikke der, de har ingen tilknytninger.

Kunnskapsoverføring er et stort tema som trenger mer forskning og data for å kunne gi et bedre svar. Denne studien har ikke kunnet gjennom data som er samlet inn, kunne svare på hvor effektivt det er med kunnskapsoverføring igjennom en prosjektleder. Det må fortsatt antas at det er stor fordel å hente lærdom fra andres feil og suksess inn i nye prosjekter

6.1.1 Hovedfunnene

Bærekrafts arbeidet er avhengig av myndighetens vilje ved økonomisk støtte, særskilt tilrettelegging gjennom krav og lovverk for at bærekraftige løsninger skal være konkurransedyktige.

Prosjektledere møter i sitt endringsarbeid de forutsatte barrierene Kotter har pekt ut og det blir bekreftet at man ikke oppnår suksessfull endring om man ikke får med seg medarbeidere.

Kundene ønsker å bidra med å skape endring, de ønsker å være først ute og bygge sosial bærekraft inn i prosjekter. De ønsker å ha en balanse mellom økonomisk profitt og økonomisk støtte, samtidig som det er manglende vilje til å ta de nødvendige steg, redusere utbyggingsgrad og profitt.

Vilje, tillit til endringsbehov og kunnskap eller forståelse om hva endringen vil gi er avgjørende viser data.

Det ble tydelig gjennom studien at det er et sterkt ønske å være bærekraftig, men samtidig så ligger det en realisme og press til å prestere i forhold til profitt. Denne realismen setter barrierer for prosjekter, ved at det er vanskelig å finne investorer som f.eks. er villige til å bygge ut et stadium i tråd med FNs bærekraftsmål. Investorer ser ikke vinn-vinn og da blir samfunnsansvar underprioritert. Det er enklere å bygge ut om det er politisk enighet og det er statlige økonomiske midler tilgjengelig for å bygge.

Resultatene vil nå svare på forskningsspørsmålet:

Hvilke utfordringer og barrierer møter man ved overgang til bærekraftige løsninger gjennom endringsledelse? Ved hjelp av tre delspørsmål skal vi besvare studiens forskningsspørsmål.

Før selve forskningsspørsmålet besvares, vil hvert av delspørsmålene besvares.

6.1.2 Hva er utfordringene og barrierene?

Et sterkt funn som ikke var tatt høyde for i forkant har vært hvordan tillit påvirker både i forkant og underveis i en endringsprosess. Over lengre tid har det bygget seg opp en mistillit til endringer, da særlig mindre og ubetydelige endringer, viser analysen. Det preger deltakernes opplevelse av endringer og prosessen. Dette har i en begrenset grad konsulentene vært bevisste på og søkt å imøtekomme, da gjennom Kotter sine teori om å forankre endringen blant prosjektmedarbeiderne, ikke kun ledelsen.

Flere konsulenter ønsker en tettere oppfølging av prosessen og bekrefter at det er avgjørende om kunnskap om endringen formidles i alle ledd, for at de skal levere en god endringsprosess.

Barrierene som presenterte seg i studien var i all hovedsak vilje til å endre fra den kjente, trygge metoden å bygge, utvikle eller skape bygg, industri og drive bedrifter. Det var i størst grad vilje fra myndighetene. Myndighetene var de som fokuserte mest på konsulentenes syn på kostnader i anbud, drift og utviklings prosjekter. Myndighetene var minst villig til å betale for bærekraftige løsninger, til tross for at det var presentert som krav. Det satte konsulentjobber i en svært vanskelig stilling.

6.1.3 Hvordan påvirker endringsledelse samspillet mellom konsulent og kunde, internt og eksternt?

Prosjektleder har en stor oppgave som formidler av ny kunnskap, nye metoder og hvordan prosjektene må endre og forstå komplekse utfordringer som samfunnet har og hvordan det påvirker samfunnsansvaret til organisasjoner. Empirien fra studien viser at å bringe med seg lærdommer om tidligere feil, er en av dem viktigste påvirknings faktorer, men ikke bare rundt feil og lærdommer gjennom utfordringer mot tidligere. Viktig moment er også at man bringer med seg nye ideer, innovasjon inn til prosjektet grunnet erfaringer eller observasjoner man har gjort seg hos andre kunder og prosjekter. Prosjektleder må bringe med seg dem beste praksisene, teknikker og metoder som har dokumentert effekt for å skape en positiv endring mot å være bærekraftig.

6.1.4 Hvordan kan man strukturere bærekraftig overgang?

Resultatene viser at største utfordringen til å strukturere bærekraftig overgang er å balansere stabilitet, sammen med endring. Endring krever at man presser seg ut av rutiner, komfortsonene. Det viser empirien at er utfordrende. Så hvordan skal man strukturere overgangen. (Prosjektleder1, 2023) «lage det trygt nok for at man kan føle stabilitet» samtidig som man presser ut av komfortsonen og skaper endring.

Verktøyene er tilstede men viljen, og til dels ønsket om å gjøre så store endringer er svært vanskelig. Observerte at under kriser samles man om å jobbe for å løse en felles utfordring. Dette viser seg å være en god måte å strukturere effektiv overgang på. Ved å gjøre det under slike vilkår og på en slik måte glemmer man ofte sin egen frykt for endring. Man endrer mer som en stor gruppe og føler mer stabilitet i prosessen.

6.1.5 Svar på forskningsspørsmålet – en linje fra resultatene.

Forskningen peker på samme utfordringer og barriere som er observert og samlet inn gjennom dialog i denne studien. Det er store likheter i denne empirien og den tidligere forskningen. De bekrefter hverandre kan man slå fast. (Hanstad & Strittmatter, 2022) bringer inn elementet med at endringen må komme nedenfra og opp.

Empirien viser også at om ikke prosjekter har med seg funksjonærer eller medarbeidere i alle nivå så blir endringen vanskeliggjort og til dels umulig. Teoretiske rammeverket sier det samme ved (Kotter, 2012) om at største barrieren er at man undervurderer å bygge opp forståelse og støtte i organisasjonen.

Sosiale forhold i bærekraft er ikke tydelig konkretisert og operasjonalisert, som igjen skaper flere ulike forståelser og gir forvirring som motarbeider endringsprosesser. Kunnskapsdeling og en helhetlig samlet forståelse kan drive frem endring som kan ivareta ressurser. Privat og offentlig har ulike syn, det samme har man fra store aktører, og de små og mellomstore aktørene. Hvordan man skal styre har med seg mye uenigheter, og ulike tolkninger.

Lærdommer fra suksessfulle prosjekter, bør deles med mindre suksessfulle prosjekter. Over landegrenser og kommunegrenser. Analysen viser at det er utfordrende ikke bare å hente kunnskap fra utlandet, men også fra nabokommuner. Barrierene er kunnskapsdeling, operasjonalisering og tolkning av målene på alle nivå i organisasjonen, ikke kun at ledelse eller politikere «forstår».

Man kan motarbeide utfordringer ved å overføre gode bærekraftige løsninger mellom prosjektorganisasjoner og kunder, gjennom aktiv bruk av konsulenter som har jobbet i suksessfulle endringsprosjekter og har hatt suksessfull gjennomføring av bærekraftige løsninger. Ved å overføre konsulenter, kan man skape rom for uformell læring, gjennom praksisdelen og translasjon av hva som ble gjennomført i det suksessfulle prosjektet.

Utfordringene er i aller største grad menneskelige, ikke strukturelle. Det er menneskets behov for å øke egen inntjening, bygge større og mer som står som en barriere for bærekraftig utvikling og løsninger. Man kan dra det helt ned til vilje, motstand mot endring og holdninger om at «det kan noen andre gjøre».

6.2 Videre forskning

Denne studien undersøker overgangen til bærekraftige løsninger, hva som skjer i forbindelse med endringsprosessen og hvordan dette kan påvirke konsulentene relasjon med kunder. Funn og barrierer avdekket vil kunne anvendes av andre konsulenter og prosjektorganisasjoner i tilsvarende kontekst.

Funnene viser at overgangen innebærer vilje, tillit og forståelse og at dette fungerer som en barriere som forlenger prosessen. Samtidig skaper det utfordringer for endring på et generelt grunnlag. I videre forskning kan det være interessant å se hvordan bærekraft vil bli implementert hvis det økonomiske perspektiv ble tatt bort. Ville fortsatt vilje og tillit prege i samme grad overganger og endringer? Hvilke resultater ville det gitt med tanke på å nå målene som er satt av FN ved COP 21 innen 2030.

Det ville vært spennende å følge konsulentene videre i de to hovedprosjektene som ble fulgt igjennom studien med en balansert og ortodoks blanding av de tre bærekraft pilarene.

De to prosjektene gikk ut på en kommunal tomt som nå tilrettelegges for å bygge en hydrogen fabrikk og den mest bærekraftige fotball stadium som er planlagt.

Det er ønsket at denne studien vil bidra til å forbedre endring, kunnskapsdeling og arbeidet med å nå bærekrafts målene innen 2030.

