



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

## **Hvordan Asko Nord har tatt i bruk bærekraft**

En kvalitativ intervjuundersøkelse om hvordan en organisasjon tar i bruk bærekraft

Camilla Guttormsen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked BED-3902 - mai 2020



## Forord

Med denne masteroppgaven fullfører jeg min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen ved UiT. Jeg har tilbragt hele min utdanning ved Norges arktiske universitet der det føles vemodig å avslutte denne tiden i livet mitt. Det har vært fem lærerike, engasjerende og flotte år med både mestring og utfordring.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Elin Anita Nilsen for å ha vært en sterk faglig støtte og en god sparringspartner. Tusen takk for at du har utfordret meg til å tenke kreativt og gjennom hele prosessen bidratt med verdifulle råd. Jeg vil være evig takknemlig for den tiden du har viet til meg og min masteroppgave.

Videre vil jeg takke Asko Nord for å ha stilt opp ved flere anledninger gjennom samtaler, planlegging, rekruttering og intervju. Deres engasjement og gjestfrihet har bidratt til å gjøre denne prosessen ekstra spennende. Dere som stilte opp som deltakere i intervju har æren for det rike grunnlaget jeg har fått til studien.

Noen som også fortjener en stor takk er mine medstudenter, da dere har gitt meg mange fantastiske minner fra tiden som masterstudent. Denne samlede gjengen har bidratt til en helt spesiell atmosfære med støtte, latter og konstruktive diskusjoner. Vi har delt glede og sorg, og jeg vil savne dere svært når vi alle spres rundt i landet for nye eventyr.

Familie og venner har hjulpet meg gjennom prosjektet med god mat og oppmuntrende kommentarer. Selv om det var en utfordrende omstilling på grunn av Covid-19 har vi støttet hverandre gjennom digital kommunikasjon.

Avslutningsvis vil jeg takke min samboer som selv har hatt stressende tider som medisinstudent. Til tross for egne utfordringer har du vært en fantastisk støttespiller med tålmodighet og forståelse for prosessen jeg har gått gjennom.

Tromsø, 29.05.2020

*Camilla Guttermsen*



## Sammendrag

Tema for oppgaven er innføring av bærekraftige praksiser. Formålet ved denne studien er å bidra til økt innsikt i hvordan en organisasjon innfører og tar i bruk organisasjonsidéen bærekraft. Dette i en kontekst av bærekraft i logistikk- og transportbransjen. Jeg vil være opptatt av både innholdet i ideen og prosessen rundt. Ved å bringe sammen perspektivene for innhold og prosess kan studien medvirke til økt forståelse av deres tilknytning til hverandre og hvorfor de formes slik de blir. Å se perspektivene i sammenheng med hverandre i tillegg til fokus på den respektive bransjen har vist seg å være mangelvare i litteraturen.

Problemstillingen for denne avhandlingen er:

*Hvordan har man i Asko Nord tatt i bruk ideen bærekraft?*

Problemstillingen besvares gjennom en kvalitativ intervjuundersøkelse. Organisasjonen Asko Nord og spesifikt transportavdelingen er anvendt som empirisk tilfelle. Jeg har intervjuet syv medlemmer fra toppledere, mellomledere og medarbeidere ved bruk av semistrukturerte dybdeintervju.

Jeg har benyttet meg av oversettelsesteori kombinert med implementeringsteori for å besvare problemstillingen. Oversettelsesteori brukes til å analysere hvordan innholdet i ideen fortolkes og implementeringsteori for hvordan prosessen rundt har blitt designet. Funnene knyttet til oversettelsesprosessen viste at man i Asko Nord startet med en avgrenset utslippside som ble oversatt ved kopiering. Videre ble innholdet bygget ut ved adderingsregelen da de la til flere aspekter som medarbeidere og nye utslippsløsninger. I 2020 hadde innholdet gått gjennom en omvandling og blitt en kompleks, lokal ide som inkluderte fornybar energi og økonomisk kjøring. En økende grad av kunnskapstilegnelse om ide og kontekst var drivere for oversettelsesprosessen. Videre viste funn knyttet til implementering at kjennetegn som miljøledelse, tempo, involvering og evaluering ble mer omfattende. Ledelsen fikk økt engasjement og fokus på innovasjon, medarbeiderne ble i større grad involvert, som videre medførte ulike oppfattelser av tempo. Overordnet viste funnene en kontinuerlig utvikling som tempo. Til slutt fant jeg en samvariasjon mellom økende kompleksitet for innhold og prosess.

Nøkkelord: Bærekraft, organisasjonsidé, logistikk- og transportbransjen, oversettelse, implementering.



# Innhold

<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Tema og problemstilling .....	2
1.3 Oppgavens struktur .....	4
<b>2 Kontekstkapittel</b> .....	<b>5</b>
2.1 Bærekraft som et globalt fenomen .....	5
2.2 Bærekraft i logistikk- og transportbransjen .....	6
2.3 Asko Nord: en bærekraftig organisasjon .....	8
<b>3 Teoretisk forankring</b> .....	<b>10</b>
3.1 Bærekraft som en organisasjonsidé .....	10
3.2 Oversettelsesteori og skandinavisk ny-institusjonalisme .....	11
3.2.2 Oversettere .....	13
3.2.3 Oversettelseskompetanse .....	13
3.3 Implementeringsteori .....	16
3.3.2 Implementeringskompetanse .....	17
3.5 Analysemodell .....	22
<b>4 Metode</b> .....	<b>24</b>
4.1 Vitenskapsteoretisk posisjon .....	24
4.2 Forskningsdesign .....	24
4.2.1 Forskningstilnærming .....	25
4.3 Forskningsstrategi .....	26
4.4 Metode for datainnsamling .....	26
4.4.1 Utvalg .....	27
4.4.2 Semistrukturert intervju .....	28
4.4.3 Intervjuguide og gjennomføring .....	28
4.5 Analysemetode .....	30
4.6 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning .....	31
4.6.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet .....	31
4.6.3 Forskningsetikk .....	33
<b>5 Analyse av funn</b> .....	<b>34</b>
5.1 Del 1: Fra et oversettelsesperspektiv .....	34
5.1.1 Første fase .....	34
5.1.2 Andre fase .....	37
5.1.3 Tredje fase .....	38

5.1.4 Oppsummering av funn.....	43
5.2 Del 2: Fra et implementeringsperspektiv .....	45
5.2.1 Miljøledelse .....	45
5.2.2 Tempo.....	48
5.2.3 Involvering .....	50
5.2.4 Evaluering .....	54
5.2.5 Oppsummering av funn.....	55
<b>6 Drøfting: Sammenstilling av analysene .....</b>	<b>57</b>
<b>7 Avslutning .....</b>	<b>61</b>
7.1 Konklusjon .....	61
7.2 Begrensninger ved studien.....	62
7.3 Implikasjoner og videre forskning .....	62
<b>8 Referanseliste.....</b>	<b>63</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>69</b>
<b>Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....</b>	<b>69</b>
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide ledelsen .....</b>	<b>71</b>
<b>Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeidere .....</b>	<b>73</b>



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Bærekraft er et begrep som har fått stadig større gjennomslagskraft i næringslivet, blant annet for logistikk- og transportbransjen, (Amaeshi mfl., 2016; Rao & Tilt, 2016; Salzmänn mfl., 2005; referert i Linneberg, Madsen & Nielsen, 2019). Her vil jeg studere hvordan bærekraftige strategier har blitt omgjort til praksis. Bærekraftig næringsliv handler om et fokus på utvikling som dekker dagens behov uten å redusere kommende generasjoners muligheter for eget behov (FN-sambandet, 2019). Bærekraft i næringslivet har ofte blitt sett på som en trend, men har i senere tid blitt beskrevet som et mer permanent skifte (Mitra & Buzzanell, 2018; Crews, 2010). Nå som instanser med høy autoritet som FN, EU og regjeringen har gitt føringer knyttet til bærekraft, kan en anta at bærekraftige praksiser har fått en sterk utbredelse (FN-sambandet, 2019; Røvik, 1998) Vi registrerer også et marked som i større grad etterspør organisasjoner med bærekraftige løsninger og investeringer (Nilsen, 2019). Organisasjoners ansvar og engasjement i bærekraftdebatten har i de siste årene vært aktuell for både forskere og ledere (Kim & Chai, 2017). En ung ildsjel, Greta Thunberg, har også bidratt til å sette begrepet bærekraft på den globale dagsordenen (Holen, 2019). Press fra myndighetene og sosialt bevisste kunder, trussel om global oppvarming knyttet til CO<sub>2</sub>-utlipp og en voksende bekymring for tilgang på ressurser, er faktorer som har påvirket organisasjoner til å ta i bruk bærekraft (Jørsfeldt, Hvolby & Nguyen, 2016). Det som dominerer blant forskning på bærekraft i næringslivet handler om hvordan organisasjoner posisjonerer seg i relasjon til konseptet, som i liten grad gir en forståelse av hva og hvordan det gjøres (Linneberg, mfl., 2019). Dermed er det begrenset med kunnskap om organisasjoners håndtering av bærekraft i praksis (Engert & Baumgartner, 2016).

Historisk sett ble begrepet satt på den globale agenda etter FN publiserte en rapport som skulle bidra til å løse problemer knyttet til miljø (FN-sambandet, 2019). Dette endret siden hvordan organisasjoner forholder seg til konseptet. I Dow Jones Sustainability Index defineres begrepet bærekraft knyttet til organisasjoner som *“a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments.”* (Grover, 2011). I henhold til dette må organisasjoner ta bærekraftige hensyn kombinert med fokus på økonomisk prestasjon. Flere forskere argumenterer for at innføring av bærekraftige praksiser fremmer økonomisk prestasjon på lang sikt (Schoenherr, 2012; Gotschol, Giovanni og Vinzi 2014). Det brukes ulike betegnelser på bærekraft i litteraturen. De mest sentrale er bærekraft og bærekraftig

utvikling som er generelle betegnelser på fenomenet (Mitra & Buzzanell, 2018; Engert, Rauter & Baumgartner, 2016; Schoenherr, 2012; Crews, 2010).

Å implementere bærekraft i en organisasjon betraktes fortsatt som en sentral utfordring med vage mål og ineffektive prosedyrer (Mitra & Buzzanell, 2018). En av årsakene til gapet mellom ambisjon og implementering kan være uoversiktlig og forvirrende operasjonalisering, i tillegg til mangel på praktiske eksempler (Sroufe, 2017; Agudelo, Johannsdottir & Davidsdotir, 2019; Rajeev, Pati, Padhi & Govindan, 2017). Ved å undersøke en organisasjons anvendelse av bærekraft kan oppgaven bidra med et praktisk eksempel. En undersøkelse av hvordan en organisasjon tar i bruk bærekraft vil også kunne skape et bilde for andre organisasjoner om hvordan de kan bli mer bærekraftig. Mye av forskningen basert på bærekraft i spesifikt logistikk- og transportbransjen, baseres på spørreundersøkelser med et fåtall bedrifter og bruker teoretiske modeller, casestudie og konseptuelle tilnærminger (Centobelli, Cerchione & Esposito, 2017; Evangelista, Santoro & Thomas, 2018).

Dagens organisasjoner blir eksponert for og forholder seg til institusjonaliserte oppskrifter eller ideer for hvordan de bør utformes, ledes og styres (Røvik, 2009). Som nevnt er bærekraftige praksiser i litteraturen beskrevet som en trend eller et permanent skifte. Dermed kan bærekraft i næringslivet betraktes som en organisasjonsidé, der implementering av slike praksiser kan sees på som en prosess for å ta i bruk en slik idé.