Referanser

- Albert, C. S. (2017, March 16). Nature-based solutions: criteria. . *Nature* 543,, s. 315.
- Alvik, S., & Rinaldo, M. (2023). *Energy Transition Norway 2022 – Is Norway on track?* Det Norske Veritas.
- Asphjell, M. K., Astrup, K. C., Liane, G. M., Nordahl, B. I., & Wieslander, H. (2022). *Utredning om sosial bærekraft og planbestemmelser om boligsammensetning / OE-rapport 2021-74*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet .
- Barker, A. (2014). *Improve your communication skills*. London: Kogan Page Limited.
- Brodin, J. K. (2021, april 26). Villedende debatt om bærekraftig matproduksjon i Norge. *forskning.no*.
- Brundtland, G. H. (1987). *Vår felles fremtid (Our Common Future)*. Tiden norsk forlag.
- Carroll, A. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International journal of Corporate Social Responsibility*, ss. 1-3.
- Dalirazar, S., & Sabzi, Z. (2020). Strategic analysis of barriers and solutions to. *International Journal of Construction Management*, 23:1, ss. 167-181,.
- Dalland, O. (2020). *Metode og Oppgaveskrivning 7.utgave*. Oslo: Gyldendal.
- Eide, C., & Byberg, C. (2022). *Bylaboratorium i Kvernevik: Hvordan påvirker* . Stavanger: UIS.
- Envecologic. (2012, april 26). *Sustainability - the buzzword*. Hentet fra envecologic: <https://envecologic.wordpress.com/2012/04/26/understanding-sustainability-and-its-need/>
- Geels, F. W., Sovacool, B. K., & Iskanddarova, M. (2023). The socio-technical dynamics of net-zero industrial megaprojects: . *Energy Research & Social Science vol.98*.
- Habiba, U., Xinbang, C., & Ali, S. (2023, May 28). Investigating the impact of financial development on carbon emissions. *Gondwana Research*.
- Hanstad, D. V., & Strittmatter, A.-M. (2022). En bærekraftig idrettsorganisasjon: Lang veu fra vedtak til implementering. I A. Tjønndal, A. Lund, & M. Nilssen, *Bærekraft i idrett og friluftsliv* (ss. 121-138). Universitetsforlaget.
- Jackobsen, D. i. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3.utvage*. Cappelen Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3.utvage*. Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Universitetsforlaget.
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse 4 utgave*. Universitetsforlaget.
- Konsulent firma. (2019, 11 25). *www.afry.com*. Hentet fra Newsroom: <https://afry.com/en/newsroom/press-releases/af-poyry-changes-brand-name-afry>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business review press.
- Kunde2 (2023). Intervjue [Registrert av BodøGlimt]. Norge.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- McPartland, R. (2016, september 08). *NBS*. Hentet fra What is BREEAM?:
<https://www.thenbs.com/knowledge/what-is-breeam>
- Meadowcroft, J., Banister, D., Holden, E., Langhelle, O., Linnerud, K., & Gilpin, G. (2019). *What Next for Sustainable Development? Our common Future at Thirty*. EdwardElgar Publishing.
- niku. (2023, 06 02). *Norsk institutt for kulturminneforskning*. Hentet fra Forsker på naturbaserte løsninger i klimatilpasning: <https://www.niku.no/2022/03/forsker-pa-naturbaserte-losninger-i-klimatilpasning/>
- Ottesen, O. (2012). *Ledelse i praksis*. Høyskoleforlaget.
- Prosjektleder1 (2023). Intervjue-samtaler-observasjon [Registrert av C. s. Advansia]. Stavanger, Norge.
- Prosjektleder1 (2023). Observasjon, samtaler, intervju.
- prosjektleder2 (2023). Epost, samtaler, observasjon og intervju.
- Prosjektleder3 (2023). Observasjon, samhandling, intervju, samtaler.
- Prosjektleder4 (2023). Observasjon, Intervju og samtale [Registrert av C. studie].
- Prosjektleder5. (2023). Prosjektleder samferdsel. (ss. Observasjon, samtaler og intervju). Case Studie.
- Regjeringen. (2021, 12 08). *Det grønne skiftet*. Hentet fra Regjeringen.no:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>
- Regjeringen. (2023). *Regjeringen*. Hentet fra Taksonomien for bærekraftig økonomisk aktivitet:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/finansmarkedene/taksonomien-for-barekraftig-okonomisk-aktivitet/id2924859/>
- Roaldseth, B. O. (2016). *Filosofi og Ledelse - En antologi om dialogen som nøkkel til forståelse*. Hertervig Forlag.
- Røvik, K. A. (2019). *Trender og Translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage Publishing.
- Storey, J., & Salaman, G. (2005). *Managers of Innovation*. Blackwell Publishing.
- Subramanian, M. (2019, mai 21). Anthropocene now: influential panel votes to recognize Earth's new epoch. *Nature*, ss. doi: <https://doi.org/10.1038/d41586-019-01641-5>.
- UDI. (2016). *Norges oppfølging av FNs bærekraftsmål*. Oslo: Utenriksdepartementet, Solberg Regjeringen NORGE.
- UN. (2022, November 28). *United Nations*. Hentet fra Climate Action:
<https://www.un.org/en/climatechange/what-is-climate-change>
- United Nations. (2022). *The Sustainable Development Goals Report*. New York: united nations.

Wadel, C. C. (2014). Feltarbeidsprosessen. I C. C. Wadel, & O. L. Fuglestad, *feltarbeid sammenlignet med kvantitativt orientert forskning* (ss. 1-16).

Wadel, C. C. (2023, februar 22). Proffesor i observasjon ved UiS. (K. K. Kristoffersen, Intervjuer)

Vedlegg 1

Are you interested in taking part in the research project

A critical analysis to explore the challenges and barriers with the transition/implementations to sustainable solutions through change management

Purpose of the project

You are invited to participate in a research project where the main purpose is to

The project purpose is to analyse the behaviour and pros of change management in the organisation.

The objective is to critical review how change is implemented, how new ideas, innovations are forwarded from project management to the end-user or client to achieve a more sustainable solution.

This project is a master's thesis

The collected personal data will not be used for any other purposes.

Which institution is responsible for the research project?

University of Stavanger is responsible for the project (data controller).

Professor Jens K Fisker is the coach and coordinator from the master program for my thesis.

Why are you being asked to participate?

Advansia AS with the staff is being asked to participate because of the innovations and the way that the organisation as previously shown how it effectively work towards change, innovation and with a good skill of managing so.

What does participation involve for you?

The methods that will be used is a combination of paper-based survey, due to that the initial project is already made. Together with interview, and observation the scope is to find the way that change management is created in such an innovative company. Information that will be collected is project process, project staff and leaders view on the process and how they feel and see the process. The information will be recorded with sound recording.

If you chose to take part in the project, this will involve that you will be observed and take part in two short semi-structured interviews. It will take approx. 65 minutes. The survey includes questions about change, management, sustainability, and process. Your answers will be recorded electronically.

Participation is voluntary

Participation in the project is voluntary. If you chose to participate, you can withdraw your consent at any time without giving a reason. All information about you will then be made anonymous. There will be no negative consequences for you if you chose not to participate or later decide to withdraw.

Your personal privacy – how we will store and use your personal data

We will only use your personal data for the purpose(s) specified here and we will process your personal data in accordance with data protection legislation (the GDPR).

- *Myself and my tutor professor will have access to the personal data.*
- *I will replace your name and contact details with a code. The list of names, contact details and respective codes will be stored separately from the rest of the collected data», I will store the data on a research server, locked away/encrypted, etc.*

What will happen to your personal data at the end of the research project?

The planned end date of the project is *10 of June 2023*.

The data recordings will be deleted after submission of the thesis.

Your rights

So long as you can be identified in the collected data, you have the right to:

- access the personal data that is being processed about you
- request that your personal data is deleted
- request that incorrect personal data about you is corrected/rectified
- receive a copy of your personal data (data portability), and
- send a complaint to the Norwegian Data Protection Authority regarding the processing of your personal data

What gives us the right to process your personal data?

We will process your personal data based on your consent.

Based on an agreement with [University of Stavanger](#), The Data Protection Services of Sikt – Norwegian Agency for Shared Services in Education and Research has assessed that the processing of personal data in this project meets requirements in data protection legislation.

Where can I find out more?

If you have questions about the project, or want to exercise your rights, contact:


- [University of Stavanger](#)] via *Jens K Fisker*
- Our Data Protection Officer:
-

If you have questions about how data protection has been assessed in this project by Sikt, contact:

- email: (personverntjenester@sikt.no) or by telephone: +47 73 98 40 40.

Yours sincerely,

Project Leader
Jens K. Fisker
(Researcher/supervisor)



Graduate Student
Kjetil Kristoffer Myrtvedt Kristoffersen

Consent form

I have received and understood information about the project *A critical analysis to explore the challenges and barriers with the transition/implementations to sustainable solutions through change management* and have been given the opportunity to ask questions. I give consent:

- to participate in Interviews and project observation for practical implementation of Change management in project BodøGlimt new stadium.
- to participate in (insert other methods, e.g. an online survey) – if applicable*
- for [indicate who] to give information about me to this project – if applicable*
- for information about me to be published in a way that I can be recognised (describe in more detail)– if applicable*
- for my personal data to be stored after the end of the project for (describe purpose(s)) – if applicable*

I give consent for my personal data to be processed until the end of the project.

(Signed by participant, date)

Vedlegg 2

Meldeskjema

Referansenummer

214614

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

A critical analysis to explore the challenges and barriers with the transition/implementations to sustainable solutions through change management

Prosjektbeskrivelse

Jeg, gjennom min master ønsker å studere og kunne med kritisk blikk gi en bedre vurdering av hvilke forutsetninger som vil gjøre en forskjell i endringsprosesser gjennom prosjektledelse. Prosjekt leders påvirkninger mot kunde som kan gi mer bærekraftige valg.

Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

Det er nødvendig og gjennomføre lyd opptak, da det er mye data som skal behandles i etterkant.

Prosjektbeskrivelse

[Prosjektskisse Master Høst 22_ 2023 Kristoffersen, Kjetil nr.227303.pdf](#)

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kjetil Kristoffer M. Kristoffersen, km.kristoffersen@stud.uis.no, tlf: 98667785

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jens K Fisker , jens.k.fisker@uis.no, tlf: 51831000

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Prosjekt selskapet Advansia AS og deres prosjekt gruppe som jobber med utvikling, design og bygging av nye storstuen til BodøGlimt. BodøGlimt sin prosjektleder vil også bli omfattet i utvalget.

Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

Utvalget er basert på først samtaler med daglig leder i Advanisa AS, og sammen er prosjektet valgt.

Alder

28 - 56

Personopplysninger for utvalg 1

- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

[Intervjueguide Master endringsledelse.pdf](#)

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Deltakende observasjon

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

[information_letter_master_thesis_datacollection.pdf](#)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Muntlig eller skriftlig

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Ved henvendelse per e-post.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Ikke utfyllt

Behandling

Hvor behandles personopplysningene?

- Private enheter

Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Adgangsbegrensning

Varighet

Prosjektperiode

24.01.2023 - 10.06.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data slettes (sletter rådataene)

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Ja

Begrunn

Navnet på organisasjon vil fremkomme av den endelige oppgaven, og prosjektets oppgave. Man vil kunne spore hvem som har jobbet med prosjektet ved dem respektive organisasjonene.

Tilleggsopplysninger

Vedlegg 3

Intervjue transkribert

Intervjue med Prosjektleder [redacted]

00:00

[redacted] Hva er din stilling og alder?

[redacted] Jeg er 65 og er prosjektleder eller prosjekteringsleder

[redacted] Hvor lenge har du jobbet som prosjektleder?

[redacted] Arbeidet 30 år i hvert fall, og egentlig jobbet hele livet.

[redacted] Hva er din holdning til endringer? Da gjerne på arbeidsplassen?

[redacted] Er åpen for det!

[redacted]: Hva tenker du generelt om hvordan forskjellige endringer påvirker arbeidsdagen?

[redacted]: Det påvirke meg minimalt da jeg styrer så mye selv, jeg tilpasser meg egentlig og tar endring lett, bruker ikke mye kalorier på det.

[redacted] Tror du at visst du ikke tok lett til deg endringer, at det ville vært vanskelig for deg å gjennomføre arbeidet?

[redacted] Ja det tror jeg nok. Da hadde du kjørt deg inn i et spor, der vil være endringer hele veien. Det er litt av dynamikken synes jeg.

[redacted]: Kan du nevne noen omstillinger som du har opplevd? Direkte?

[redacted] Ikke så mye her, men jeg har jobbet i firma som har blitt oppkjøpt. Der en har vært lokalt forankret, og blitt mye mer sentralt styrt. Det synes jeg det er endel utfordringer med, de kjenner ikke så godt markedet. Hva markedet krever her.

[redacted]: Hvilke typer endringer synes du er mest utfordrende?

[redacted] I det tilfellet så var vi flere som ikke ønsket den endringen og da valgte å slutte, så om endringen er feil så tar jeg konsekvensen av det, den gangen var vi ganske mange som sluttet.

[redacted] Da opplever vel de som har overtatt selskapet at endringen er feil

[redacted]: Ja og det var mange som sluttet.

[redacted] Når du tenke du ny teknologi, arbeidsprosess, samhandling, hvilken føler du er mest utfordrende sånn endringsmessig?

☐: Synes egentlig ikke noen av dem er noe særlig utfordrende, jeg har alltid, aldri.. Altså når eg begynte, så begynte med å tegne for hand. Altså jeg begynte å jobbe i 1968. Då tegnet vi for hand, hadde ikke pc eller noe slikt

☐: Ikke AutoCAD?

☐: Nei. AutoCAD var ikke oppfunnet, eller det var gjerne på trappene, men det første pc hadde vi på hovedkontoret i Oslo. Da kjørte vi beregningsprogram mot dem og fikk det ut på akkurat som en teleks maskin, men jeg har alltid vært tidlig ute, og allerede et par år etter 1968 så hadde vi tegne utstyr, då var det mange som ikke hadde. Jeg har aldri hatt noe stor sans for å spille på en pc f.eks., men jeg har alltid sett at pc kommer og at jeg har bruk for det. Alltid vært helt åpen for slik nyvinninger og ny utviklinger, egentlig alltid kjønt at med nye måte og nye programmer så må du følge med på det. Også når det gjelder nye måter å tenke på også, jeg sier mange ganger, nå er det voldsomt inn med bærekraft og alt sånt noe, men mye av dette her ombruk og soppel har vi holdt på med så lenge jeg kan huske, jeg kommer egentlig fra betong bransjen. Me tok vare på armeringsjern og alt vi kapte eller rev, og leverte det tilbake for omsmelting. Det er ikke noe nytt, mye av dette er jo egentlig, folk var kanskje for mi tid også mye flinkere til å ta vare på det gamle. Det kunne jo brukes på nytt, flere av dem husene på Våland eller rundt om i Stavanger er flyttet fra Ryfylke. Når de flyttet til byen tok de med seg hele huset, da det var laftet treverk ofte. Og brukte det på nytt igjen. Jeg sier ofte, det høres jo fint og flott ut, men vi har jo holdt på med dette lenge. Det var endel av hverdagen. Så det er jo litt artig synes jeg da!

☐: Hvilken grad tar du selv initiativ til endring som påvirker, arbeidet, kollegaer eller samhandling?

☐: Mindre endringer jobber jeg med hele tiden. For å få mer effektiv i ting og effektivisere ting.

☐: Hvordan oppleves endringene med hensyn på tid og kompetanse, er det tids tyv eller bidrar det?

☐: Jeg synes alltid det bidrar. Jeg har aldri sett på det som negativt, da jeg har sett at jeg får igjen får det senere.

☐: Hvordan føler du endringene blir gjennomført?

☐: Det er veldig varierende, noen har du mye kontroll på selv og noen blir styrt mer og egentlig synes jeg deling og involvering er veldig viktig når man holder på med endringer. Til slutt på jo noen bestemme, men involvering synes jeg er en viktig del av det.

☐: Hvordan føler du endringer blir omtalt og snakket om blant kolleger, ledere og før under og etter implementering?

☐: Jeg synes egentlig, jeg er vant med system mange plasser der folk er rimelig åpne for endringer, har inntrykk av at prosjektleder yrket alltid har vært i endring og jeg har jo jobbet i produksjonsbedrift. Egentlig når vi innførte nye ting, så må du litt forklare litt kanskje i en produksjonsbedrift hvorfor du gjør det. Jeg kommer fra en bransje med mye tungt arbeid, når eg har kommet inn så har jeg innført mye mer kran bruk, og slike løsninger for at folk ikke skal være utslitte når de er 45 år, men holde til de er 60 og enda mer. Det er en viktig

motivasjon egentlig. At folk ser at dette er noe også de har nytte av, får frem den viktige delen av endringen. At det letter hverdagen din da.

Hva skal til for at endring er viktig for deg?

At det kan gjøre oppgaver enklere, være positivt. jeg har jobbet noen år i forsvaret, og de begynte med nedskjæringer, vi er kun interessert i å gjøre en god jobb. Det er ikke for pengene vi gjør dette. I offentlig er det mye mer klaging, og kun ønsker å gjøre det for egenervingning, større endringsmotstand, jeg er heldig slik, jeg føler jeg er i et miljø som tenker positivt og er løsningsorienterte. Hensikten er jo å kunne gjøre mer effektivt og mindre belastende. Sammen med å skape bedre økonomi, lønnsomhet det er jo det vi lever av i det private.

Visst du jobber opp mot offentlige kunder da, føler du det er mer motstand?

Både og, det variere voldsomt. Det er klart de har sine budsjett, og mange ganger så sprekker de. Så det er klart at da kan det være utfordringer og motstand. Så igjen jeg er klar over hvordan de jobber så jeg tilpasser meg, og ikke presser på med endringer eller bedre løsninger til dem. Det er mange ting de ikke får gjort, det er det som oftest er den store forskjellen med å jobbe for offentlige og private. Kommer man med ting så ser de nytten i det, ser kronene i det. Men offentlige med sitt låste budsjett, så ser de kun det budsjettet og gjør ofte svært dumme og dårlige valg. De klarer ikke å se besparelsene og det langsiktige perspektiv i det offentlige. det er en utfordring. Det er stor forskjell i privat og offentlig, i hvert fall på bygg siden

Endringsløsningen er ofte dyrere?

Ja de er det, svært ofte. Men man sparer det på driften av bygget. det er ofte det man må selge inn til både privat og offentlig, så man kan forstå helheten og den faktiske innsparing den ekstra kostand som påløper med en endring. Sparr dere så mange millioner i løpet av å leve drifts tiden til bygget. Det er mye enklere i det private, de setter seg ned med kalkulatoren med engang. Men offentlige er så bundet av politiske valg, budsjetter, og har ikke samme dynamikken. Ofte så ser dem ansvarlige i det offentlige også gevinsten og at det man gjør er ikke i tråd med tiden eller bærekraftig valg, men grunnet låst budsjett så kan de ikke. Når man f.eks. driver ombygging, så er det alltid en konflikt. Hva skal gå på drift og hva skal gå på bygg. Konflikt innad i et offentlig prosjekt, dem 2 fløyene er aldri enige offentlig. Men i privat er et samkjørt og ser hverandres fordeler.

Ofte kan jo en endring eller omstilling ses på som ukjent eller uforutsett. Hva er dette for deg som rådgiver?

Det er jo gjerne det at en ikke har sett hva som kan skje. Det skjer jo av og til at man ikke har vurdert alle forhold som kan dukke opp. Nye ting som ingen har tenkt på, men det er jo ikke noe negativt det synes jeg. Det gjør jo bare at man må jobbe seg igjennom det også da. For å få gjennomført endringen.

Hvilken lederstrategi er best ved endringsprosesser?

●: Involvering leder, demokratisk, men med full styring. Og at man legger føring, å stille det helt fritt går ikke, det må vær ei en ramme. Dem fleste ønsker ikke helt fritt spillerom, og det er jo slik vi er vant med. I Norge er vi vant med dette. I utlandet så må man være mer autoritær, og det er gjerne ikke forventet å være så deltagende i prosessen.,

●: Hvordan forholder du deg til endringer i stillingen.

●: Er det bestemt en endring så er jeg lojal til den endringen, jeg følger avgjørelse og beslutninger.

●: Hva tror du om at hvorfor akseptere ansatte, firmaet og bedrifter stadige omstillinger og endringer?

●: Jeg tror jo at det viktigste som jeg sa tidligere er at de ser at det bringer fordeler for folk. Gode hensikter, god ledelse etter behovene.

●: Om du tenker fra kundens perspektiv, hva ser du når du når det er endringer, holdninger, adferd etc.?

●: Som jeg sier, det er svært forskjellig alt etter om du jobber med offentlig eller privat næringsliv, og det er endel privat som du må forklare eller overvinne deres endringsmotstand med å beskrive og underbygge endringen. For all del, også privat sier nei til gode bærekraftige endringer. Det er viktig om du ønsker den endringen, så må du spille dem gode videre. For å gi dem argument for å gi dem mulighet til å forsvare endringen inn mot deres eiere, ledelse

●: Så ofte så moter du skepsis og motstand?

●: Ja, så er det å jobbe en prosess med å komme med argumentene, og forklare hvorfor du gjør det.

●: Har det skjedd at du har endret holdning og adferd inn mot en endrings prosess?

●: Ja, det har skjedd flere ganger det. Helt greit og sånn bør det være.

●: Kunne du gjerne gitt et eksempel eller utdypet?

●: Klarer ikke å ta igjen en akkurat hendelse nå! Men det går jo på at det kommer inn andre innspill, egentlig. Kommer gjerne i form av at noen har et forslag, så tar man en runde på det, så er gjerne det bedre enn det opprinnelige, eller at det forbedrer eller styrker det opprinnelige så går man med det. Det er må man bare være åpen for

●: Årsaken kan da være at dere så det var forbedringspotensialet i forslaget?

●: Det er jo det, om ikke ville man ikke fulgt innspillet. Det er forbedringer og bedre løsninger enn det som var opprinnelig. Det er jo bare positivt for den endringen.

Går over til dem metriske spørsmålene. Se svar på eget skjema.

Summert om samtale rundt svar-.

- 1) Enig
- 2) Ja er enig
- 3) Apent sinn - Ja
- 4) Ja
- 5) JA
- 6) Ja
- 7) JA
- 8) Ja
- 9) Ja enig, alltid.
- 10) JA

Vedlegg 4

Analyse 1. Kede m/forge

Jeg introduserer grunnlaget for intervjuet, og presenterer hvorfor jeg tar opptak av samtalene.

Vi er alltid i skuggene av kundene våre, og hvordan kundene tar æren av ofte deres ideer og forbedringer. Det er sjelden vi tar premien for våre innovasjoner, det er alltid kunden som får æren.

Jeg presenterer endring, og betingelsene for at endring er noe som har endret seg fra et tids punkt til et annet tidspunkt, beskriver prosessen.

Alder er gammel og hvor lenge har du jobbet med prosjektledelse.

er gammel, og heter , forretningsutvikling, section leader Innovation og sustainability, men ønsker ikke denne tittel mener at det bør være kun leader og ikke fokusert på region.

Vi diskuterer at man ikke kan ha lokalitet bindinger om man ønsker virkelig å være endringsbasert, man må tenke helhetlig og ikke utelukkende sitt eget nabolag. Dinah vil jobbe globalt og vil ikke være last av å tilhøre en region.

Hvor lenge har du jobbet med prosjektledelse

: 18 år

Umiddelbare holdning til endring?