## 1.2 Tema og problemstilling

Formålet med denne studien er å bidra til en bedre forståelse av hvordan en organisasjon kan ta til seg og ta i bruk bærekraft. Dette gjøres ved å se på hvordan innholdet i ideen blir tolket og bearbeidet, og hvordan prosessen designes på et mikronivå. Oppgavens kontekst vil være innføring av bærekraft i en organisasjon fra logistikk- og transportbransjen. På grunn av et økende fokus på organisasjoners ansvar knyttet til bærekraftig utvikling kan det antas et økende press for implementering av bærekraft. Samtidig har logistikk- og transportbransjen fått oppmerksomhet den siste tiden på grunn av økende etterspørsel for frakt av varer (Centobello, mfl., 2017; Herold, & Lee, 2017; Evangelista, Santoro & Thomas, 2018). En litteraturgjennomgang om bærekraft og bransjer viser at majoriteten av litteraturen knyttes til landbruk, råmaterialer, mote og butikk, og elektronikk (Rajeev, Pati, Padhi & Govindan, 2017). Logistikk og transport er en av bransjene som er mindre forsket på knyttet til bærekraftig utvikling (Rajeev, Pati, Padhi & Govindan, 2017). Dermed kan oppgaven være et godt bidrag til å fylle «hullet» i litteraturen om bærekraft og bransjen. Med denne studien ønsker jeg å bidra i debatten om bærekraft i næringslivet ved å gi en bedre forståelse av

hvordan en organisasjon i denne bransjen forholder seg til et slikt konsept. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

*Hvordan har man i Asko Nord tatt i bruk ideen bærekraft?*

Denne masteroppgaven vil handle om hvordan en organisasjon tar i bruk ideen bærekraft, noe jeg vil analysere ved hjelp av to teoretiske innfallsvinkler: oversettelsesteori og implementeringsteori. Oversettelsesteori brukes for å analysere hvordan innholdet i bærekraft fortolkes og bearbeides. Hvilket innhold vil konseptet få i Asko Nord og hvordan vil bærekraftig praksis se ut hos dem? Hvem vil være de sentrale aktørene som bidrar til å formulere innholdet i ideen? På den måten vil oversettelsesteori være apparatet som skal sette søkelyset på selve ideen bærekraft og hvordan innholdet utvikler seg i prosessen. For å få en forståelse av hvordan de praktisk innfører ideen vil jeg benytte meg av implementeringsteori. Denne innfallsvinkelen handler om implementeringsprosessen rundt bærekraft som skal bidra til å belyse hvordan organisasjonen har designet og rigget til for å kunne ta det i bruk. Det finnes mye forskning på implementering og design av endringsprosess, der det fokuseres på ulike modeller for implementering (Al-Haddad & Kotnour; 2015, Beer & Nohria, 2000; Meyer & Stensaker, 2006). Implementeringsstudier studerer aspekter som hvor mye medarbeidere skal involveres, om det implementeres ovenfra og ned der ledelsen bestemmer og om tiltakene skal iverksettes gradvis over en lengre periode eller raskt og omveltende. Det er elementer som man er opptatt av innen implementeringsteori og som vil bidra med et egnet begrepsapparat for å analysere prosessen i Asko Nord.

Ved bruk av både oversettelsesteori og implementeringsteori vil jeg kunne analysere hvordan organisasjonen har tatt i bruk bærekraft ut fra to ulike perspektiver. Dette vil bidra til en helhetlig forståelse da analysen vil belyse to viktige prosesser. Samtidig som en organisasjon designer, tilrigger og iverksetter implementeringsprosessen, så vil de også fortolke, bearbeide og forme innholdet i ideen. Ved å bringe disse to sammen kan jeg oppdage ulike sammenhenger mellom hva de gjør med innholdet og hvordan de designer prosessen. Vil det være slik at innhold og prosess støtter hverandre opp og viser en samvariasjon? Det vil si at oversettelsesprosessen og implementeringsprosessen kan ha hatt en lignende utvikling. På denne måten vil jeg koble de med hverandre for å bedre forstå hvorfor innhold og prosess blir slik de blir. Det er interessant, da det er relativt uvanlig å belyse det ved å se begge teoretiske feltene sammen. Ofte har forskere enten sett på innføring av organisasjonsideer ved hjelp av oversettelsesteori eller utelukkende ved å være opptatt av hvordan det implementeres.

Ved å analysere undersøkelsens data ut fra to ulike perspektiver vil jeg få en mer fullstendig forståelse av hvilke prosesser som trer i kraft når en organisasjon skal ta i bruk bærekraft.

Ved bruk av kvalitativ metode og dybdeintervju for innsamling av data vil jeg undersøke lederes og ansattes iverksetting, håndtering og opplevelse av bærekraftige praksiser. Informantene vil være aktører fra bedriften Asko Nord, der jeg vil avgrense utvalget til transportavdelingen. Dette fordi det, ifølge Administrerende Direktør, er avdelingen som har vært mest påvirket av bedriftens bærekraftinitiativer.

### 1.3 Oppgavens struktur

Studiens kontekst vil presenteres i neste kapittel der jeg vil utdype fenomenet bærekraft generelt og spesifikt rettet til logistikk- og transportbransjen. Jeg vil også presentere Asko Nord som oppgavens case. Den teoretiske forankringen vil bli fremstilt i kapittel 3 og vil være grunnlaget for å kunne belyse problemstillingen. Der vil jeg presentere to teoretiske innfallsvinkler, oversettelsesteori og implementeringsteori som skal bidra til å analysere innhold og prosess for å ta i bruk bærekraft. I kapittel 4 vil jeg presentere hvilken metodisk tilnærming jeg har valgt å benytte meg av, noe som vil omhandle kvalitativ metode for datainnsamling og analyse. Videre vil jeg i kapittel 5 fremstille analysen og studiens empiri todelt og basert på de teoretiske perspektivene. Funnene fra analysen vil bli diskutert i kapittel 6 ut fra oppgavens problemstilling der jeg sammenstiller de to analysene. Oppgaven vil avsluttes med en presentasjon av konklusjoner og resonnement rundt studiets funn, i tillegg til implikasjoner og begrensninger. Dette vil legges frem i kapittel 7.

## 2 Kontekstkapittel

I dette kapittelet er formålet å presentere fenomenet bærekraft som er ideen jeg skal analysere gjennom hvordan Asko Nord har tatt i bruk bærekraft. I første omgang vil jeg beskrive fenomenets opprinnelse og hvordan den har utviklet seg til et fokus for norske organisasjoner. Jeg vil videre presentere sentrale elementer for bærekraft innenfor bransjesektoren logistikk og transport, før jeg gir informasjon om bedriften Asko Nord.

### 2.1 Bærekraft som et globalt fenomen

I dag sies vi å være i det som kalles det «grønne skiftet» som innebærer en rask utvikling i feltet bærekraft (Solberg & Valseth, 2016). Bærekraftige løsninger beveger seg mot å bli et markedskrav, der næringslivet er en viktig del av løsningen, noe som medfører at bærekraft i økende grad blir inkorporert i organisasjoners strategier (Solberg & Valseth, 2016; Geissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink, 2017). Med utviklingen knyttet til det grønne skiftet vil organisasjoner som ikke forholder seg til det ha utfordringer med å opprettholde lønnsomhet og konkurransefortrinn (Solberg & Valseth, 2016).

Historisk sett ble begrepet bærekraft først brukt i en rapport av FN kalt «Vår felles framtid» i 1987 (FN-sambandet, 2019). Rapporten skulle være et bidrag for å løse problemer knyttet til både miljø og fattigdom, og har dermed endret hvordan organisasjoner jobber med slike spørsmål (FN-sambandet, 2019). Her innebærer bærekraftig utvikling at man oppfyller dagens behov uten å påvirke den kommende generasjons muligheter for å dekke sine behov (FN-sambandet, 2019; Linton mfl., 2007; referert i Schoenherr, 2012). På denne måten kan organisasjoner arbeide for å minimere negativ innvirkning på miljøet (Schoenherr, 2012). FN utviklet senere 17 bærekraftsmål for en bedre ressursfordeling som verden må finne løsninger på (FN-sambandet, 2019). Disse målene som trådte i kraft i 2016 har formet miljøarbeidet og inspirert næringslivet til å satse på et bærekraftig fokus (FN-sambandet, 2019). Ut fra de tre pilarene miljø, økonomi og sosialt, vil jeg i denne oppgaven fokusere på den miljømessige bærekraften. Den miljømessige pilaren har som hovedmål å stoppe klimaendringene innen 2030 (FN-sambandet, 2019). Bærekraftmålene som kan kobles til denne pilaren handler om ren og fornybar energi, redusert forurensning og CO<sub>2</sub>-utslipp, og ansvarlig forbruk og produksjon (FN-sambandet, 2019; Solberg & Valseth, 2016).

Oppgavens fokus på fenomenet bærekraft vil, i tillegg til den miljømessige dimensjonen, være relatert til næringslivet og hvordan det anvendes i organisasjoner. Begrepet bærekraft knyttet til næringslivet er definert som *“a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from*

*economic, environmental and social developments.*” i Dow Jones Sustainability Index (Grover, 2011). En bærekraftig forretningsmodell baseres også på en trippel bunnlinje: økonomisk, miljømessig og sosial bærekraft (Solberg & Valseth, 2016). I en omtalt litteraturgjennomgang kom forfatterne frem til at bærekraft er en balansert integrasjon av økonomisk ytelse, sosial inkludering og miljømessig motstandsdyktighet (Geissdoerfer, mfl., 2017).

I Norge har blant annet regjeringen bidratt til et fokus på bærekraft, også i næringslivet. Den norske regjeringen har utarbeidet ulike forventninger til det private næringslivet, inkludert en handlingsplan knyttet til FNs veiledende prinsipper og bærekraftsmål (Hagen, 2018). Ut fra regjeringens nettside forventes det at alle private bedrifter i landet tar hensyn til klimaet og følger miljøstandarder som gjelder (Hagen, 2018). De argumenterer for at dette vil være en konkurransefordel for norsk næringsliv (Hagen, 2018). De definerer konseptet som ansvaret organisasjoner påtar seg for mennesker, samfunn og miljø og er avgrenset til det som påvirkes av selve virksomheten (Brende, 2015). Det forventes også at organisasjoner skal gjøre seg kjent med FNs veiledende prinsipper og benytte seg av disse for å oppnå en ansvarlig forretningsdrift (Brende, 2015).

## 2.2 Bærekraft i logistikk- og transportbransjen

Jeg vil fokusere på bærekraft i logistikk- og transportbransjen som har en avgrenset definisjon av hva konseptet handler om. Dette feltet har fått økt oppmerksomhet den siste tiden med fokus på avfall og utslipp (Centobelli, Cerchione & Esposito, 2017; Pålsson & Johansson, 2014; Herold & Lee, 2017). Flere har begynt å betegne denne bransjen som en sentral forurensner, og mengden transport av varer er forventet å øke i fremtiden (Pålsson & Johansson, 2014; Centobelli, mfl., 2017). Samtidig argumenteres det for at dette feltet er relativt lite forsket på der produksjonsbransjen får mye oppmerksomhet og undersøkes ikke fra et logistikk- og transportperspektiv (Herold & Lee, 2017). Her vil jeg presentere hvordan nåværende litteratur knyttet til denne bransjen fremstiller bærekraftig praksis og hvilke elementer de uttrykker som mest aktuelle. I en litteraturgjennomgang relatert til bærekraft i denne bransjen poengteres det om en mangel på komplett klassifisering av grønne initiativer (Centobelli, mfl., 2017). Forfatterne gikk gjennom flere ulike klassifiseringer av initiativer som tar for seg energieffektivitet på ulike områder. Jeg vil da presentere fokuset ved hjelp av kategoriene distribusjon, bygning og gjenbruk av ressurser.

En grønn distribusjon er en sentral del i bransjen og inkluderer initiativer knyttet til energieffektive kjøretøy og planleggingssystemer. Kjøretøyene brukt til transport av varer kan

bidra til negativ innvirkning på klimaet, dette med tanke på utslipp av CO<sub>2</sub> (Centibello, mfl., 2017; Herold & Lee, 2017). Dermed vil reduksjon av utslipp ved hjelp av energieffektive kjøretøy anses som sentrale i arbeidet med bærekraft i denne bransjen. Sentrale initiativer som kan bidra til effektivt energiforbruk for kjøretøyene er alternativt drivstoff, investering i kjøretøy som forbrenner effektivt samt tiltak som kan redusere forbruk av drivstoff (Centibello, mfl., 2017; Herold & Lee, 2017). Andre initiativer som kan skape en grønnere distribusjon vil være planleggingssystemer for å bli mer CO<sub>2</sub>-effektive (Baumgartner mfl., 2008; referert i Centobelli, mfl., 2017). Et eksempel på dette kan være planlegging av ruter for frakt av varer (Herold & Lee, 2017; Pålsson & Johansson, 2014). I en studie konkluderte de med planlegging av transport, økt lastekapasitet og økonomisk kjøring som mest effektiv for å redusere utslipp (Pålsson & Johansson, 2014).