Tenker det er en forutsetning, prøver å skape noe her og det er to ting som er viktig, alltid holde ansatte utenfor komfortsonen, jeg er en krevende leder og jeg krever mye, men jeg prøver å være lojal og passe på dem ansatte - mine folk. Det er viktig å ha det kjeft på jobb, og det er basis for å tjene penger. Så må være smart i hvordan bygger opp bedriften.

Jeg prøver å skape noe, og man kan ikke skape noe uten endring. Viktig for meg er

Å sette målet høyt nok, jeg vil tjene penger og da må jeg ha et godt team.

Alltid holde ansatte litt utenfor komfortsonen. Økonomi ligger i bunn for alt, så skal vi ha en kjeft arbeids hverdag så må vi være smarte og ha god inntjenning.

Hva tenker du om hvordan endringer kan påvirke arbeidsdagen din?

Målene for dette kontoret, er Bnp. Det vi må gjøre for å skape endring er, at vi må tenke smart. Vi er jo et lite kontor. Hvordan vi kan sette et avtrykk. Kan ikke tenke snevert, vi må skape ringvirkninger som igjen kan skape mer behov for våre tjenester. Vi tenker må være en bidragsyter til å skape export, arbeidsplasser og produksjon her i landet. Folk er alltid redde for endring, og da må man ofte bevise hva man kan gjøre. mener at som norske bedrifter må vi ofte bevise i utlandet eller finne kunder som tør å være første man Bedrifter og mennesker er redde for endringer, og vil ikke være den første ut. Skaper vi økt BNP gjennom mer export varer, og interressange arbeidsplasser. Det er alltid letter å selge inn

en nyvinning om f.eks Oslo kommune har gjort det, da vilk også Stavanger kommune ha det samme!

Hvilke typer omstillinger har du opplevd selv i jobben?

Ganske mangen, når jeg startet hadde jeg mest tradisjonelle bygg. Men nå er det mer faset over til industri, pga bedre økonomiske rammevilkår. Pluss det er ressursmangel på bemanning og det er ressursmangel på energi og materialer. Hvordan kan jeg påvirke dem faktorene. Stor fordel å kunne være endel av konsern med 17000 ansatte, ha en stor arbeidsstyrke i ryggen, gir fordeler og man har ressurser innenfor alle kategorier. Større tyngde inn mot det offentlige. Kunden kan bruke tid på sine interne, mens advansia tar seg av det øvrige. I tillegg mot industri er at vi utvikler egne energi systemer her, og det er viktig mot å få inn bærekraftige løsninger. Hvordan optimalisere, få en effektivitet ut av hver eneste ressurs, ombruk av materialer, og svært høye priser på materialer. Mye støtte ordninger innenfor gjenbruk. Prøve å trekke på dem tre elementer/aksene, ombruk, energi og ressurs maksimering. Viktig optimalisere team med kjernekompetansen, mer bygg eller annet smarte bruk, gjenbruk. Finne støtte ordninger. Særlig den siste tiden har det vært mer omstillinger.

Hvilke type endringer opplever du som mest utfordrende? Teknologi, samhandling/prosesser eller rutiner.

For meg personlig er det rutiner, jeg er mer en eksplosiv leder som bryter opp og lager bane for nyvinning, utvikling og presser grenser. Jeg er eksplosiv og igangsetter prosjekter for nyvinning, presser muligheter og barrierer. Det er nok utfordrende for dem som er i laget mitt. Så trenger jeg at noen andre tar i mot, og fullfører og skaper stabilitet i brytningen. Men for kontoret her, tenker jeg at det er evig endring som er det mest utfordrende. Ikke alle, men flere synes det er utfordrende, og at man ikke faller av. Stabilitet i endrings prosess er det største utfordring, liker åpenhet og transparente miljø. Har mistet ansatte grunnet at de ble presset for langt utenfor komfortsonen. er igjen mer som meg, og liker mye av endringene og nyvinning.

Ja og det er vanskelig å samtidig gi trygghet i laget?

Ja jeg mener selv jeg har mistet 2 ansatte nettop på grunn av det, Ase og Maria ihvertfall. Jeg er en dominant person, som jeg bringer av energi og ustabilitet for å balansere ut dominansen ved å skape stabilitet. Hun mener at gjennomtrekk, kan skyldes hennes egne endring gjennomføring som er et dilemma. Det er vanskelig å holde balanse, skape innovasjon, og endring, men samtidig kunne lage det trygt nok for at man kan føle stabilitet. Jeg sliter med balansen, å kunne være mer stabil og ikke alltid presse alle grenser, jeg vil at man kan jo ikke alltid oppna eller gjøre alt. Jeg har store krav til meg selv, dem kaster jeg over til andre som gjerne ikke har samme muligheter som meg.

Hvilke beslutninger om endringer er mest utfordrende? Politisk styrt eller lokalt aktivert?

Jeg synes ikke endringer er vanskelig, jeg forholder meg bare ikke til stabilitet om ikke det endres slik som jeg kan. Jeg må ikke, jeg velger å respektere, jeg gjør ikke noe som jeg ikke vil. Bare gjør det, er ikke i min natur, men må være enig. Jeg er ikke en veldig lett person, for mine ledere også. Trenger kontinuerlig verdi styrt ledelse og endringer om det

Kommer ovenfra, hun må selv drive frem endringen, eller ihvertfall tro på endringen. Så jeg er nok ikke lett å ha med å gjøre, eller lett ansatt!

I hvilken grad tar du initiativ til endring?

Jeg prøver hele tiden bare å skape endring, jeg kan være for fremoverlent og trenger endring hele tiden. Trenger andre til å strukturere endringen og skape gjerne en mer realistisk endring, da jeg ofte går ut svært høyt. Min endringer kan virke umulige.

Du må gjerne stabilisere og all endring er jo ikke god endring.

Ja så jeg trenger laget til å være svært differensiert med forskjellige mennesker, og at det må være stabilisatorer, som kan forme endringen til å gjerne være funksjonell.

beskriver lagets medlemmer, og beskriver dem forskjellige egenskapene, til laget og hvordan hun mener at det er en sterk lag sammensetning som gjør at dette kontoret lykkes oftere enn gjerne andre med å skape endringer og være en god driver for endring til kundene.

På hvilken måte tenker du endring blir gjennomført?

Forst må du sette målene svært høyt, også må du klare å formidle det slik at du kan få folk med deg, om du ikke får folk med deg. Må bevise forretningskonseptet det ovenfor kunden og treffe på deres verdier, indremotivasjons faktorer for dem, gjerne utenfor økonomiske verdier. De må få troen på at det er mulig, og de må ha troen på at jeg kan lede dem ditt.

referer til Kotter om dårlig forankrede endringer.

Hvordan tenker du endringer blir omtalt, snakket om før under og etterpå implementering?

For tror jeg de tenker skummelt, og kan være usikre, imens tror jeg de får lysninger om håp, og etter tror jeg de blir svært stolte, mestringfølelse og motiveres for mer endring. De må kunne stole på mine råd, og at jeg har gjennomføringsevne.

Hva skal til for at en endring gir mening for deg?

Det må være et steg mot et mål.

Må det målet ha en mening?

Ja, det må det. Meningen er at vi er med å bygge landet, og hun mener at grunnet ressursmangel, blir mer bærekraftig landet. For meg er det at vi skaper noe, skaper arbeidsplasser, skaper og bygger vårt land. Øker eksport, og jeg tror at pga ressursmangel, så må du ta det bærekrafts perspektivet innenover deg og med i endringene for ellers vil man ikke få til endringer i dag.

Hva gjør at du tilslutter deg helhjerletlig til en endring.

At jeg har troen på det. Må ønske det og ville det. Forklarer om omorganisering i hennes leder er ikke ingeniør, er tidligere HR ledere. Ledret henne til COO, og det synes hun er veldig bra. Myke og ikke bare ingeniør ledere. Hun utfyller meg og

utfordrer meg på mitt personlige plan, flink til å inngå kompromiss, og hun har et annet blikk og er ikke så lik meg så hun skaper ikke en direkte menings krangel. Og har veldig respekt for henne, da hun utfyller meg. [redacted] har ønske om å være min leder, og mer faglige diskusjoner. Det gir mer balanse også, da med kun ingeniører som ledere så får men ikke gjennomslag for endringer på samme måte. Viktig med ulikheter for å skape endring, da kan man ende opp med å diskutere detaljer og mindre løsnings forslag grunnet ingeniør forståelse. Blandings kompetanse gir mer balansert og mer nyanserte løsninger. ...

[redacted] Endringer eller transformasjoner skjer jo ofte som nisje, så går det videre, og påvirkers etter som politisk styring. Hva påvirkning har endring på kjerneoppgaver? Kjerne oppghaver er: Det som man må gjøre av oppgaver daglig, da i dette persketiv, selve byggingen.

[redacted]: Du må hele tiden søke balanse, så det vil si at endringene kan ikke komme for fort, man må alltid holde en stabilitet og det er viktig at endringene brukes til å forbedre og skape noe som er enklere.

Dinah: Forstå kravet og behovet i at endring må komme i en balanse, og kontinuerlig forbedre seg. Om ikke endringen blir bedre, så er det ikke noe jeg ønsker. Når det er forbedring så endrer man jo ikke kjerneoppgaven, men man forbedrer den eller endrer den

Går over til scala svar, se eget vedlegg. 0

Oppsummert samtale ved siden av scala svarene:

Valg av ledertype, hun prøver å samle alle innspill, og det er ingen som er i tvil om at jeg tar beslutningen, så siden hun lar folk få komme med innspill så føler mennesker at de har bidratt og at det er ikke så autoritet avgjørelse, fordi om den er utelukkende fattet av en person da deg.

[redacted]: Jeg vil jo ha mest mulig endring, f.esk flere byggherrer tenker kun penger, og vil ikke ha noe endring og vil kun gjøre det på en mest optimal måte, ikke med hensyn på bærekraft men med hensyn på kunden eller kjøperen og at han da byggherren sitter igjen med mer penger.

[redacted]: Så dere ser jo endringene forskjellig da

[redacted]: Det er så sant, og vi har nok likheter med karisma og dominans, men han er ikke innovativ som meg.

[redacted]: Hvorfor akseptere kollegiet og faget stadige endringer?

[redacted]: Jeg tenker at de som jobber her, aksepterer det fordi de har troen på meg og min [redacted] Derfor er det også viktig for meg å være tilstede, hadde en periode at vi var veldig lite tilstede, og jobbet mye ute på anlegg- Da mistet jeg nok mine ansatte, fordi jeg overlott mine nyansatte til å være anlene med kundene med prosjektledelse og da handterer de ikke endringer, og måtte handtere dem konfliktene som kommer når det er dynamisk arbeidsrom

[redacted]: Hva faktorer tenker du da?