Et annet aspekt med organisasjoner i denne bransjen er større varehus eller bygg. Litteraturen om bransjen er også opptatt av en grønn bygning eller energieffektivt bygg (Centobelli, mfl., 2017). Det mest sentrale for bygget vil da fokusere på strømforbruk og varme. Et energieffektivt bygg kan også bidra til en mer bærekraftig drift i organisasjonen. Videre er forskerne opptatt av omvendt logistikk som handler om gjenbruk av ressurser (Centobelli, mfl., 2017). Det innebærer reparasjon, omprodusering, gjenvinning og kast av ressurser på en miljøvennlig måte, der organisasjoner blant annet samler inn materialer og avfall fra kunder (Govindan & Soleimani, 2017). Ulike systemer for håndtering av utslipp som støtte for bærekraftige initiativer blir også nevnt som sentralt for bransjen (Centibello, mfl., 2017; Herold & Lee, 2017). Det handler om måling og rapportering av organisasjonens prestasjon relatert til utslipp av CO<sub>2</sub> (Herold & Lee, 2017).

Som en oppsummering er bærekraft en global og helhetlig tenkemåte som har fått økt oppmerksomhet den siste tiden. Overordnet handler det om at ressursbruk i dag skal samsvare med fremtidens behov for ressurser, der det videre deles inn i økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Med oppgavens avgrensning til den miljømessige dimensjonen, tar den for seg sentrale elementer som fornybar energi, reduksjon av utslipp, bedre utnyttelse av ressurser, reduksjon og håndtering av avfall og energieffektivisering. Med tanke på min begrensning til transportavdelingen og bransjen, vil hovedfokuset være på praksiser for reduksjon av utslipp. Litteratur om bransjen var opptatt av reduksjon av utslipp, energieffektivt bygg, omvendt logistikk og systemer for styring av utslipp. Videre vil jeg se på bærekraft med fokus på ledelse, noe som argumenteres for å ha blitt oversett i litteraturen knyttet til bransjen (Centobelli, mfl., 2017).

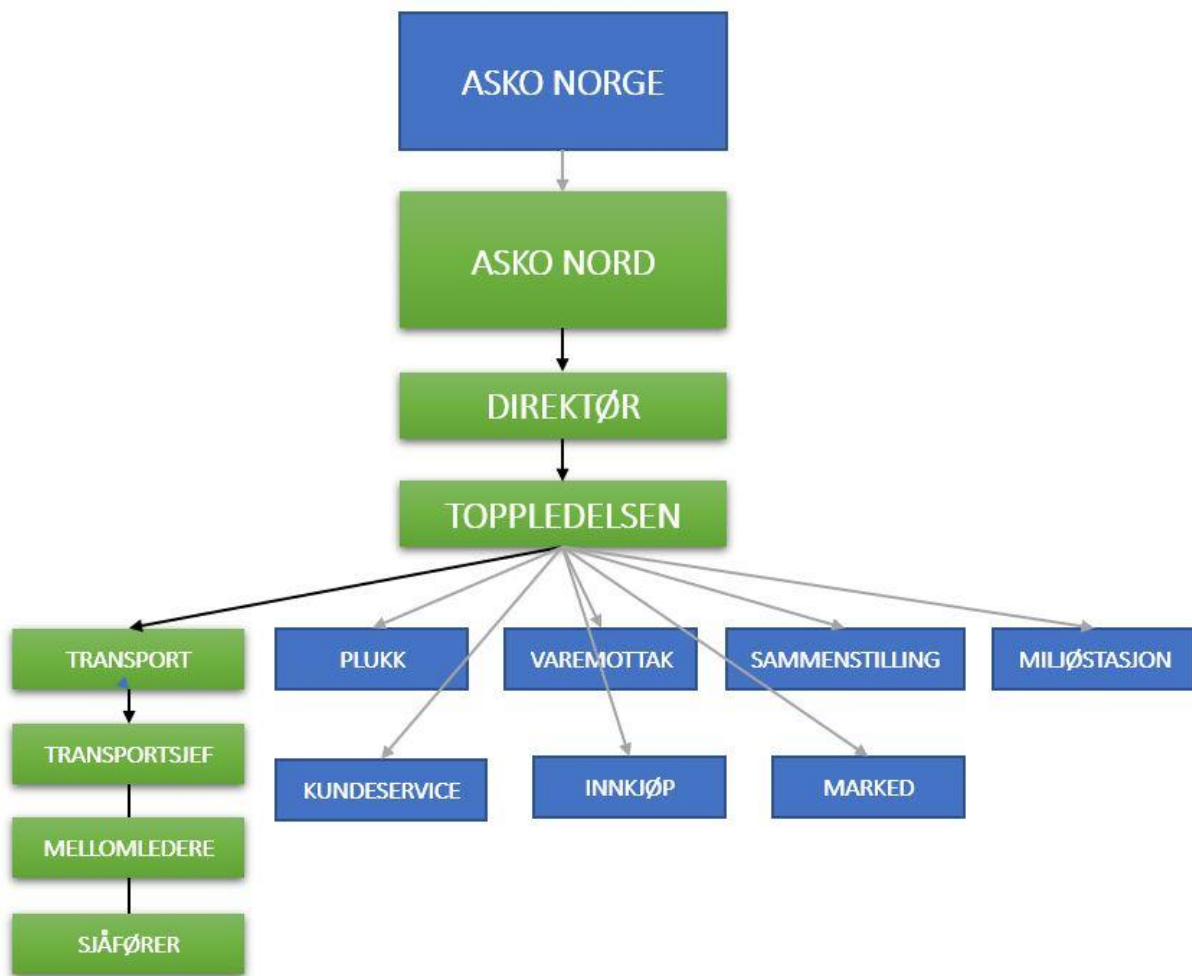
### 2.3 Asko Nord: en bærekraftig organisasjon

Organisasjonen jeg har valgt å undersøke er Asko Nord. I denne delen av kapittelet vil jeg presentere hvordan organisasjonen ser ut, illustrere det med et organisasjonskart og deretter beskrive deres arbeid med bærekraft. All informasjon i denne seksjonen er hentet ut fra organisasjonens nettsider (ASKO, 2020).

Asko Nord er delt inn i avdelinger for kundeservice, transport, plukk, varemottak, sammenstilling, miljøstasjon, marked og innkjøp. Kjernevirksomheten er logistikk og vareforsyning innenfor dagligvare- og serveringsbransjen med et distribusjonsområde fra Lofoten i sør til Honningsvåg i nord. Organisasjonen består av omtrent 170 medarbeidere og er lokalisert i Ramfjordbotn i Tromsø med et bygg på 30 000 kvm. De startet levering av mat for omtrent 100 år siden ved navnet Nordnorsk Importkompani og er i dag en av Nord-Norges største bedrifter. Varene leveres med selskapets egne kjøretøy, ved bruk av tog og ferge i enkelte tilfeller og omfatter et sortiment på rundt 30 000 ulike varer. Dagligvarekundene består av NorgesGruppens kjedeprofiler som Eurospar, Joker, Kiwi og Eide Handel.

Denne bedriften er et datterselskap under Asko Norge som er eid av NorgesGruppen ASA. Asko Norge er en landsdekkende organisasjon som omfatter 13 regionale Asko-selskap med 600 lastebiler på veien daglig. Asko Norge har ansvar for nasjonale kundeavtaler i tillegg til driftsfunksjoner, utviklingsfunksjoner og støttefunksjoner. Hovedkvarteret er lokalisert i Oslo med Torbjørn Johannson som eier og styreformann. Noe som kjennetegner organisasjonen er deres visjon om å være «best på miljø». Ideen knyttet til bærekraft som Asko har tatt i bruk har jeg valgt å kalle «utslippsideen» på grunn av at de hovedsakelig er opptatt av å redusere utslipp. Med fokus på målstyrt ledelse startet Asko Nord prosessen i 2008 ved å planlegge et nytt bygg. Rundt 2011 flyttet de inn i et energieffektivt bygg og investerte i energieffektive kjøretøy som gikk på bioetanol. Dette er ideen de startet med som siden 2011 har utviklet seg til noe mer og det er den prosessen jeg vil formidle i oppgaven. I dag innebærer utslippsideen miljøsertifisering og miljøregnskap, håndtering av avfall, reduksjon av matsvinn, ulike typer drivstoff som biodiesel og strøm, miljøfond, kryogen- og elektrisk drevet aggregater og til slutt tiltak for kjøreatferd. Det har dermed skjedd mye siden de startet, og det er denne prosessen jeg vil diskutere i analysen for å vise hvordan de har fylt utslippsideen med et innhold. Nedenfor har jeg utarbeidet et grovt organisasjonskart der jeg har markert hvilke segmenter i organisasjonen jeg vil fokusere på i denne studien (Figur 1).





Figur 1: Organisasjonskart av Asko Nord med markert fokusområde

### 3 Teoretisk forankring

I dette kapittelet vil jeg utdype relevante teorier og begreper som skal benyttes for å svare på studiets problemstilling: *Hvordan har man i Asko Nord tatt i bruk ideen bærekraft?* Tidligere er det flere studier som har sett på oversettelse av slike idéer (Boxenbaum, 2006; Lamertz & Heugens, 2009; Pipan & Czarniawska, 2010; Zilber, 2006; referert i Teulier & Rouleau, 2013). Ifølge Cassel og Lee har forskere vært opptatt av hvordan innholdet i ideen formes, og kalt det oversettelse (Erlingsdottir & Lindberg, 2005; Wæraas & Sataøen, 2014; Morris & Lancaster, 2006; referert i Cassell & Lee, 2017). Samtidig er det studier som fokuserer på hvordan prosessen rundt arbeidet med oversettelse er (Cassel & Lee, 2017). Jeg vil i denne studien være opptatt av begge, der jeg benytter meg av oversettelsesteori for å analysere innhold og implementeringsteori for å se på prosessen rundt.

Innledningsvis i dette kapittelet vil jeg beskrive hvordan en kan forstå bærekraft som en organisasjonsidé. Videre vil jeg forklare opphavet og sentrale aspekter ved oversettelsesteori. Jeg vil også presentere litteratur knyttet til oversettere for å kunne identifisere de mest sentrale i den organisasjonen jeg skal ta for meg. Oversettelseskompetanse vil til slutt forklares der kunnskap om idéen, konteksten den skal oversettes til og oversettelsesregler vil være det mest essensielle. Etter en gjennomgang av det ene teoretiske feltet vil jeg gå videre til implementeringsteori. Der vil jeg starte med å diskutere ulike modeller for design av en endringsprosess, for å så presentere rollen som endringsagent. Til slutt vil jeg gå gjennom utvalgte elementer som vil være mest relevant for denne studien: ledelse, tempo, involvering og evaluering. Sammen vil de representere noe jeg har kalt for implementeringskompetanse som er avgjørende for hvordan de har tilrigget prosessen rundt bærekraft. Etter å ha gjort rede for sentrale elementer ved de to teoretiske feltene, vil jeg presentere hvordan det kan oppsummeres i en analysemodell.

#### 3.1 Bærekraft som en organisasjonsidé

Ved utgangspunkt i min problemstilling vil jeg betrakte bærekraft som en organisasjonsidé. Bærekraft som idé vil si at jeg i dette studiet vil følge ideen for å undersøke hvordan den har blitt adoptert og bearbeidet i organisasjonen (Røvik, 2016). Oversettelse innebærer ofte overføring av en enhet eller transport av ideer og deres kontinuerlige transformasjon (Callon, 1980; Latour, 1986; referert i Teulier & Rouleau, 2013; Sahlin & Wedlin, 2008). Videre har forskere fokusert på prosessene fra idé til praksis (Mueller & Whittle, 2011; referert i Cassel & Lee, 2017). Målstyring, Lean og prosjektorganisering er eksempler på institusjonaliserte standarder eller organisasjonsidéer som bærekraftig praksis også kan betegnes som. Slike

oppskrifter kan defineres som en «*legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Den fenger og har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner.*» (Røvik, 1998, 13). En institusjonalisert organisasjonsidé indikerer at den i løpet av en tidsperiode oppfattes som den riktige måten å organisere seg på og slår ut i praksis over tid (Røvik, 1998; Cassel & Lee, 2017). Som tidligere nevnt har bærekraft har blitt sett på som en trend, men har i den siste tiden blitt beskrevet som et permanent skifte (Mitra & Buzzanell, 2018; Crews, 2010). Ut fra dette jeg vil dermed betegne det som en organisasjonsoppskrift eller -idé.

En idé kjennetegnes ofte som immateriell og er dermed ikke uforanderlig (Dimaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Det betyr at bærekraft omformes til organisasjonens kontekst, som gjør det til en gjenstand for oversettelse (Sahlin & Wedlin, 2008). Dette er en sentral årsak til at ideene kan spres og endres etter hvert som den adopteres av organisasjoner (Linneberg, mfl., 2019). Enkelte oppskrifter kan være konkrete og dermed forandres i mindre grad enn ideer som bærekraft med abstrakte trekk (Røvik, 1998). Et annet kjennetegn ved en organisasjonsoppskrift er at den har en begrenset varighet (Røvik, 1998). Ifølge litteraturen vil bærekraft forventes å ha en relativt lengre varighet (Mitra & Buzzanell, 2018; Crews, 2010). Omfanget av geografisk spredning og antall organisasjoner som adopterer vil også variere blant ideene (Røvik, 1998). Bærekraft har spredt seg på et globalt nivå, mye på grunn av FN-sambandets felles arbeidsplan for verden (FN-sambandet, 2019).

### 3.2 Oversettelsesteori og skandinavisk ny-institusjonalisme

Samtidig som det er viktig å forstå hva en organisasjonsoppskrift innebærer, er det vel så viktig å forstå dens tilknytning til organisasjoner. Ved bruk av oversettelsesteori kan jeg undersøke hvordan en organisasjon fortolker og bearbeider innholdet i bærekraft. Jeg vil her begynne med å presentere sentrale elementer ved oversettelsesteori og opphavet til en slik synsvinkel. Oversettelsesteori er en teoretisk innfallsvinkel som har sin forankring i skandinavisk ny-institusjonalisme og har den siste tiden blitt brukt til å forklare organisatoriske endringer (Bowenbaum, 2006; Lamertz & Heugens, 2009; Papan & Czarniawska, 2010; Zilber, 2006; referert i Teulier & Rouleau, 2013). Teorien fokuserer på adopsjonen av en idé, der organisasjoner studeres fra innsiden (Cassel & Lee, 2017; Wæraas & Sataøen, 2014). Gjennom oversettelsesprosessen blir organisasjonsidéer tilegnet mening og er betinget av den lokale konteksten i organisasjonen (Linneberg, mfl., 2019).

Den skandinaviske ny-institusjonelle tradisjonen er et perspektiv innen organisasjonsteori (Wæraas & Nielsen, 2016; referert i Linneberg, mfl., 2019). Den er opptatt

av å forstå hva som skjer med ideene når de kommer inn i en organisasjon (Wæraas & Sataøen, 2014; Sahlin & Wedlin, 2008; Czarniawska & Sevon, 1996; Teulier & Rouleau, 2013). Den amerikanske ny-institusjonalismen argumenterte for at ideer ble adoptert uten å bli tatt i bruk i praksis, som gjorde organisasjoner tilsynelatende mer like hverandre (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Den skandinaviske ny-institusjonalismen var en reaksjon på denne da studier begynte å avkrefte antakelsen og fremmet fokus på lokale organisatoriske variasjoner (Eriksson-Zetterquist, 2009; Sahlin & Wedlin, 2008; Wæraas & Sataøen, 2014). I stedet oppdaget man at ideer ble oversatt og tilpasset lokal kontekst, der blant annet Latour og Callon inspirerte til bruk av begrepet oversettelse (Wæraas & Sataøen, 2014).

Innenfor oversettelsesteori finnes det flere sentrale bidragsytere som har utviklet begreper og i dag utgjør det vi kan kalle for oversettelsesteori. En tidlig bidragsyter er Czarniawska & Sevon som argumenterte for at ideer overføres og fortolkes til en ny kontekst (1996; referert i Morris & Lancaster, 2005). De introduserte begrepene dekontekstualisering og kontekstualisering som beskriver oversettelsesprosessene. Det handler om at ideer tas ut av en kontekst i form av abstrakte representasjoner (dekontekstualisering) og tilpasses og gis mening i en ny kontekst (kontekstualisering) (Czarniawska & Sevon, 1996; referert i Morris & Lancaster, 2005; Wæraas & Sataøen, 2014; Czarniawska, 2009; referert i Linneberg, mfl., 2019). Sahlin Andersson er en annen viktig bidragsyter innen oversettelsesteori som poengterte eksistensen av regel-lignende mønster ved oversettelser (1996; referert i Wæraas & Sataøen, 2014). Oversettere ble da omtalt som aktive aktører og ikke passive adoptører (Sahlin & Wedlin, 2017; referert i Linneberg mfl., 2019; Sahlin & Wedlin, 2008). Ut fra dette utviklet Sahlin begreper knyttet til redigeringsregler som i dag er sentrale elementer ved oversettelsesteori (Sahlin-Andersson, 1996; referert i Cassell & Lee, 2017). Til slutt har vi Røvik som har bidratt med begreper som oversettelsesregler og translatørkompetanse (1998; 2009; 2016). Han argumenterte for at kompetanse er nøkkelen for å forklare gode og dårlige oversettelser og skiller mellom fire oversettelsesregler: kopiering, addering, fratrekking og omvandling (Røvik, 2009). I min studie vil jeg rette oppmerksomheten spesifikt mot Røviks begrepsapparat for oversettelsesteori.

Oppsummert kan litteratur knyttet til oversettelsesteori bidra som et analytisk perspektiv for forståelse av hva som skjer når bærekraftige strategier omgjøres til praksis (Linneberg, mfl., 2019). I henhold til denne studiens problemstilling vil begreper som oversettere og translatørkompetanse være sentrale. Litteratur knyttet til oversettere skal hjelpe

meg identifisere organisasjonens nøkkelaktører med innflytelse på hvordan innholdet i ideen fortolkes. Oversettelseskompetanse skal kaste lys på hva som er sentrale faktorer for å drive frem oversettelsesprosessen.

### 3.2.2 Oversettere

Aktørene som skal inneha translatørkompetanse og som formidler ideen inn i organisasjonens kontekst vil være oversetterne. Oversettere har tidligere vært prefererte enheter å analysere når det gjelder forskning på bærekraft og oversettelsesteori (Linneberg, mfl., 2019). De har betydning for hva som oversettes og hvordan det gjøres (Røvik, 2009). Aktører i en organisasjon som ledere og ansatte, er forventet å utøve egen innflytelse på oversettelsesprosessen, da de må jobbe for å tilpasse, gi mening og gjenskape ideen mot aksept i den nye konteksten (Linneberg, mfl., 2019). Kunnskap og forståelse knyttet til rollen som oversetter vil bidra i studiets analyse til å kunne identifisere nøkkelpersoner i prosessen. Utfallet av oversettelsesprosessene antas i dette tilfellet å være avhengig av slike oversetteres prestasjon (Røvik, 2016).

Teulier og Rouleau (2013) har forsket på mellomleders rolle som oversettere. Hvor en organisasjon har hentet inspirasjon fra for organisasjonsideen kan ha betydning, ved at aktøren den er hentet fra også har oversatt ideen. Oversettelser internt kan bestå av flere oversettere, der ledelsen kan være et mellomledd mellom ideen fra omgivelsene og organisasjonen som adopterer ideen (Røvik, 1998). Videre kan mellomledere ta toppledelsens tolkning av ideen og oversette den til sine medarbeidere. I forhold til min problemstilling så vil jeg være opptatt av sentrale oversettere i Asko Nord som blant annet toppledelsen og mellomleder. Samtidig er jeg forberedt på at medarbeidere eller eksterne konsulenter kan ha en rolle i oversettelsesprosessen.

### 3.2.3 Oversettelseskompetanse

Oversettelseskompetanse har blitt brukt for å undersøke oversettelsesprosesser i organisasjoner som tilsvarer denne studien (Gondo & Amis, 2013; referert i Røvik, 2016). På den måten vil oversettelseskompetanse kunne sees på som en kritisk faktor i prosessen om å adoptere og ta i bruk bærekraft (Røvik, 2009; Røvik, 2016). Måten oversettelser er utført kan være avgjørende for prosessens utfall (Røvik, 2016). I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for litteraturen knyttet til oversettelseskompetanse, også kalt translatørkompetanse, for å kartlegge sentrale elementer. Jeg vil basere begrepsapparatet rundt Røviks seneste bidrag fra 2016.

Translatørkompetanse betegnes som evne til å oversette ideer mellom organisatoriske kontekster på måter som bedrer sjansen for å nå ønsket utfall (Røvik, 2016). Ved å inkorporere kompetanse, beskrives oversettelsesprosesser ut fra et instrumentelt nytteperspektiv, noe som ikke har vært like utbredt i dette feltet (Røvik, 2016). Forskning viser til dårlig oversettelsesarbeid som en dominerende årsak til mislykkede oversettelser (Røvik, 2016). På den måten kan organisasjonens oversettere ha innvirkning på hvordan innholdet i bærekraft fortolkes. Den instrumentelle teorien baseres på to argumenter, der det ene beskriver oversettelse som en regelbasert prosess, og det andre handler om at oversetternes valg av metode kan være avgjørende for utfallet (Røvik, 2016). I dette studiet vil jeg rette oppmerksomheten til kunnskap om tre elementer som Røvik argumenterer som sentralt. Det han beskriver som viktig er kunnskap om ideen bærekraft, kunnskap om konteksten den skal overføres til og kunnskap om oversettelsesregler (Røvik, 2016).

Som argumentert av Røvik (2016) er det viktig at oversetterne har kunnskap om konseptet bærekraft og ha kjennskap til dens funksjoner og egenskaper. Det betyr en forventning om at noen i organisasjonen kan noe om bærekraft og eventuelt hvor ideen kommer fra. De kan for eksempel ha sett på hvilke erfaringer andre organisasjoner har gjort seg ved å bruke ideen i sin kontekst. Det kan også avhenge av hvilken type ide bærekraft er, da ulike ideer fører med ulike konsekvenser for måten en velger å oversette og tolke de på (Røvik, 2016). Ideen kan for eksempel bestå av to komponenter som vil ha innvirkning på grad av frihet til å omforme innholdet. På den ene siden finnes den teknologiske komponenten og den andre i hvor stor grad prosessen blir regulert av eksterne aktører (Røvik, 2016). En idé som i større grad er avhengig av spesifikk teknologi og tydelig applikasjon i den nye konteksten, vil kreve mindre endringer og vise versa (Lillrank, 1995; referert i Røvik, 2016). Dermed er det viktig at oversetterne har kunnskap om ideens teknologiske komponent for å kunne fortolke innholdet på en effektiv måte. Et eksempel på grad av regulering kan være at hovedkvarteret i et konsern ytrer detaljerte føringer for hvordan ideen skal tolkes og tas i bruk (Bjørkman, mfl., 2004; Zeitz, mfl., 1999; referert i Røvik, 2016). På den måten vil ideen preges av sterke reguleringer som vil ha innvirkning på hvordan oversetterne kan forme og bearbeide innholdet i bærekraftkonseptet. Ut fra dette vil jeg stille spørsmål til hvilken kunnskap oversetterne i Asko har om bærekraft for å få et bilde på hvordan de har tolket og formet ideen. I tillegg vil jeg undersøke i hvilken grad konsernet har lagt føringer for hvordan bærekraft skal tas i bruk.

Det andre Røvik (2016) forklarer som viktig innen translatørkompetanse er å ha kunnskap til konteksten som bærekraft skal overføres til. I dette tilfelle vil det det omhandle kjennetegn ved Asko Nords kontekst. Det handler om at oversetterne skal vite hvordan ideen passer sammen med eksisterende praksiser i organisasjonen (Røvik, 2016). Kontekstkunnskap er viktig for å sikre nødvendige og spesielle tilpasninger for å kunne ta den i bruk i den respektive lokale konteksten (Røvik, 2016). Det kan være behov for opplæring om bærekraft for organisasjonens medlemmer for å få en forståelse av hva det er og begrunnelse for tiltak. Organisasjonen som skal motta ideen er ifølge Røvik (2016) en kontekst bestående av distinkte strukturer, kulturer og aktører med ulik preferanse. Samtidig eksisterer det ofte andre ideer og praksiser som er tidligere etablert i organisasjonen der kunnskap om dette vil bidra til bedre fortolkning av innholdet (Kostova, 1999; Wærnes, 1997; referert i Røvik, 2016). Å integrere den nye ideen med eksisterende praksiser kan være utfordrende, noe som gjør kontekstkunnskap svært avgjørende (Zeitz mfl., 1999; referert i Røvik, 2016). Dermed er det viktig at oversetterne har kunnskap om etablerte praksiser i organisasjonens kontekst for å vurdere hvordan bærekraft vil relatere til disse. Ut fra dette vil jeg stille spørsmål til hvordan Asko Nords kontekst har påvirket måten de har valgt å ta det i bruk. Om ideen kommer fra konsernet, har de gjort justeringer som ikke har vært nødvendig for andre Asko-bedrifter? Har de sett nødvendighet med opplæring og kursing for sine medarbeidere, og hvordan har de tolket innholdet i ideen for at det skal passe inn med det de allerede gjør i organisasjonen?