For meg er det viktig å bruke tid med laget, og å **balans**e mellom det faglige og f

det sosiale, og at man kan være venner. Siden jeg er dominant leder så må jeg konstant endre min energi til å **tilpasse** dem personene, og det stresser dem. I **id** er en **nøkkel faktor for** enhver endrings styring. Jeg vil jo bruke mer konsentrert om å bygge nettverk, og relasjonsbygging som gir dem beste prosjektene som også gir muligheter for å innovere og kunne utvikle selskapet og oss som mennesker. Det trengs øvelse, og man trenger.

Utenom Snakk som ikke har noe med tema for master oppgaven om hvordan man ordner kontrakter og bonuser for å få til en avtale som blir signert.
Fra 41 minutter til 58.5 min.

Har du endret holdning eller adferd underveis i en endrings prosess eller implementering?

det har jeg nok, med **en endring må du være fleksibel**, du må hele tiden se på om en **endring må justeres**. Kan f.eks. være internt hvor jeg har endret informasjonsflyten i kontoret for å kunne styre endring gjennom informasjonsflyten. Det har jeg måttet ta innover meg, så jeg

Metriske spørsmål, med skala 1 - 5

1. Se skjema fra intervjuet. Må være midt på, jeg er rådgiver så jeg lytter mindre enn jeg snakker.
2. Ja, men viser til Z modellen, som hun bruker aktivt inn mot styring av lagene til dem forskjellige prosjektene.
3. Problemer med talmodighet, det er en utfordring og svakhet som jeg har
4. Are you open minded? Ja 4, ofte går man inn med en eller annen forventning eller
5. Innovasjon spørsmål:
6. Absolutt, jeg elsker å smelte sammen ideer, og ja en av mine styrker er å gjennomføre.
7. Omstillinger gir alltid ny læring, ja.

Avsluttende spørsmål:

Hvorfor tenker du at det grønne skiftet går tregt:

Jeg tror at folk er redde og synes det er skummelt, (for endringer) og at det er ressursmangel. Flere har søkt både mennesker

Hvilke utfordringer eller barrierer som står i veien for bærekraftig utvikling, eller i forholdet konsulent (Kunde)?

Det er nr. 1 Penger, og risiko vilje eller styring.

Kan de to da trekke ned til endrings motsand?

Jeg ser alltid muligheter, ENOVA midler! For å ikke stoppe utviklingen

Risiko og Økonomi.

Regjeringen prøver å legge til rette for å presse frem endringene, politikere kan kun legge føringer, ramme betingelser og krav. Og støtte midler. Så ja det er jo bedriftene som til slutt må ta beslutningene og avgjørelsene om å

Politikere kan ikke ta beslutninger, det er kun markedet. Vi bruker det rommet for å få kundene til å ta beslutninger, og jobbe med å finne tilskud for kunden som kan dra prosjektet videre og da innenfor dem rammene, na bærekraftig.

Hvordan ser du samspeillet mellom konsulent(rådgiver) og kunde

Hos rådgiverene, så er det mest slik som du definerte som ingeniører, truggheitssøkene, ikke kreative, flinke matematisk og ser ikke nye løsninger, er ikke så innovative. Man trenger dem, kunden må ha noen til å gjøre beregninger, kalkyler, arbeidsgrunnlag med mer. Kundene må ha noen som gjør dette arbeidet, men samtidig, men de ser ikke nok muligheter. Kundene ser ofte mulighetene, men har begrensninger i budsjett og midler tilgjengelig eller rammer for prosjektet. Inntjening er hele tiden nøkkelen. Rådgiver blir ofte en hindring. Det som skille dette kontoret og flere tilsvarende innovasjons kontor er at vi snakker ingeniør språket, har kompetansen og forståelse for kjerne oppgaven, men samtidig ser langt utenfor boksen, og kan bidra med å tenke annerledes og finne mulighetsrom, støtte midler og andre tilskuds ordninger som kan bistå kunden med å realisere prosjektet mer tidsriktig og bærekraftig.

De ser ofte ikke kverandres problem, det er ofte svært vanskelig å finansiere opp et milliard prosjekt, særlig om det har dyre og spekulative, og gjerne dyre ønsninger som ofte bærekraftige løsninger er

Hvordan møter dere kunden når de ikke har samme bærekraftige strategi?

Det kommer veldig an på, for viss de har andre verdier som vi liker med dem, men om de er "dusebags" så ønsker vi ikke å samarbeide, om de ønsker å bidra eller er omgjengelige og respektfulle og bygger samfunn, så vil vi samarbeide.

Noen vil bare at du skal være lydig, og fikse det, så det gjør vi ofte også, om de Vi vil aldri jobbe med noen miljøsvinn. Prøver å gi løsninger eller optimalisere deres prosjekt løsninger de kan ta smarte valg, og spare energi og penger ved å bruke nye løsninger.

Har du noen forbedrings forslag på implanterings prosesser?

Vi prøver jo hele tiden å bli bedre, finne løsninger. Det viktigste må bli å visualisere det blir fort mye fakta og tall. Må bygge bro mellom forståelse, mellom tall og visjon..

Tusen takk for tiden.

Vedlegg 5

Field Journal

Master of Science Change management – Thesis 2023. KKMK

Introduction

This field journal is a collection of field notes, reflections and direct observations systematized into a journal. With a structure on actual observations and reflections during the observation.

Week number 5 Date: 30.01.2023

Samtale med ~~_____~~ Derro, og påfølgende middag om ettermiddagen. Vi snakket om hva ~~_____~~ jobber mest med og dem forskjellige divisjonene som er under ~~_____~~. Han beskrev hvordan han har jobbet med karbonfangst ved sement fabrikk på Østlandet, lite detaljer om selve gjennomføring og teknikker brukt. Han hadde jobbet mest med risiko analyser og QHSE faktorene opp mot prosjektet. Samtale og middag var i etterkant av gjennomført strukturert intervju.

Intervjue med ~~_____~~ Derro.

31.01.2023

Arbeidsmøte fra 08.00 til 12.00 med ~~_____~~ vedrørende Breem sertifisering.

Breem sertifisering brukes opp mot DNB for å få grønt lån med mer. Kunden ~~_____~~ har bekymring for om denne Breem sertifiserings prosessen vil legge en brems på selve prosjektets kritisk linje. Særlig da rundt oppgavene.

Design Review, m. flere av dem som obligatorisk må oppnås. Kunden er redd om det kan påvirke behandlingen i kommunen. Et område som er usikkert i Breem sertifiseringen er da – Handteringen av matjord. Den blå-grønne faktoren vil også da spille en stor rolle.

Refleksjons

Umiddelbart tenker jeg at slik sertifisering har flere grunner for å ta seg tid og råd til å gjennomføre. Den første og mest åpenbare er at flere bærekraftige tiltak er fortsatt så mye dyrere enn konvensjonelle løsninger, og er fortsatt i en slik situasjon at de trenger økonomiske støtteordninger for å bli implementert.

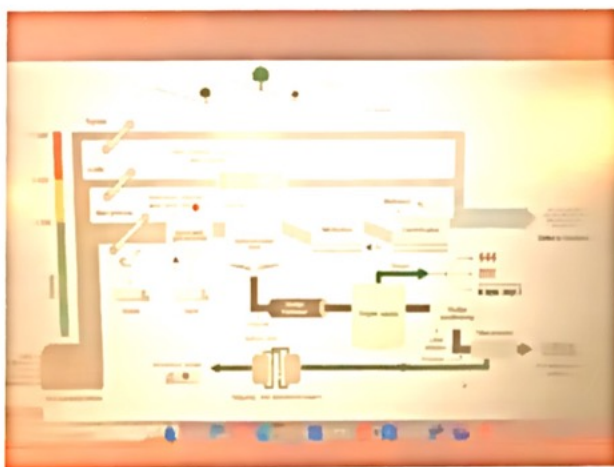
Date 01.02.23

Intervjue med ~~_____~~

Intervjue med ~~_____~~

Date 02.03.2023

Vann rensningsanlegg presentasjon sammen med [redacted] og [redacted] om et avløp og vannrensningssystem for stor Oslo-regionen. Oslo, Bærum, Asker, Røyken og Nesodden. Innovativt og nødvendig for fremtiden, ved å skape et bærekraftig hav uten for mye forurensninger fra menneskers avfall.



Refleksjon:

dddd

Date 05.02.2023

Møte med prosjektdirektør i [redacted] om industriell 3D printing av betong. 3-D printing av betong for grønn omstilling i byggebransjen, møtet var på Teams med [redacted] [redacted], [redacted] Elektronikk-Innovasjon Lab og prosjektleder [redacted]

Man kan nå bygge flere bygg med 3-D printing maskiner, som pumper betong tradisjonelt, men da styres av en robot. Under samtalen kom det frem at [redacted] som er oppfunnet ved videre utvikling av teknologi fra oljeindustrien offshore, gjennom fakultet for petroleum ved Universitet i Stavanger.

Refleksjon:

Ikke så relevant for min oppgave. Jeg kan heller ikke se hva som er så mye mer «grønt» at man fjerner arbeidsplasser ved å la en robot styre pumpeklampen! Men den miljøvennlige betongen som har dokumentert effekt om å redusere 80 prosent karbonutslipp er svært interessant og noe som i mine tanker må presses frem som eneste betong, men det må gjerne foreligge noen grunner for hvorfor så ikke er skjedd? Vurdere å ta en prat med den ene av utviklerne ved UiS.

Week number 6

Date: 06.02.2023

Område møte med ledergruppen til [redacted]

Alle regionledere deltok, sammen med COO [redacted] som ledet møtet. De diskuterte alle pågående prosjekter og hvordan man strategisk skulle gjennomføre oppgaver. Alle regionledere hadde et innslag om hvordan deres status var.

[redacted] som er leder for den region som jeg observerer og intervjuer, fremmet at de ser på dem store industri prosjekter som er under utvikling, men foreløpig står alle prosjektene deres på pause. [redacted]

venter på finansiering, [redacted] er på gjerdet. [redacted] batteri fabrikk har stanset prosjektet, i påvente av endringer i støtte ordning i USA ved IRA, og avventer eventuelle tilsvarende ordning i Norge.

Date 07.02.2023

En kaffe samtale med [redacted] som er AFRY ansatt her ved Advansia kontoret. Han pratet om hvor viktig Taxonomy, eller fokuset på å kontrollere og lage struktur rundt kriterier for hva som er bærekraftig og hva som skal bli godkjent for eventuell støtte.

Refleksjon:

Jeg søkte opp rundt Taxonomy for å lære mer rundt selve taxonomy prosessen, sertifisering prosessen til EU. Har sendt e-post til EU, ikke fått svar. Lastet ned alle faktorer til Taxonomy.

Date 09.02.2023

Intervjue med [redacted].

Møte med [redacted] EU-prosjekt, Mobilitet prosjekt hvor man skal lage tog/bus som går i lukket bane, eller tunnel. Designet for å frakte mennesker hurtig fra A til Å. Advansia lurer på hvordan man kan tilby produktet til et prosjekt, eventuelt hvordan man kan søke om støtte midler til å vurdere utvikle å bygge en pilot test bane.