Til slutt argumenterer Røvik for at kunnskap om ulike oversettelsesregler er viktig. Oversettere kan følge slike regler bevisst eller ubevisst, men det er viktig at en oversetter kjenner til disse (Røvik, 2016). Han utdyper også at det er viktig å ha forståelse av hvilke regler som er egnet i ulike situasjoner. De består av fire ulike oversettelsesregler som representerer ulike grader av omforming av ideen (Røvik, 2009). Den første kalles kopiering, der ideen reproduseres omtrent som den var i sin tidligere kontekst. Da settes ideen inn i en ny kontekst der den gjenskapes uten vesentlige endringer (Røvik, 2009). Addering og fratrekking indikerer en oversettelsesprosess der ideen blir modifisert for å passe inn i sin nye kontekst. Dette ved enten å legge til eller fjerne noen elementer (Røvik, 2009). Ved den siste oversettelsesregelen kalt omvandling skjer det en grunnleggende endring av ideen ved form og innhold. Da vil det utvikles en egen lokal variant enn å kunne anses som en representasjon av en bestemt praksis (Røvik, 2009). Han kaller dette for en lokal innovasjon.

Idekunnskap, kontekstkunnskap og oversettelsesregler vil være teoretiske knagger for å analysere oversettelsesprosessen i Asko Nord. Ut fra dette teoretiske perspektivet vil jeg ha

noen forventninger til funn. For det første forventer jeg å kunne identifisere noen sentrale oversettere som har tilegnet seg kunnskap om bærekraftig praksis. Videre forventer jeg at de har kunnskap om konteksten til organisasjonen som ideen skal overføres til. Med andre ord at jeg finner ut at de aktivt bruker ulike kunnskaper om bærekraft og Asko Nord for å kunne jobbe med ideen. Til slutt forventer jeg å kunne se et mønster i oversettelsesprosessen ved at de enten kopierer, adderer, trekker fra eller omvandler innholdet i ideen. Dermed vil oversettelsesreglene bidra med et begrepsapparat for å beskrive utviklingen i organisasjonens oversettelsesprosess, noe som vil gi en forståelse av hvordan de har tatt i bruk bærekraft.

### 3.3 Implementeringsteori

Det finnes mange tilnærminger og metoder for å lede en endring, samtidig som det er organisasjoner med ulik struktur, system, strategi og menneskelige ressurser (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Balogun, Gustafsson & Hailey, 2016; Beer & Nohria, 2000; Meyer & Stensaker, 2006; Yukl, 2013; Jacobsen, 2018). Det rapporteres en høy grad av mislykkede forsøk på organisasjonsendringer og dette ser ikke ut til å forbedres (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Uten effektiv implementering, kan prosessen stagnere på et planleggingsnivå (Balogun, mfl., 2016). Problemstillingen stiller spørsmål til hvordan en organisasjon har tatt i bruk bærekraft og implementeringsteori fokuserer på design av en slik prosess. For å kunne identifisere sentrale faktorer, har jeg undersøkt flere ulike implementeringsmodeller. Ved å sammenligne ulike modeller vil jeg kunne finne hvilke elementer som dominerer i feltet og vil utgjøre det jeg har valgt å kalle implementeringskompetanse.

Tidligere i 2000 skrev Beer og Nohria en artikkel om to grunnleggende strategier kalt Strategi E og O for å gi en bedre forståelse av prosessen ved organisasjonsendringer. De argumenterer for at alle organisatoriske endringer vil inneholde elementer fra disse. Forfatterne fokuserer på sentrale elementer som mål for endring, lederens rolle og grad av involvering (Beer & Nohria, 2000). Kjennetegn ved strategi E er økonomiske verdier, *top-down* tilnærming, liten grad av involvering og rask mobilisering av prosessen (Beer & Nohria, 2000). Strategi O skiller seg fra dette med høy grad av involvering, *bottom-up* tilnærming, kapabiliteter som mål og gradvis implementering (Beer & Nohria, 2000). De konkluderer med at en balansert kombinasjon av strategiene, vil kunne føre til langsiktig positiv effekt for organisasjoner som endres (Beer & Nohria, 2000).

I 2006 skrev Meyer og Stensaker en artikkel om utvikling av endringskapasitet. De uttrykte viktigheten med endringens tempo som rask eller sakte (Meyer & Stensaker, 2006). Videre hadde de også fokus på deltakelse og involvering, der mangel på deltakelse kan



oppleves som en utfordring ved implementering. (Meyer & Stensaker, 2006). Det Meyer og Stensaker (2006) har supplert sin modell med er fokus på innramming av endringen og bruk av rutiner for å materialisere implementeringen. Innramming av endringen refererer til hvordan den kommuniseres ut til organisasjonens medlemmer og hensikten ved endringen (Meyer & Stensaker, 2006).

I 2015 ble det publisert en litteraturgjennomgang av modeller for implementering som fremmer et fokus på tilsvarende elementer allerede nevnt (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Det ble også gjennomgått flere implementeringsmetoder som har blitt utarbeidet gjennom tidene. Judson (1991) argumenterte for at implementering av endring kunne deles inn i 4 faser: analyse av organisasjonen, planlegging av endring, kommunisering, og til slutt forsterke og institusjonalisere (referert i Al-Haddad & Kotnour, 2015). Kanter, Jick og Stein (1992) utviklet en omfattende metode på ti faser som inkluderte viktigheten med sterke ledere eller endringsagenter (referert i Al-Haddad & Kotnour, 2015). Til slutt observerte jeg at flere modeller nevnt i artikkelen hadde evaluering som en viktig fase i implementeringsprosessen. Til sammen tar artiklene for seg sentrale modeller i litteraturen om endringsledelse som vil kunne gi et helhetlig bilde på hva som er viktig.

### 3.3.2 Implementeringskompetanse

Etter å ha opparbeidet en grunnleggende oversikt over ulike metoder og modeller for implementering av endring, har jeg identifisert enkelte sentrale trekk som gjentas. Ut fra dette velger jeg gå videre inn på implementeringskompetanse gjennom de valgte faktorene: ledelse, tempo, involvering og evaluering. Samlet sett vil disse elementene utgjøre en implementeringskompetanse som forventes å drive frem prosessen ved å ta i bruk bærekraft.

Den første faktoren som er viktig i prosessen er måten formelle aktører leder prosessen. Implementering av bærekraft forutsetter at noen tar initiativ til å endre og dette kalles en endringsagent eller en handlingsaktør (Jacobsen, 2018). Deres rolle består blant annet av å sikre at ansatte er klar for endringen i tillegg til å forsterke budskapet med implementeringen av bærekraft (Thakhathi, Roux & Davis, 2019). Store endringer er ofte ledet av toppledelsen, men andre medlemmer i organisasjon kan også ta initiativ (Yukl, 2013). Ledelse defineres på mange måter, der Yukl (2013) har forklart det som en påvirkningsprosess for en enighet om hva som burde gjøres og hvordan få det til. Endringsledelse defineres som aktiviteter som endringsagenter utøver og kan i flere tilfeller bestå av aktører som ikke har formell lederposisjon (Jacobsen, 2018). De sitter på den formelle myndigheten som er viktig for en planlagt implementering (Jacobsen, 2018).

Ledelsen kan også forsøke å påvirke medarbeidere til å bli endringsagenter, noe som kan videreføre budskapet til andre medarbeidere (Yukl, 13). I denne studien vil jeg fokusere på endringsagenter som har formelle lederstillinger som toppledelsen og mellomledere, men samtidig ha et blikk på andre som medarbeidere og eksterne konsulenter.

Det er flere forskere i litteraturen som har uttrykket ledelse som en viktig faktor og driver for bærekraftig utvikling i organisasjoner (Crews, 2010, Hind, Wilson & Lenssen, 2009; Engert, Rauter & Baumgartner, 2016; Sroufe, 2017). Andre har argumentert for at implementering av bærekraft er meningsløst uten toppledelsens støtte (Wagner & Svensson, 2014). Med dette fokuset på ledelse spesifikt relatert til implementering av bærekraft har det vokst frem et eget ledelsesbegrep kalt miljøledelse. Det er en relativt ny type ledelse som kjennetegnes med en felles visjon om miljømessige forretningsmuligheter (Verburg, 2019; Redekop, 2010; Metcalf & Benn, 2013).

Den mest sentrale forskjellen identifisert er perspektivet på hvordan organisasjoner burde operere (Verburg, 2019). Miljøledere søker aktivt etter strategier som respekterer og bidrar for miljøet, i stedet for å kun gjenkjenne relasjonen mellom organisasjon og omgivelser (Verburg, 2019). Ofte kobles miljøledelse til ledernes miljømessige verdier med fokus på autentisk, og etisk ledelse (Metcalf & Benn, 2013). Miljøledelse indikerer en voksende bevissthet blant mennesker som velger å lede sin organisasjon med hensyn til deres innvirkning på jorden, samfunnet og økonomien (Ferdig, 2007, referert i Verburg, 2019). Det handler ofte mer om å være proaktiv ved arbeid mot bærekraftige mål, enn reaktiv ved at lederen viser sitt engasjement for målet (Verburg, 2019). Crews (2010) argumenterer for at alle involverte aktører som eiere, ledere og medarbeidere burde engasjere seg i bærekraftig satsning. Miljøledelse spiller også en viktig rolle for ansattes frivillig miljøvennlige atferd (Robertson & Carleton, 2018; Verburg, 2019).

Miljøledelse krever et helhetlig perspektiv for å kunne predikere langsiktige effekter. I dag befinner ledere seg i en mer kompleks verden med motstridende mål, der et mekanisk og systematisk syn på organisasjoner ikke samsvarer (Throop & Mayberry, 2017; Crews, 2010). Poenget er at en kompleks og organisk organisasjon vil være mer passende ved implementering av bærekraft, som vil kreve en helhetlig strategi (Crews, 2010). En slik strategi krever en aksept for utydelighet og usikkerhet som drives av innovasjon (Crews, 2010). Throop og Mayberry (2017) argumenterer for et nødvendig skifte i lederes egenskaper som kan minne om sentrale egenskaper blant ledere som er opptatt av innovasjon og nytenkning. Dette burde ifølge Crews (2010) involvere arbeid med organisasjonens

læringskapasitet, der bærekraft integreres i rekruttering, opplæring, bedriftens mål og prosesser.

Oppsummert viser litteraturen enkelte særegne trekk for miljøledelse som handler om engasjement rundt bærekraft og miljø med fokus på autentiske og etiske verdier (Verburg, 2019). Enkelte mener et skifte i egenskaper mot innovativ ledelse er et sentralt kjennetegn med fokus på organisasjonslæring (Robertson & Carleton, 2018; Throop & Mayberry, 2017). Ut fra teori knyttet til miljøledelsen har jeg noen forventninger om å finne kjennetegn ved organisasjonens ledelse som samsvarer med miljøledelse beskrevet i litteraturen. Dette spesifikt relatert til engasjement for arbeidet med bærekraft, nytenkende og innovativ ledelse med fokus på organisasjonslæring.

Tempo tar for seg tidselementet ved implementering der en kan stille spørsmål om dette gjennomføres raskt eller om det vil være en langsiktig utvikling (Balogun, mfl., 2016; Meyer & Stensaker, 2006; Weick & Quinn, 1999). Det vil være viktig i min studie å få en forståelse av hvordan organisasjonen har håndtert og lagt til rette prosessen med tanke på tid. Tempo kan karakteriseres som rate, rytme eller mønster for arbeid eller aktivitet og har en sammenheng med hvordan en organiserer implementeringen (Weick & Quinn, 1999).

Episodisk implementering kjennetegnes med begrenset tidsperiode, tilsiktet, sjelden og usammenhengende (Weick & Quinn, 1999). Kontinuerlig endring beskrives som konstant, gradvis og utviklende (Weick & Quinn, 1999; Balogun, mfl., 2016). Spesifikt relatert til bærekraft argumenteres det for at små inkrementelle endringer over tid er nødvendig grunnet en uforutsigbar og framvoksende prosess (Thakhathi, Roux & Davis, 2019). I en implementeringsprosess er det nødvendig med fremdrift og energi, der et raskt tempo vil være gunstig (Meyer & Stensaker, 2006). Samtidig kan raske endringer begrense kvaliteten på problemløsning og hindre tilpasning til den nye situasjonen (Meyer & Stensaker, 2006). Langsomme endringer kan fremme læring i organisasjonen og tilrettelegger for at medarbeidere bedre kan forstå bakgrunnen for endringen, uten negativ påvirkning på daglig drift (Meyer & Stensaker, 2006). For lange endringer kan resultere i redusert oppfattet viktighet blant organisasjonens medlemmer (Meyer & Stensaker, 2006). Raske omveltninger innebærer økt sannsynlighet for forstyrrelser i daglig drift (Meyer & Stensaker, 2006).

Et annet faktum knyttet til tempoet i implementeringsprosessen er at tid kan oppleves ulikt blant organisasjonens medlemmer (Jacobsen, 2018). Et kvantitativt tidsperspektiv bidrar til å se hendelsene i en implementeringsprosess i en sammenheng, der tiltak implementeres

kronologisk (Jacobsen, 2018). Kvalitativt tidsperspektiv ser på det som en sosial konstruksjon der tiden er subjektiv og fortolkes ulikt i menneskers bevissthet (Jacobsen, 2018). Ved implementering av bærekraft kan organisasjonens medlemmer ut fra deres fortid og emosjoner tolke endringen på ulike måter (Jacobsen, 2018). Dette kan påvirke medarbeidernes endringsvilje, reaksjon og atferd.

Ut fra litteratur relatert til tempo og tid vil jeg i denne studien analysere om organisasjonen har vært gjennom en rask omveltning eller gradvis utvikling. Videre vil jeg stille spørsmål til hvordan ledelsen har lagt til rette for tid til omstilling og hvordan organisasjonens medlemmer i så fall har opplevd og tolket prosessens tempo. Jeg vil her forvente å finne kjennetegn som kan beskrive hvor lang tid de har brukt i tillegg til ulike oppfattelser av tempoet i endringen. Videre kan det tenkes at det vil være sammenhenger mellom den kronologiske tiden de har brukt og hvordan tiden er blitt opplevd. Tempoet kan også vise seg å ha sammenheng med andre elementer i prosessen som for eksempel at en gradvis kontinuerlig endring kan muliggjøre større grad av involvering.

Noen av Yukls (2013) retningslinjer for implementering av en endring handler om å kommunisere en klar visjon til organisasjonens medlemmer, holde de informert om fremgangen og oppmuntre de ved å delta i prosessen. Involvering av ansatte i arbeid med bærekraft har vist å ha positiv effekt på deres engasjement og den samlede ytelsen i organisasjonen (Benn, Teo & Martin, 2015). På den måten vil nøkkelord for involvering innebære kommunikasjon, deltakelse og tilbakemelding. Det skal også kaste lys på problemstillingen om hvordan organisasjonen har tatt i bruk bærekraft.

Kommunikasjon av visjonen er viktig for å skape engasjement blant medarbeiderne knyttet til arbeidet med bærekraft (Yukl, 2013). Målet er å skape en forståelse av hensikten med fokuset på bærekraft og gjøre organisasjonens medlemmer kjent med målene de skal jobbe for å nå (Yukl, 2013). Det skal også bidra til å veilede deres handlinger og beslutninger der det viktigste vil være hvordan det blir kommunisert ned i organisasjonen (Yukl, 2013). Involvering og kommunikasjon kan også kobles til intern markedsføring, der det finnes ulike grupper i en organisasjon som har forskjellig persepsjon av arbeidet med bærekraft (Biedenbach & Manzhynski, 2016). De ulike persepsjonene blir også koblet til grad av forpliktelse som fremmer viktigheten med intern kommunikasjon rundt bærekraftkonseptet (Biedenbach & Manzhynski, 2016). Den burde dermed være et tema ved hver anledning og formulert på flere ulike måter (Yukl, 2013). For å undersøke dette vil jeg stille spørsmål til

hvor kjent informantene er med ambisjonene og hensikten ved å ta i bruk bærekraft. Hvor ofte er dette et tema i møter og hvor får de mest informasjon om arbeidet fra?

Medarbeideres engasjement kan reduseres ved at ledelsen dikterer hvordan bærekraft skal tas i bruk (Yukl, 2013). Deltakelse har vist effekt på medarbeideres eierskap og forpliktelse (Beer & Nohria, 2000; Jacobsen, 2018). Medarbeidere kan da oppmuntres og motiveres ved å delta i planlegging og implementering av bærekraftige tiltak (Yukl, 2013). Meyer & Stensaker (2006) poengterer at høy grad av deltakelse krever tid og kostnader. I følge Bode & Singh (2018) er medarbeidere interessert i å delta på bærekraftig arbeid, både for miljøet og håp om individuelle fordeler. For å få mest effekt av å involvere medarbeiderne anbefaler de å inkludere personlige fordeler for de ansatte. For store fordeler knyttet til egeninteresse kan redusere hvor mye de motiveres av den miljømessige innvirkningen. Her vil jeg forsøke å forstå hvordan ledelsen har valgt å inkludere medarbeiderne i prosessen. Hvilken rolle har de ansatte hatt, og på hvilken måte har de deltatt i arbeidet med bærekraft? Har de gitt noen belønning eller fordeler for å motivere de ansatte til å delta?

Ut fra teori om involvering vil jeg ha noen forventninger om å finne at endringsagentene har kommunisert visjon og budskapet for bærekraft til medarbeiderne. Jeg vil også forvente at dette kommuniseres jevnlig med en hyppig informasjonsflyt. Videre vil jeg forvente å kunne se at medarbeiderne har fått delta og blitt inkludert i deler av implementeringen. Det kan også forventes at det er brukt ulike insentiver for å motivere medarbeiderne til å ønske å delta i prosessen.

Evaluering handler om å samle informasjon om driften for å få en oversikt over fremdrift, organisasjonens og medarbeidernes prestasjon, i tillegg til overordnet resultat av prosessen (Al-haddad & Kotnour, 2015). Måten endringsagentene evaluerer arbeidet kan ha mange ulike former som blant annet observasjon, rapporter, digitale systemer og møter for en oppdatering av situasjonen (Yukl, 2013). Møtene kan være individuelle som en medarbeidersamtale eller gruppevis som avdelingsmøter, allmøter og ledermøter (Yukl, 2013). Egnede metoder for evaluering vil avhenge av oppgaven som skal vurderes og bidrar med informasjon som er nødvendig for å planlegge prosessen videre. Det kan brukes til å oppdage avvik som gjør at man raskt kan løse problemet og fortsette mot målene (Yukl, 2013). Dermed vil evaluering være essensielt for å sikre en effektiv implementering av bærekraft og kan bidra til justering og modifisering av prosessen underveis (Meredith & Mantel, 1985; referert i Yukl, 2013).

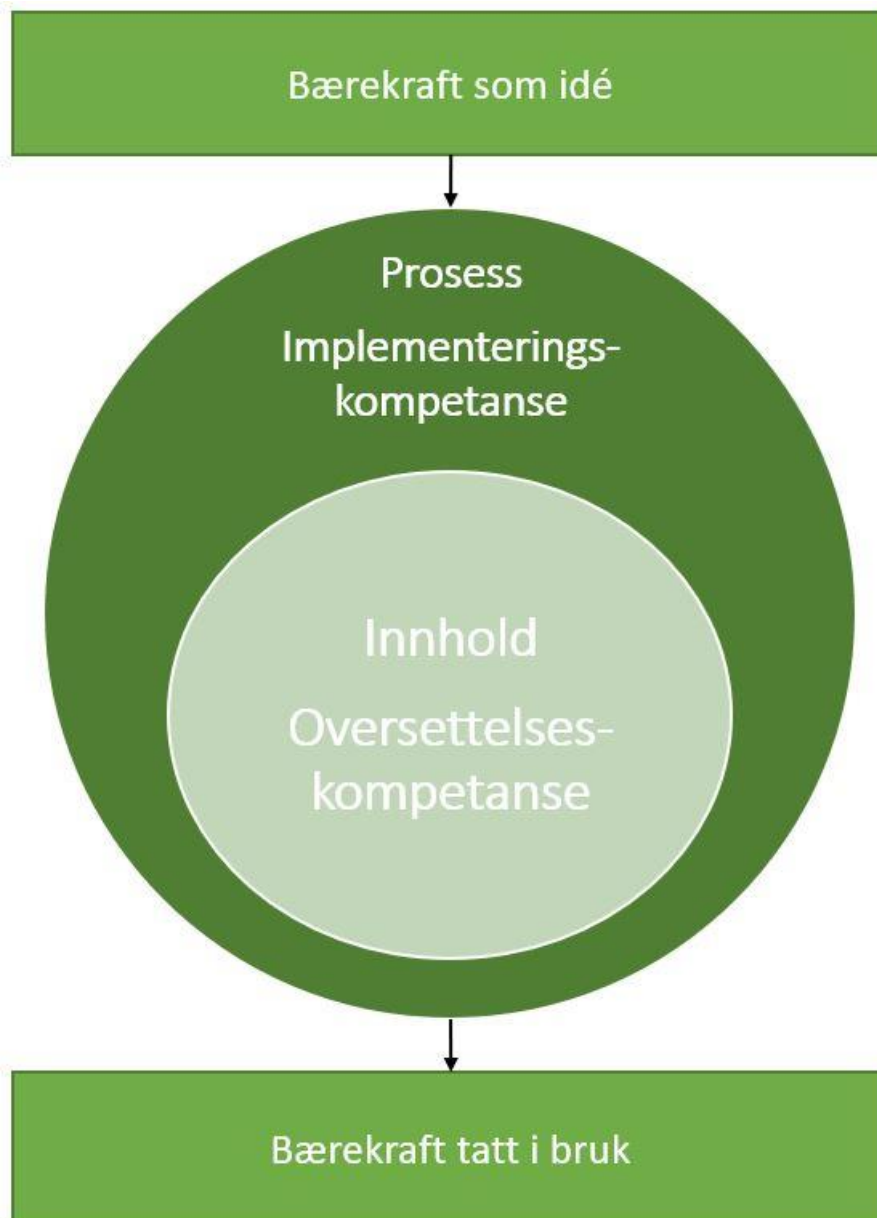
Strategi E verdsetter for eksempel milepæler eller delmål for å styre implementeringsprosessen (Jacobsen, 2018). Dette kan fremme endring ved at medarbeiderne vet at de blir overvåket. Evaluering er også sentralt innen strategi O der visjonen skaper en ramme for endringens retning og tiltak som evalueres jevnlig i prosessen (Jacobsen, 2018). Ut fra dette elementet ved design av prosessen vil jeg ha forventninger om at jeg finner en form for evaluering av fremdriften. Jeg vil forsøke å identifisere hvilke metoder som brukes for å holde oversikt over prosessen.

### 3.5 Analysemodell

Det teoretiske rammeverket presentert i teorikapittelet er utgangspunktet for min analysemodell (Figur 2). Modellen starter med bærekraft som en organisasjonsidé som skal tas inn i organisasjonen. Tilsvarende det teoretiske rammeverket så består modellen av to deler: ideens innhold og prosessen rundt. Del 1 tar for seg oversettelseskompetanse som skal drive frem oversettelsesprosessen ved at innholdet fortolkes og bearbeides. Del 2 handler om implementeringskompetanse som bidrar til valg for prosessens design. Jeg har plassert «innholdet» inn i «prosessen» for å illustrere min antakelse om at de henger sammen som idé og prosessen rundt ideen.