Refleksjon:

[redacted] starter kontoret, jobber kontinuerlig med å tiltrekke seg start-ups, nye

ider og utviklinger som kan brukes til å søke støtte midler eller at noen prosjekter ønsker å være først ut!

- Lage et prosesskart som jeg kan legge inn i oppgaven.

Week number 7

Date: 13.02.2023

Sosial Bærekraft møte, hvor de ønsket særlig innspill fra meg, men også fra ledelse og strategi avdelingen i Oslo, da representert ved [redacted] Eliassen Håbjørg. Noen punkt som [redacted] ved [redacted] ønsket fokus rundt er:

- Trekke folk inn til byggene
- Sambruk
- Energoptimalisering
- Fysisk aktivisering
- Transportvalg/mobilitet/parkering
- Minske isolering, ensomhet og skape treffpunkter, felles uteareal som vil bli brukt. Lav terskel for å ta i bruk
- App – Informasjonsutveksling i nabolag, leietakere, m.m
- Informasjon og beredskap til krise situasjoner.

Sitat og innspill til start av møtet «Jeg begynte på et initiativ på dette ifm. [redacted], men på grunn av tid og framdrift la jeg det litt til side til fordel for andre oppgaver.

Nå kunne jeg tenkt meg å plukke det litt opp igjen og se om vi klarer å stable en bra forretningsidé og løsning på beina. Det er mange mulige støttemidler vi kan søke om for et slikt prosjekt dersom vi klarer å lage en bra nok forretningsidé. Det er også flere som er interesserte i å være med på en gruppe for å få dette til. Legger ved noen mailer vedrørende dette. Så

snart vi har en idé vi mener kan presenteres til noen, foreslår jeg at [redacted] er vår første approach for pilotering i og med at vi allerede har pitchet dette opp mot deres prosjekt, og fordi at de via Action Now er svært interesserte å være en påvirkningsfaktor innen sosial bærekraft.

Dersom dere tenner på denne ideen kunne jeg tenkt meg at dere ledet denne casen og at vi heller er støtte for dere med søknader, organisering av oppgaver, innhenting av opplysninger om teknologier, mulige samarbeidspartnere etc. Vi har veldig lyst til å være med, skjønner dere 😊 men noen med annen kompetanse enn oss bør lede et slikt prosjekt, slik vi ser det.»

Motet diskuterte hvordan Advansia er svake på sosial bærekraft inn i Breem søknader, og opp mot FEED eller pre-fase.

Refleksjon:

Jeg ser at kunnskapen rundt sosial bærekraft er svært lav, og man tenker fort at sosial bærekraft er lekeplass eller tilgang på uterom. Det må kommuniseres hvor stort, viktig og bredt felt dette fagfeltet er. En tydelig og åpenbar utfordring.

- Kunnskap
- Forståelse hva den tredje pilaren sosial bærekraft egentlig innebærer.

Week number: 9

Date: 28.02.2023

Observations

Morgen møte med Deloitte på Human Capital Trends 2023, med perspektiver på fremtiden.

Presentasjon fra Stavanger kontoret har jeg mottatt.

Refleksjon:

Sånn umiddelbart viser det at sosial bærekraft presser seg mer frem i lyset, og blir mer og mer viktig. Også dette som har presset seg frem om mer work-life balance og at man skal kunne mix arbeide mer inn i hverdagene.

Date: 01.03.2023

Observations

Presentasjon Teams møte med Molde Bærekrafts Hub, som jobber for å hjelpe bedrifter i Molde regionen å kunne jobbe mot å kunne søke støtte midler for bærekrafts mål dedikert av policy makers.

Refleksjons

Det fremstår som man fremfor å ha en ønske eller ide om å bli bærekraftige, så snur man opp ned på det og ser hvor man kan få støtte midler og tilpasser sitt prosjekt deretter!

Date: 03.03.23

Observations

Teams møte med Nord-Norge Europa kontor ved [redacted] som sitter i Brussel, og jobber med å tilrettelegge og bygge nettverk inn mot.

Teams møtet hadde en kort presentasjon av hverandre, og slide presentasjon om kontoret og fremhevet hvor Bodø

Samkjørt prosjekt mellom det grønne skiftet, EUGreenDeal. Det digitale skiftet henger sammen.

Hvordan grønne subsidier påvirker beslutninger til endrings arbeidet, med nærmest umiddelbar virkning.

EU *TheGreen Deal Industrial* plan for å motvirke USA sin IRA plan.

Reflections

Bodo kontoret hjelper ikke med å tilrettelegge eller finne utrop (calls) for tilskudds ordninger som policy makers ønsker realisert.

Kunnskapen er svært lav rundt hva EU jobber, med, hva EU bidratt med i støtte middel, Grants og direct Funding.



Week number:10

Date:070323

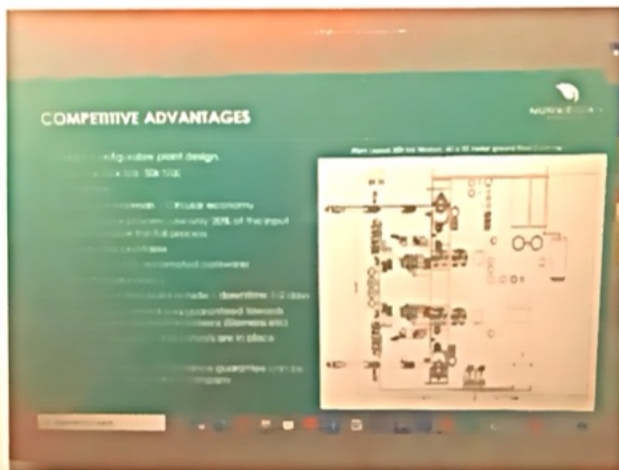
Observations

Teknisk møte med Pyrolyse hvor man kan ha et lukket søppel handtering system for en fabrikk, Industry bygg, eller bydel/ smart by. Det er ~~Norwegian~~ ved Idim og deres tyske produsent. God

Refleksjon

På at man kan ta sortert avfall og brenne det for a lage energi, eller gas som kan brukes til a varme opp f.eks. sentralvarme anlegg, og det kan brukes til å

Gjerne i sammen med et lukket Søppel rør system som er vakuum basert, (min ide basert pa sentral støvsuger) og som kan utelukke søppel henting eller transport i gatene av søppel.



Date:10.03.2023

Samtale i sofa ved inngang (se bilde) Vi samlet oss etter lunsj, da [redacted], mfl. hvor han var tilbake fra lengre sykemelding.

Tema: Søknader om støtte fra det offentlige da særlig mot energi løsninger, ENØK. Men også inn mot utvikling og nyvinning, da særlig innovasjon Norge. [redacted] jobber aktivt mot å finne støtte ordninger, da slike ordninger og økonomiske intensiver er helt avgjørende for om bedrifter vil, kan og legger til rette for kostbare bærekraftige løsninger.

[redacted] ved [redacted] har hatt svært høy suksess rate for å få gjennomslag



Reflections

Beskriver I samtalen at det viktigste er politiske hensyn, som å avlaste strøm nettet som er grunn for søknader. [redacted] fremmer at det ikke er miljøet som er viktig.

Week number:11

Date:150323
Observations

Møte om EU system og tilskudds ordninger da særlig rundt EU Horizon.

Vi snakket mye om hvordan Eu tilskudds ordningene er basert på Policy og hva som er ønskene fra de forskjellige medlems landene og politikerne som fremmer behov for å påvirke en endring, legge til rette for å gi incentiver for å implementere endringer.

Endringsledelse

Det samme må da [redacted] Stavanger kontoret fokusere på, som å søke ut utfordringer og barriere til kundene.

Største utfordring er kunnskap og forståelse for at Eu fond ikke er til for å kunne være en pengehjelp, men er mer en økonomisk støtte for å skape en ønsket endring.

Proessen er at ofte forsknings institusjoner initiere markeds feil, eller at man ikke får den ønskede endring som er fremmet av policy makers, politikere eller bransje organisasjoner. Politisk vilje på hele tiden være tilstede om man skal skape endring.

Date:160323

Observations

Mote med [redacted] om at mulighetsstudien ved Kommune i Nord Norge, de vil nå at [redacted] skal undersøke innenfor Virkemiddelapparatet. Det betyr at [redacted] må søke frem støtte ordninger som kan gjøre at prosjektet med [redacted] Kommune, Nord [redacted] Hydrogen kan gjennomføres.

Refleksjoner:

[redacted] Kommune har gitt resultat og de vil nå se på bygging av Hydrogen fabrikk på tomten, hvor man da kan bruke avfall fra eksisterende fiske yngel oppdrettsanlegg, og kunne skape muligheter for drivstoff leveranser til den nye utbyggingen av militærbasen.

Date:170323

Observations:

Refleksjoner:

Week number:12

Date:20.03.23

Observations

Date:21.03.23

Observations

Seminar ved Næringsforeningen i Stavanger

Vedlegg 6

Log - Notes for Case Study Advansia.

A critical analysis to explore the challenges and barriers with the transition/implementations to sustainable solutions through change management.

10.10.22

Innledende samtale med Dinah O. Laland om prosjektet.

18.10.22

Presentasjon av prosjektet mitt, og aksept fra Advansia ved kontorleder Stavanger Dinah Laland.

24.11.2022

Møte med Hannah for å se status for prosjektet, min Master oppgave hva den skal omhandle og hvordan jeg ønsker at den skal gjennomføres i sammen med Advansia som jeg har valgt, nettopp på grunn av den endringsledelse som er visst, og hvordan bruker aktivt innovasjon i sine oppdrag.

25.01.2023

Det er avtalt på forhand at vi skal ha et kort oppstarts møte og for å avtale møte tider og selve gjennomføringen av intervjuer og observasjon som vil gå over februar og mars. Etter kort samtale og beskrivelse fra meg, tar Dinah ordet fra Hannah som er prosjektleder og sier at jeg kan sitte «innhouse» hele tiden, og være 100% integrert i teamet. Noe som er veldig bra for meg.

Observasjon: Det er enklere for damer å kunne være dominant i arbeidssituasjoner, enn for menn. Ved Advansia er alle ansatte damer, det er innleid noen menn, men ingen ansatte.

Observasjon: Organisasjonen er delt inn i to åpne landskaps for kontorer, bevisst. Det ene er mer for kreativ utfoldelse og skapning, fremme ideer og løsninger. Det andre er mer for å utføre fysiske og praktiske arbeidsoppgaver, koordinering, oppfølging. Helt svart/hvit er det ikke, men til en viss grad så er rommene inndelt etter personlighets testene. Testene henger på veggen, så alle vet hvem de er og hva som er forventet av hver person.