Ut fra denne analysemodellen vil jeg bringe perspektivene sammen, da jeg har antagelser om at jeg vil finne sammenhenger mellom det som skjer med innholdet og hvordan prosessen designes. En enkel og konkret organisasjonsidé klarer kanskje seg med et mindre omfattende prosessdesign. Videre kan det være nyttig med en større prosess, noe som vil kreve mer arbeid med prosessen, om ideen kjennetegnes som vag og kompleks. Dermed forventer jeg å se en viss samvariasjon mellom utviklingen i oversettelses- og implementeringsprosessen. Dette kan for eksempel innebære at en idé som blir mer omfattende over tid vil føre til at flere endringsagenter inkluderes i arbeidet og en økt grad av involvering. Det kan også forventes en samvariasjon ved at ideen øker i kompleksitet samtidig som implementeringsprosessen blir mer omfattende.

Nederste element skal vise at bærekraft er tatt i bruk. Dette som et resultat av oversettelser som har formet innholdet og valg av design som har formet implementeringsprosessen. Ved å analysere mine data på en slik måte kan jeg gi en forståelse av hvordan organisasjoner kan jobbe med de ulike prosessene for å ta i bruk bærekraft eller andre organisasjonsideer.



Figur 2: Studiens analysemodell

## 4 Metode

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for valg jeg har gjort knyttet til forskningsdesign og metode for å besvare problemstillingen. På den måten vil jeg diskutere hvordan jeg har gjennomført studien. Jeg vil starte med å forklare studiens forskningsdesign, for å så gå nærmere inn på strategien for forskningen. Videre vil jeg presentere valg av metode for datainnsamlingen og hvordan det ble gjennomført. Metode for analyse vil så gjennomgås før jeg til slutt diskuterer studien i henhold til kvalitetskriterier og forskningsetikk.

### 4.1 Vitenskapsteoretisk posisjon

Før en skal gjennomføre et forskningsprosjekt er det gunstig å tenke gjennom ens vitenskapsteoretiske posisjon. Forskere kan ha ulikt perspektiv til verden, noe som kan påvirke valg av metodiske tilnærminger.

Formålet med min studie er å forstå hvordan en organisasjon har tatt i bruk ideen bærekraft. For å få innblikk i slike prosesser skal jeg innhente data fra organisasjonens medlemmer og basere analysen på deres oppfattelse av virkeligheten. Jeg vil ta utgangspunkt i at denne virkeligheten er subjektiv og sosialt konstruert. Det handler om at konstruksjonen dannes blant mennesker som sosiale individer og kalles for sosialkonstruktivistisk vitenskapelig posisjon (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Perspektivet baserer seg på at menneskers virkelighetsoppfatning formes av opplevelser og erfaringer (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2011). Det gjør at jeg som forsker også bidrar til å konstruere virkeligheten sammen med informantene (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Formålet ved studien vil da ikke handle om å presentere en objektiv sannhet, men å øke en generell forståelse av hvordan bærekraft tas i bruk (Gripsrud, mfl., 2011).

### 4.2 Forskningsdesign

En overordnet plan for hvordan gjennomføre sin studie betegnes som forskningsdesign. Det vil utgjøre rammen for innsamling av data og analyse. I litteraturen beskrives ofte tre ulike forskningsdesign kalt eksplorerende, deskriptivt og kausalt (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011). Forskere kan benytte en av dem eller en kombinasjon av flere. Det som vil påvirke valg av forskningsdesign er studiens formål og hvor mye kunnskap om feltet som er tilgjengelig. Eksplorerende design brukes om forskeren skal utforske nye elementer, der det finnes begrenset med tidligere forskning på fenomenet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Om forskeren har relativt god kunnskap om det som skal studeres vil et deskriptivt forskningsdesign være passende (Jacobsen, 2005). Det brukes også om problemstillingen stiller spørsmål om hva, hvem, hvilke, hvorfor og hvordan (Gripsrud, mfl., 2011). Hensikten



med dette designet er å få omfattende beskrivelser av det som skal forskes på, derav navnet deskriptivt (Jacobsen, 2005). Kausalt design fokuserer derimot på årsakssammenhenger for å undersøke effekten av dem (Johannessen, mfl., 2011).

Det mest aktuelle designet for mitt tilfelle vil være den deskriptive, da min problemstilling søker svar på «hvordan» bærekraft tas i bruk. For å besvare dette må jeg også identifisere «hvem» som har de mest sentrale rollene i prosessen. Studien handler om å få en dypere forståelse av ulike prosesser for å ta i bruk bærekraft, der jeg vil se på hva de gjør og hvordan de gjør det. Dette gjør deskriptivt design egnet for studien. Det eksisterer mye forskning på oversettelsesteori og implementeringsteori som jeg har valgt å bruke. Samtidig er det begrenset med studier som har valgt å bringe perspektivene sammen for å ta hensyn til eventuelle sammenhenger mellom innhold og prosess. På den måten kan en eksplorerende tilnærming være passende, der jeg undersøker nye elementer. I motsetning til et eksplorerende design har jeg et mer strukturert oppsett med forhåndsbestemte tema som jeg ønsker å fokusere på (Hair, Money, Page & Samouel, 2007). Jeg har hovedsakelig holdt meg til det teoretiske rammeverket, utenom å fjerne et tema som omhandlet drivkrefter for adopsjon av en idé. Dette da empirien ikke inneholdt interessante funn relatert til drivkrefter. Dermed vil konklusjonen være et deskriptivt design.

#### 4.2.1 Forskningstilnærming

Forskningsdesignet og i hvilken grad en tar utgangspunkt i eksisterende teori vil påvirke avgjørelsen om forskningstilnærmingen. Dette for å velge om en skal ha induktiv, deduktiv eller abduktiv tilnærming (Saunders, mfl., 2012). Før datainnsamlingen utarbeidet jeg en teoretisk ramme med sentrale elementer som utgangspunkt for datainnsamling og analyse. Dette tilsvarer en deduktiv tilnærming (Johannessen, mfl., 2011). Dersom man begynner med datainnsamling for å så tilpasse teorien vil det være en induktiv forskningstilnærming (Hair, mfl., 2007). Det samsvarer mindre med min fremgangsmåte da intervjuguide og analyse er basert og strukturert etter den teoretiske forankringen. Samtidig har jeg vært åpen for å justere den teoretiske forankringen etter funn i analysen. Det var vanskelig å vite nøyaktig hvor relevant elementene i teorien ville være, da den teoretiske rammen innebar mange underelementer. Studien kan bære preg av en induktiv tilnærming på grunn av at jeg for eksempel fjernet teori om drivkrefter. Jeg valgte også legge til teori om oversettelsesregler, da jeg oppdaget mønster i oversettelsesprosessen som kunne beskrives ved hjelp av dem. Siden fremgangsmåten også bærer preg av induktiv tilnærming vil jeg argumentere for at denne

studiens forskningstilnærming er abduktiv (Thagaard, 2013). Ved denne tilnærmingen vil empiri delvis ha innvirkning på teorien og delvis basere seg på den.

#### 4.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi avhenger av formål og problemstilling, men også hvor mye tid en har til datainnsamling og bearbeiding. En velkjent strategi er casestudie som er godt egnet for empiriske undersøkelser med formål om dybdeforståelse (Yin, 2014). Det samsvarer med min studie der jeg ønsker en dypere forståelse av hvordan organisasjoner tar i bruk bærekraft og hvordan sammenhenger mellom innhold og prosess bidrar med å forklare dette. Studien baserer seg også på empiriske data. I en casestudie studeres et fenomen knyttet til en spesifikk kontekst (Hair, mfl., 2007), som i dette tilfellet vil være innføring av bærekraft i organisasjonen Asko Nord. Jeg deltok på en bedriftspresentasjon der en representant fra Asko Nord holdt foredrag. Etter presentasjonen ble jeg tipset av en foreleser om at de hadde lang erfaring med bærekraftig arbeid, som medførte til at jeg skrev meg opp på interesselisten deres. Senere kontaktet jeg de via e-post og fikk avtalt et informasjonsmøte for å diskutere samarbeidet. Det vil være vanskelig å forstå de ulike prosessene uten å knytte det til den respektive konteksten på grunn av faktorer som tid, teknologisk utvikling og daværende medlemmer. Samtidig vil studiens empiri være tidsspesifikk med tanke på at jeg undersøker hva de har gjort fra 2008 til 2020. En case kan også være en del av en organisasjon (Jacobsen, 2005), der min studie har fokusert på transportavdelingen. Videre beskrives casestudier som intensive forskningsprosjekter med begrenset tid (Johannessen, mfl., 2011), noe som samsvarer med tidsaspektet på fem måneder for denne studien. Til tross for flere likhetstrekk med casestudie, vil jeg argumentere for kvalitativ intervjuundersøkelse som forskningsstrategi for denne studien. Dette på grunn av at jeg kun har benyttet dybdeintervju som data for analyse og ikke triangulert med andre metoder for datainnsamling (Yin, 2014).

#### 4.4 Metode for datainnsamling

Her vil jeg presentere metodisk tilnærming, utvalg og fremgangsmåte for datainnsamlingen. Metoder for datainnsamling er verktøy til å håndtere kunnskap for å finne svar på problemstillingen med sikkerhet (Jacobsen, 2005). Metodisk tilnærming vil avhenge av formål og problemstilling på forskningen. Mine valg av datainnsamlingsmetoder vil basere seg på en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ metode fokuserer på data i form av tekst og bilde, der en går i dybden på det man studerer (Johannessen, mfl., 2011). Med tanke på problemstillingen ønsker jeg å få en dypere forståelse i hvordan organisasjoner tar i bruk bærekraftig praksis. Dermed vil jeg benytte meg av en kvalitativ tilnærming (Tjora, 2017).

Kvalitativ metode fokuserer også på å tolke meningsinnhold i sosiale fenomener som samsvarer med det jeg forsøker i denne studien (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Kvalitativ metode vil bidra til en fleksibilitet og mulighet for åpenhet. Dette på grunn av standardiserte og lukkede spørsmål som ofte brukes i en kvantitativ metode som vil hemme muligheten for en dybdeforståelse (Johannessen, mfl., 2011).

#### 4.4.1 Utvalg

Prosessene jeg skal analysere har foregått i organisasjonen Asko Nord, som er en relativt stor virksomhet. Utvalget mitt vil bestå av informanter fra denne organisasjonen, men på grunn av mengde ansatte og antall avdelinger har jeg tatt noen avgrensninger og satt noen utvalgsriterier. Ved bruk av kvalitative metoder vil det være gunstig å benytte seg av et strategisk utvalg og vil begrenses av studiens tidsomfang og ressurser (Jacobsen, 2005). Det innebærer å bevisst velge ut kandidater med egenskaper og kvalifikasjoner for å sikre rik informasjon og et representativt utvalg (Johannessen, mfl., 2011).

Det første kriteriet handler om aktører med formelle lederroller da de ofte har en større innsikt i organisasjonens prosesser generelt. Videre valgte jeg å avgrense fokuset til transportavdelingen. Dette ble diskutert og besluttet sammen med administrerende direktør for Asko Nord, som konstaterte at det var avdelingen som har vært mest berørt av arbeidet med bærekraft. Å forhøre seg om aktuelle informanter som vet mye om temaet kalles snøballmetoden (Johannessen, mfl., 2011). Direktøren kontaktet jeg først via e-post for å presentere meg og formålet for oppgaven. Dette utartet videre til et møte for å få informasjon om organisasjonen og få på plass det praktiske med datainnsamlingen. For å få en helhetlig forståelse av prosessene var det viktig for meg å samle data fra aktører på ulike nivå i organisasjonen. Dermed ville jeg inkludere toppledere, mellomledere og medarbeidere i utvalget basert på kvoteutvelgelse (Johannessen, mfl., 2011). Hvilke informanter som var aktuelle ble diskutert sammen med administrerende direktør. Medarbeiderne i transportavdelingen ble plukket ut av mellomlederne, da det måtte tilpasses til når sjåførene var på kjøreoppdrag. Med dette i betraktning har jeg også benyttet meg av bekvemmelighetsutvalg (Jacobsen, 2005). Det var også viktig at de fleste informantene hadde arbeidet i Asko Nord over en lengre periode, slik at de satt på rik erfaring om prosessen for å ta i bruk bærekraft. Etter infomøte med administrerende direktør fikk jeg hilst på de aktuelle aktørene og forvekslet kontaktinformasjon for videre arbeid. Ved hjelp av strategisk utvalgsmetode og ulike kriterier fikk jeg et utvalg som kunne bidra med rik informasjon og tolkninger av prosessen fra ulike perspektiver.