Dinah Laland. Beskriver sammensetningen av organisasjonen, og hvordan hun bruker Jung og personlighets tester for å ha en balansert sammensetning av ulike mennesker. Det er svært viktig for henne at det skilles hundre prosent mellom pause og jobb, og hun liker ikke å snakke jobb i pausene. Jeg vil lage et avsnitt om dette med organisasjons sammensetningen. Hun beskriver også hvordan hun mistet to ansatte, da de ikke kunne arbeide i et for liberalt eller grenseløs arbeidssituasjon, og hvordan hun er klar over nå at for noen må man gi direkte oppgaver, mens andre er selvstendige. Hun forventer alle er selvstendige og til dels tanke lesere.

Oppstart av intervjuene og observasjons perioden ble avtalt til å være første mandag den 30.01.23, og vil vare frem til den 20 mars 2023 – da jeg vil trekke meg tilbake 2 måneder for å bearbeide data.

26.01.2023

Veilednings møte med Jens K. Fisker

Vi gikk igjennom prosjektets målsetning. Spisset forskningen til å være mer fokusert mot

1. Interaksjon mellom konsulentfirmaet(ansatte) og kunde.
2. Prinsipper vs. Praksis
3. Forskjellene mellom interaksjonen som skjer ved kunde, og den interaksjon som skjer internt på kontoret.
4. Endringsprosessen
5. Innovasjons prosessen

Log - Notes for Case Study Advansia.

A critical analysis to explore the challenges and barriers with the transition/implementations to sustainable solutions through change management.

Jens sendte meg dagen etterpå 3 bok utdrag i PDF vedrørende feltarbeid, som jeg har lest i dag og som jeg vil bruke inn i metode delen til å beskrive arbeidet og hvor jeg har tatt lærdom til å gjennomføre feltarbeidet.

30.01.2023

Møtte Arne som er prosjektleder for Advansia, han forklarte kort om jobben han utfører og hvordan arbeidsdagen i korte trekk kan være. Han beskrev videre hvilket prosjekt han sitter på.

Tilsvarende møtte jeg Tore, kort etterpå som beskrev sin hverdag, hvordan man må være tilpasningsdyktig og hvordan man jobber på tvers av bedrifter, yrkes linjer og at man må være åpen for å kunne snakke med alle slags mennesker.

Vedlegg 7

Consent form

I have received and understood information about the project *A critical analysis to explore the challenges and barriers with the transition/implementations to sustainable solutions through change management* and have been given the opportunity to ask questions. I give consent:

- to participate in Interviews and project observation for practical implementation of Change management in project BodøGlimt new stadium.
- to participate in (insert other methods, e.g. an online survey) – if applicable
- for [indicate who] to give information about me to this project – if applicable
- for information about me to be published in a way that I can be recognised (describe in more detail)– if applicable
- for my personal data to be stored after the end of the project for (describe purpose(s)) – if applicable

I give consent for my personal data to be processed until the end of the project.



(Signed by participant, date)



Are you interested in taking part in the research project

A critical analysis to explore the challenges and barriers with the transition/implementations to sustainable solutions through change management

Purpose of the project

You are invited to participate in a research project where the main purpose is to

The project purpose is to analyse the behaviour and processes of change management in the organisation.

The objective is to critically review how change is implemented, how new ideas, innovations are forwarded from project management to the end-user or client to achieve a more sustainable solution.

This project is a master's thesis

The collected personal data will not be used for any other purposes.

Which institution is responsible for the research project?

University of Stavanger is responsible for the project (data controller).

Professor Jens K Fisker is the coach and coordinator from the master program for my thesis.

Why are you being asked to participate?

Advansia AS with the staff is being asked to participate because of the innovations and the way that the organisation as previously shown how it effectively works towards change, innovation and with a good skill of managing so.

What does participation involve for you?

The methods that will be used is a combination of paper-based survey, due to that the initial project is already made. Together with interview, and observation the scope is to find the way that change management is created in such an innovative company. Information that will be collected is project process, project staff and leaders view on the process and how they feel and see the process. The information will be recorded with sound recording.

If you choose to take part in the project, this will involve that you will be observed and take part in two short semi-structured interviews. It will take approx. 65 minutes. The survey includes questions about change, management, sustainability, and process. Your answers will be recorded electronically.

Participation is voluntary

Participation in the project is voluntary. If you choose to participate, you can withdraw your consent at any time without giving a reason. All information about you will then be made anonymous. There will be no negative consequences for you if you choose not to participate or later decide to withdraw.

Your personal privacy – how we will store and use your personal data

We will only use your personal data for the purpose(s) specified here and we will process your personal data in accordance with data protection legislation (the GDPR).

- *Myself and my tutor professor will have access to the personal data.*
- *I will replace your name and contact details with a code. The list of names, contact details and respective codes will be stored separately from the rest of the collected data», I will store the data on a research server, locked away/encrypted, etc.*

What will happen to your personal data at the end of the research project?

The planned end date of the project is *10 of June 2023*.

The data recordings will be deleted after submission of the thesis.

Your rights

So long as you can be identified in the collected data, you have the right to:

- access the personal data that is being processed about you
- request that your personal data is deleted
- request that incorrect personal data about you is corrected/rectified
- receive a copy of your personal data (data portability), and
- send a complaint to the Norwegian Data Protection Authority regarding the processing of your personal data

What gives us the right to process your personal data?

We will process your personal data based on your consent.

Based on an agreement with *University of Stavanger*, The Data Protection Services of Sikt – Norwegian Agency for Shared Services in Education and Research has assessed that the processing of personal data in this project meets requirements in data protection legislation.

Where can I find out more?

If you have questions about the project, or want to exercise your rights, contact:


- *University of Stavanger] via Jens K Fisker*
- Our Data Protection Officer:
-

If you have questions about how data protection has been assessed in this project by Sikt, contact:

- email: (personverntjenester@sikt.no) or by telephone: +47 73 98 40 40.

Yours sincerely,

Project Leader
Jens K. Fisker
(Researcher/supervisor)


Graduate Student
Kjetil Kristoffer Myrtvedt Kristoffersen

Elisabeth Laurvik

Vedlegg 2

Master i endringsledelse ved UiS

En kritisk analyse for å utforske utfordringene og barrierer for overgang/ implementeringer til bærekraftige løsninger gjennom endringsledelse.

A critical analysis to explore the challenges and barriers with the transition/implementations to sustainable solutions through change management.

Semistrukturert Intervjuguide del 1.

Informasjon:

Velkommen og takk for at du tar deg tid til å delta i denne undersøkelsen.

Jeg setter stor pris på at jeg får bruke av tiden din til å få innsikt i temaet til min master oppgave, som er endringsledelse. Kort om selve masteroppgaven, hvor jeg ønsker å se i praksis hvordan en organisasjon organiserer, tilpasser og legger til rette for omstilling, endringsledelse gjennom sitt virke og da påvirkning til sine omgivelser, det være ansatte, kollegaer og leverandører, men gjerne mest kunder.

Faktorer som påvirker oss er klimaendringer, pandemier og økonomiske kriser, krig og teknologisk utvikling, men også migrasjon, og endret livskrav som ofte er en følge av dem endringer. Kompetent endringsledelse har aldri vært mer gjeldende, og ingen organisasjoner er fritatt fra utfordringene.

Jeg gjennom min master ønsker å studere og kunne med kritisk blikk gi en bedre vurdering av hvilke forutsetninger som vil gjøre en forskjell i endringsprosesser av enhver art.

Datainnsamlingen vil være tre-delt, hvor første del er et kort intervju på 1 time, hvor det ikke er satt av noe pause. Så som andre del vil jeg gjennom noen uker observerer selve prosjektstyringen, ledelse, og delta på prosjektledelse møter. Jeg vil også gjennom samtaler, innhente data fra hvordan prosjekt valg, da særlig bærekraftige valg er gjort. Til slutt som tredje del, vil jeg så å gjennomføre en kort

Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk, men vil bli transkribert snarest etter at det er gjennomført. Deretter vil lydfilene bli slettet. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldende regelverk og deretter bli slettet.

Jeg forventer at to første delene; innledende intervju og observasjon/deltagelse vil være ferdigstilt frem til den 20 mars. Oppfølgings intervjuet vil bli gjort rundt midten av mai. Mest sannsynlig i uke 20/21.

Samtykke skjema og informasjon skjema må signeres før vi starter, ihht. retningslinjer til UiS og NSD.

Innledning

Jeg er student ved Universitet i Stavanger og intervjuet vil være en del av datagrunnlaget til min masteroppgave i Endringsledelse. Temaet er innovasjon og ledelse i privat sektor med spesielt fokus på bærekraft innovasjon og endringsledelse (prosesser) Kort definisjons beskrivelse, til hjelp i intervju prosessen, med hensyn til hva definisjon av endring, endringsprosess som legges til grunn.

Definisjon >> Endring

Når vi snakker om endring, så mener vi (Jacobsen 2004:39) (hente sitat til oppgave fra ny bok 2018).

(...) noe som har funnet sted når man kan spore til dels betydelige forskjeller i tilstander på to tidspunkt

For at vi skal kunne si at det har skjedd en endring, må vi ha en empirisk observasjon av at noe har endret seg i et tidsrom. Jo større forskjellen i observert form, type eller fenomen er ved slutt tidspunktet i forhold til start tidspunktet, jo større er også endringen.

Å endre noe innebære å tenke nytt. Det er derfor sterke likheter mellom en endring og en innovasjon, uten at dette betyr at en endring er en innovasjon. Å bytte f.eks. regnskapssystem i virksomheten er en endring, men ingen innovasjon.

Definisjon >> Endringsprosess

En endringsprosess er prosessen vi må gå igjennom for å komme fra dagens situasjon til en ønsket situasjon.

Intervjue 1 vil ta ca. 1 time Det er ikke satt av tid til pause. Har du noen spørsmål før vi starter?

Spørsmål:

1. Kjønn (K/M):

M

Alder:

45

Stilling:

Prosjektleder

2. Hvor lenge har du jobbet i prosjekt ledelse?

2010
2005 →

3. Hva er din holdning til omstilling og endringer i jobben din generelt?

Hele veien vært endring. Egentlig roen for endring
Trives med endring, men langsomt og sikker

4. Hva tenker du generelt sett om hvordan forskjellige endringer påvirker arbeidsdagen din?

Det gir noen spennende, morsomme og utvikling.
Hendelse

5. Hvilke type omstillinger og endringer har du opplevd i din jobb?

Alle grader på skalen. Fra mindre daglige.

Fra 100% relativt NT
0% deltagelse

6. Hvilken type endringer opplever du som mest utfordrende/best? Ny teknologi eller nye arbeidsprosesser/rutiner/samhandling? Hvorfor mest utfordrende/best? Beslutning om endring som er politisk styrt, fra ledelsesnivå eller lokalt aktiverte endringer?

Usikkerhet.

7. I hvilken grad tar du selv initiativ til endringer som påvirker kollegaer og/eller samhandling med dem eller andre?

Tar ofte initiativ

Hvordan oppleves endringene mtp ressurser som tid, kompetanse?

J.A.

Begge deler blir styrt.

8. På hvilken måte blir endringer gjennomført?

Sammenheng. & Coaktiv

9. Hvordan blir endringer omtalt/snakket om og av hvem; kollegaer, ledere, osv. før, under og etter det blir implementert?

Tusen utspill

10. Ønsker du endringer velkommen eller gjør det deg usikker? evt. Hva ligger bak at du har motstand?

Trykksaken skandale - ønsker mer lang spille -

11. Hva skal til for at en endring gir mening for deg?

Endring som berører, men heller ikke som berører...
Liker å gjøre det bedre...

12. Hva skal til for at du tilslutter deg helhjertet til en endring?

Må gjøre det bedre

13. I hvor stor grad påvirker endringer samhandling med andre?

Positiv direkte, større engasjement

14. Hvilken påvirkning har endringene på kjerneoppgaver?

> i form av å ha strategier for å kunne gjennomføre
Beste

15. Omstillinger kan oppleves som noe uforutsett og ukjent. Hvor mye betyr dette for deg i din opplevelse og vurdering av omstillinger (1-5). Hva kan være uforutsette og ukjent for deg?

1

ukjent har en bestemt
strategi

16. Hvilken lederstrategi mener du er best ved omstillinger: /Finne tre typer eks.

tydelig/autoritær/mye synlig - demokratisk/litt synlig - «laissez faire»/likegyldig/lite synlig.

Hvorfor denne strategien?

Her har innvirkning, men med lederstyrke

17. Hvordan forholder du deg til endringer vs. din profesjonalitet i stillingen (verdier, daglige oppgaver og utfordringer i oppgaven vs. nye oppgaver/utfordringer ifm. omstilling)?

Styrt av å levere > work-life-balance.
oppgaver

3

Are you open minded? Har du et åpent sinn i møte med kunder, kollegaer?

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

4

Tar du lett imot nye ideer, som ikke korresponderer med dine egne ideer?

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

4

5

Blir ideer hos deg og dere formet i sammen? Videre utviklet i en åpen prosess?

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

6

Kan du ta andres ideer, og smelte sammen med dine ideer og skape innovasjon?

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

7.

Hvordan realiserer du ideer, har du gjennomførings evne?

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

1,4

1,5

8. Føler du det anledning å komme med konstruktiv kritikk, av leder, kunder og nye motstridende ideer.

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

4

9. I hvilken grad opplever du at omstillinger (generelt) gir ny læring?

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

5

10.

I hvilken grad har du opplevd sosial støtte fra ledere og kolleger under omstillinger?

1 Svært uenig

Uenig

Enig

Svært Enig 5

Avslutning

Da har jeg ikke flere spørsmål i denne runden. Er det noe mer du ønsker å få sagt, noe jeg burde vite eller du vil spørre om før vi avslutter?

Takk for at du har stilt opp og delt av dine erfaringer. Det betyr mye for meg. Ha en fortsatt fin dag!

Hvordan

Økonomi
Risikoen

inngående endringstilp.

Vedlegg 8

Vedlegg 2

Master i endringsledelse ved UiS

En kritisk analyse for å utforske utfordringene og barrierer for overgang/ implementeringer til bærekraftige løsninger gjennom endringsledelse.

A critical analysis to explore the challenges and barriers with the transition/implementations to sustainable solutions through change management.

Semistrukturert Intervjuguide del 1.

Informasjon:

Velkommen og takk for at du tar deg tid til å delta i denne undersøkelsen.

Jeg setter stor pris på at jeg får bruke av tiden din til å få innsikt i temaet til min master oppgave, som er endringsledelse. Kort om selve masteroppgaven, hvor jeg ønsker å se i praksis hvordan en organisasjon organiserer, tilpasser og legger til rette for omstilling, endringsledelse gjennom sitt virke og da påvirkning til sine omgivelser, det være ansatte, kollegaer og leverandører, men gjerne mest kunder.

Faktorer som påvirker oss er klimaendringer, pandemier og økonomiske kriser, krig og teknologisk utvikling, men også migrasjon, og endret livskrav som ofte er en følge av dem endringer. Kompetent endringsledelse har aldri vært mer gjeldende, og ingen organisasjoner er fritatt fra utfordringene.

Jeg gjennom min master ønsker å studere og kunne med kritisk blikk gi en bedre vurdering av hvilke forutsetninger som vil gjøre en forskjell i endringsprosesser av enhver art.

Datainnsamlingen vil være tre-delt, hvor første del er et kort intervju på 1 time, hvor det ikke er satt av noe pause. Så som andre del vil jeg gjennom noen uker observerer selve prosjektstyringen, ledelse, og delta på prosjektledelse møter. Jeg vil også gjennom samtaler, innhente data fra hvordan prosjekt valg, da særlig bærekraftige valg er gjort. Til slutt som tredje del, vil jeg så å gjennomføre en kort

Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk, men vil bli transkribert snarest etter at det er gjennomført. Deretter vil lydfilene bli slettet. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldende regelverk og deretter bli slettet.

Jeg forventer at to første delene; innledende intervju og observasjon/deltagelse vil være ferdigstilt frem til den 20 mars. Oppfølgings intervjuet vil bli gjort rundt midten av mai. Mest sannsynlig i uke 20/21.

Samtykke skjema og informasjon skjema må signeres før vi starter, ihht. retningslinjer til UiS og NSD.

Innledning

Jeg er student ved Universitet i Stavanger og intervjuet vil være en del av datagrunnlaget til min masteroppgave i Endringsledelse. Temaet er innovasjon og ledelse i privat sektor med spesielt fokus på bærekraft innovasjon og endringsledelse (prosesser) Kort definisjons beskrivelse, til hjelp i intervju prosessen, med hensyn til hva definisjon av endring, endringsprosess som legges til grunn.

Definisjon >> Endring

Når vi snakker om endring, så mener vi (Jacobsen 2004:39) (hente sitat til oppgave fra ny bok 2018).

(...) noe som har funnet sted når man kan spore til dels betydelige forskjeller i tilstander på to tidspunkt

For at vi skal kunne si at det har skjedd en endring, må vi ha en empirisk observasjon av at noe har endret seg i et tidsrom. Jo større forskjellen i observert form, type eller fenomen er ved slutt tidspunktet i forhold til start tidspunktet, jo større er også endringen.

Å endre noe innebære å tenke nytt. Det er derfor sterke likheter mellom en endring og en innovasjon, uten at dette betyr at en endring er en innovasjon. Å bytte f.eks. regnskapssystem i virksomheten er en endring, men ingen innovasjon.

Definisjon >> Endringsprosess

En endringsprosess er prosessen vi må gå igjennom for å komme fra dagens situasjon til en ønsket situasjon.

Intervjue 1 vil ta ca. 1 time Det er ikke satt av tid til pause. Har du noen spørsmål før vi starter?

Spørsmål:

1. Kjønn (K/M): Alder: Stilling:

2. Hvor lenge har du jobbet i prosjekt ledelse?

3. Hva er din holdning til omstilling og endringer i jobben din generelt?

4. Hva tenker du generelt sett om hvordan forskjellige endringer påvirker arbeidsdagen din?

5 Hvilke type omstillinger og endringer har du opplevd i din jobb?

6. Hvilken type endringer opplever du som mest utfordrende/best? Ny teknologi eller nye arbeidsprosesser/rutiner/samhandling? Hvorfor mest utfordrende/best? Beslutning om endring som er politisk styrt, fra ledelsesnivå eller lokalt aktiverte endringer?

7. I hvilken grad tar du selv initiativ til endringer som påvirker kollegaer og/eller samhandling med dem eller andre?

Hvordan oppleves endringene mtp ressurser som tid, kompetanse?

8. På hvilken måte blir endringer gjennomført?

9. Hvordan blir endringer omtalt/snakket om og av hvem; kollegaer, ledere, osv. før, under og etter det blir implementert?

10. Ønsker du endringer velkommen eller gjør det deg usikker? evt. Hva ligger bak at du har motstand?

11. Hva skal til for at en endring gir mening for deg?

12. Hva skal til for at du tilslutter deg helhjertet til en endring?

13. I hvor stor grad påvirker endringer samhandling med andre?

14. Hvilken påvirkning har endringene på kjerneoppgaver?

15. Omstillinger kan oppleves som noe uforutsett og ukjent. Hvor mye betyr dette for deg i din opplevelse og vurdering av omstillinger (1-5). Hva kan være uforutsette og ukjent for deg?

16. Hvilken lederstrategi mener du er best ved omstillinger: /Finne tre typer eks.

tydelig/autoritær/mye synlig – demokratisk/litt synlig – «laissez faire»/likegyldig/lite synlig.

Hvorfor denne strategien?

17. Hvordan forholder du deg til endringer vs. din profesjonalitet i stillingen (verdier, daglige oppgaver og utfordringer i oppgaven vs. nye oppgaver/utfordringer ifm. omstilling)?

18. Hvorfor aksepterer kollegiet og profesjonen stadige endringer og omstillinger?

Oppfølgingsspørsmål:

1. Hvilke holdninger og atferd møter du på blant kollegaer når det er snakk om endringer?
2. Har du endret holdninger og/eller atferd til endringer underveis i en implementeringsprosess?

Hva skjedde?
3. Hva kan være årsaken til det?
4. Hva mener du er viktig å tenke på ifm omstilling og endring?

Metriske spørsmål:

Til slutt har jeg noen spørsmål hvor jeg ønsker at du svarer hvor enig du er ut fra en skala fra 1-5 hvor 5 er svært enig og 1 er svært uenig.

Spørsmål nr. 1-7 er fra Otto Scharmer Teori U. 8-10 er arbeidsmiljø relatert.

1.

Vi har en åpen diskusjon om hvilke løsninger som er best og vil kunne gi bærekraftige løsninger. Vi lytter.

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

2.

Jeg har mulighet til å bruke tid på å observere, studere og utvikle hva jeg har oppfattet i samtaler og møter vi gjennomfører.

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

3

Are you open minded? Har du et åpent sinn i møte med kunder, kollegaer?

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

4

Tar du lett imot nye ideer, som ikke korresponderer med dine egne ideer?

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

5

Blir ideer hos deg og dere formet i sammen? Videre utviklet i en åpen prosess?

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

6

Kan du ta andres ideer, og smelte sammen med dine ideer og skape innovasjon?

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

7.

Hvordan realiserer du ideer, har du gjennomførings evne?

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

8. Føler du det anledning å komme med konstruktiv kritikk, av leder, kunder og nye motstridende ideer.

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

9. I hvilken grad opplever du at omstillinger (generelt) gir ny læring?

1 Svært uenig Uenig Enig Svært Enig 5

10.

I hvilken grad har du opplevd sosial støtte fra ledere og kolleger under omstillinger?

1 Svært uenig

Uenig

Enig

Svært Enig 5

Avslutning

Da har jeg ikke flere spørsmål i denne runden. Er det noe mer du ønsker å få sagt, noe jeg burde vite eller du vil spørre om før vi avslutter?

Takk for at du har stilt opp og delt av dine erfaringer. Det betyr mye for meg. Ha en fortsatt fin dag!