Ved kvalitativ metode argumenteres det for at 20 informanter vil være et maksimalt antall (Jacobsen, 2005). Dette på grunn av en tidskrevende måte å samle inn, bearbeide og analysere data. Fem informanter sies å være det laveste antallet for å sikre tilstrekkelig med data for å besvare en problemstilling (Jacobsen, 2005). En annen metode er å innhente data til man ikke lengre får mer relevant informasjon. Det beskrives som at innsamlingen har nådd et metningspunkt (Saunders, mfl., 2012) og er den metoden jeg har valgt å benytte meg av. Jeg valgte først et visst antall kandidater for å sikre aktører fra toppledelsen, mellomledelsen og medarbeidere. Jeg hadde opprinnelig planlagt et større antall medarbeidere, men innså etter totalt 7 informanter at jeg hadde nådd et metningspunkt. Tidsbegrensningen vil også ha en innvirkning da jeg ikke ville hatt tid til å samle inn data fra for eksempel 15 informanter (Johannessen, mfl., 2011).

#### 4.4.2 Semistrukturert intervju

Strukturen ved kvalitative intervjuer skilles ofte mellom strukturert, ustrukturert og semistrukturert (Hair, mfl., 2007). De varierer med tanke på standardiserte eller åpne spørsmål. Det vil være fordelaktig med semistrukturerte intervjuer for å sikre informasjon innenfor sentrale tema, men samtidig fremme åpne svar og frie assosiasjoner (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Semistrukturerte intervjuer åpner for en mer fleksibel gjennomføring med muligheter for oppfølgingsspørsmål. Med en kvalitativ metode, deskriptiv og eksplorerende design og abduktiv tilnærming vil semistrukturerte intervjuer være egnet for min studie (Johannessen, mfl., 2011). Intervjuene består av forhåndsbestemte tema og åpne spørsmål og disse kan være ulike for hvert intervju (Thagaard, 2013). Forskeren vil også ha mulighet for å avvike fra sitt faste oppsett om informanten uttrykker noe interessant eller uforventet (Hair, mfl., 2007). Da kan forskeren ta muligheten og følge opp samtalen for å få en dypere forklaring.

#### 4.4.3 Intervjuguide og gjennomføring

Det brukes ofte intervjuguide når en skal gjennomføre semistrukturerte intervju (Thagaard, 2013). Dette kan brukes som en veiledning for forskeren som vil sikre at samtalen inkluderer sentrale tema for å besvare problemstillingen (Saunders, mfl., 2012). Intervjuguiden er også gunstig å bruke for å systematisere dataene til analysen (Jacobsen, 2005). Dermed vil det være mindre krevende å analysere da dataene allerede er grovt delt inn i ulike tema eller kategorier. For å utarbeide intervjuguiden gikk jeg gjennom relevant litteratur som til slutt ble til en ramme for min teoretiske forankring. I de ulike teoretiske feltene identifiserte jeg sentrale elementer som videre systematiserte intervjuguiden. Jeg startet med å lage to ulike guider som

var tilpasset ledere og medarbeidere (Vedlegg 2 og 3). Til tross for at guiden var basert på det teoretiske rammeverket var det viktig å formulere spørsmålene på en uformell og hverdagslig måte for at de skulle forstå de på best mulig måte. Jeg forsøkte også å skaffe kunnskap om Asko Nord og deres arbeid med bærekraft på forhånd av intervjuprosessen for å gjøre meg kjent med deres terminologi. Dette var også hensiktsmessig for å vise informantene at jeg var kjent med temaet de skulle informere meg om. Fokuset på spørsmålene var å få informantene til å beskrive egne erfaringer og oppfatninger. Dermed startet de fleste med «Kan du beskrive ...» eller «Hvordan vil du beskrive ...». Videre forsøkte jeg å formulere spørsmål på ulike måter for å belyse samme tema fra forskjellige vinkler, noe som vil gi et mer helhetlig bilde i mine funn.

Etter å ha utarbeidet guiden og fastsatt intervjuer, var det viktig å få testet det i forkant (Brinkmann & Kvale, 2015). Jeg fikk avtalt et pilotintervju med administrerende direktør, som etter intervjuet evaluerte hvordan det gikk, om det var spørsmål som var uklare og om temaene var sentrale i deres prosess. Etter den samtalen justerte jeg guiden for ledere slik at det ville passe bedre til mellomlederens ståsted. På den måten fikk jeg sikret en bedre kvalitet på intervjuene fremover, samtidig som jeg fikk en god oversikt over prosessen de hadde vært gjennom. Guiden bestod til slutt av spesifikke tema og åpne spørsmål. Oppfølgingsspørsmål var lagt til enkelte steder, men de fleste av de måtte stilles spontant ettersom hva informantene uttalte seg om. Guiden ble brukt som en veileder under intervjuet, men jeg måtte justere på rekkefølge og hoppe over enkelte spørsmål underveis. Det som fungerte som en fastsatt plan var de ulike temaene bestemt på forhånd.

Administrerende direktør koblet meg med resterende informanter. I forkant skrev jeg ut et informasjonsskriv som direktøren fikk tilsendt på mail (Vedlegg 1). Hun skrev de ut og sørget for at de ble levert til hver av deltakerne. Den skulle gi deltakerne informasjon om studiets formål og retningslinjer for konfidensialitet og andre rettigheter. I informasjonsskrivet var det et samtykkeskjema som jeg avtalte skulle leses, undertegnes og gis til meg før intervjuet startet. Dermed kunne informantene gjøre seg noen tanker om intervjusituasjonen på forhånd for mer omfattende svar. Intervjuguiden ble ikke sendt til deltakerne på forhånd, da jeg ikke ønsket at de skulle planlegge besvarelsen i for stor grad.

Jeg gjennomførte alle intervjuene personlig og de ble avholdt på steder som var beleilig for informantene. Det er viktig at de føler seg trygg for å kunne svare ærlig og utfyllende på spørsmålene (Brinkmann & Kvale, 2015). Dermed ble de hovedsakelig gjennomført i lokalet til Asko Nord, men også på hotellet The Edge på grunn av et

arrangement de skulle delta på. Før hvert intervju fortalte jeg om studien, konfidensialitet og ba om tillatelse for lydopptak av samtalen. Dermed begynte samtalen på en betryggende måte og jeg fikk forsikret meg om at de hadde lest informasjonsskrivet før start (Brinkmann & Kvale, 2015). Alle informantene var forberedt på dette og takket ja. Et av intervjuene måtte gjennomføres to ganger på grunn av tekniske feil ved lydopptaker. Dette er viktig å ta i betraktning da det andre forsøket hadde kortere varighet. Ved bruk av lydopptaker fikk jeg fokusere på selve samtalen og stilt gode oppfølgingsspørsmål. Det var også for å vise informanten at jeg lyttet til det de sa og svarte bekreftende jevnlig for å forsterke dette. Lengden på intervjuene varierte blant ulike informanter og varte mellom 40 minutter og en time.

#### 4.5 Analysemetode

Etter datainnsamling sitter en ofte igjen med store mengder data (Jacobsen, 2005). Analysemetoder skal hjelpe meg med å finne relevant informasjon for å kunne besvare problemstillingen. Kvalitativ data analyseres ikke av seg selv, de må tolkes (Johannessen, mfl., 2011). Det er derfor viktig å systematisere og kategorisere data fra intervjuene for å enklere identifisere interessante funn (Jacobsen, 2005). Ved å rydde i kompleksiteten vil jeg få et grunnlag for å finne mønster, sammenhenger og interessante funn for å belyse mitt forskningsfelt (Tjora, 2017). En omtalt analysemetode er koding av de transkriberte intervjuene der en deler materialet inn i ulike tema (Johannessen, mfl., 2011). Det kan være basert på det teoretiske rammeverket og anvendes for å finne meningsbærende elementer i dataene.

Jeg har i denne studien brukt en relativt strukturert guide for intervjuene basert på tema fra det teoretiske rammeverket. Det var den første kategoriseringen av data for analysen der jeg sorterte en gruppe spørsmål til for eksempel kunnskap om ideen, ledelse eller involvering. Underveis i datainnsamlingen transkriberte jeg intervjuene som ga meg muligheten til å justere oppfølgingsspørsmål om det var tema jeg trengte utdypelse på. Etter transkribering leste jeg gjennom alle intervjuene for å repetere all informasjonen jeg hadde samlet inn. Neste steg var å fargekode sitater og avsnitt etter hvilken informasjon som relaterte til de ulike temaene fra teorien. Jeg strukturerte intervjuguiden ved å dele den inn i ulike tema for å kategorisere informasjonen. Jeg startet med intervju av toppledere, så mellomledere og til slutt medarbeidere. Da jeg leste gjennom og kodet mine data oppdaget jeg informasjon om elementene på ulike områder. Et godt eksempel på dette var at jeg hadde et felt med spørsmål om tempo og tid. Der oppdaget jeg at informantene også beskrev

implementeringens tempo under besvarelse av hvilke tiltak de hadde innført. Dermed var det viktig å gå nøye gjennom mine data for en bedre sortering av informasjonen og ikke å forvente at guiden skulle sikre et tydelig system.

Selve analysen ble gjennomført todelt der jeg i del 1 forsøkte å identifisere hvordan kunnskap om ide og kontekst ble tilegnet og tatt hensyn til. Ved første utkast av analysen del 1 delte jeg den inn i en seksjon for kunnskap om ide og en for kunnskap om kontekst. Utfordringen med denne oppstillingen var at selve oversettelsene og utviklingen i oversettelsesprosessen ikke kom frem på en tydelig måte. Del 2 bestod av ny gjennomgang av intervjuene der jeg fargekodet sitater etter de fire elementene for implementeringsprosessen. Ut fra dette identifiserte jeg sentrale kjennetegn for hvordan de hadde valgt å implementere bærekraft. Her møtte jeg samme problemet der analysen ikke fikk frem hvordan designet av prosessen hadde utviklet seg over tid. Til slutt tegnet jeg tidslinjer for både oversettelses- og implementeringsprosessen som resulterte i at jeg kunne se ulike mønster og sammenhenger mellom de to prosessene. Dermed bestemte jeg meg for å omstrukturere del 1 av analysen for å fremme hvordan innholdet i ideen hadde utviklet seg over tid med en inndeling av tre faser. På grunn av måten jeg hadde formulert spørsmålene på i intervjuguiden var det vanskelig å identifisere en tidsmessig utvikling for implementeringsprosessen. De beskrev hovedsakelig hva som kjennetegnet den daværende prosessen. Til tross for dette klarte jeg å se enkelte tendenser og videre resonnerer meg frem til endringer i prosessen siden de startet i 2008. Av den grunn gjorde jeg justeringer på del 2 for å tydeliggjøre disse tendensene. Dette gjorde det enklere å sammenstille mine hovedfunn fra hver analyse, da det kom frem tendenser til samvariasjon mellom oversettelses- og implementeringsprosessen. De to analysene ble dermed grunnlaget for diskusjonselementer i drøftingen.

#### 4.6 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

Avslutningsvis i metodekapittelet vil jeg diskutere studiens kvalitet ut fra fire kriterier innen kvalitativ forskning. Dette omhandler kriterier som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen, mfl., 2011). Forskningsetikk vil også anses som vesentlig for å vurdere kvaliteten på studien.

##### 4.6.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet

Det er viktig å reflektere over om innhentede data er til å stole på, noe som beskriver studiens pålitelighet. Her må en vurdere hvilke data som benyttes, hvordan det har blitt innsamlet og hvordan det videre har blitt bearbeidet (Johannessen, mfl., 2011). Forskeren i kvalitativ metode brukes selv som måleinstrument ved å tolke datamaterialet. Dermed vil det være

viktig å dokumentere mine valg og hvordan en har gått frem (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Jeg har gjennom oppgaven vært tydelig på og forklart konteksten som er spesifikt for denne studien. Jeg har også gitt beskrivelser av fremgangsmåten, begrunnet mine valg og gitt detaljerte forklaringer på analyseprosessen. Videre har jeg forsøkt å begrunne mine tolkninger av funn og brukt sitater fra informantene for å støtte opp om analysen. På den måten har jeg økt studiens pålitelighet.

Troverdighet, også kalt begrepsvaliditet stiller spørsmål om det er sammenheng mellom det som skal undersøkes og innsamlede data. Det dreier seg om i hvilken grad fremgangsmåte og funn reflekterer studiens formål på en hensiktsmessig måte (Johannessen, mfl., 2011). Dette kan for eksempel innebære et troverdig utvalg der jeg har gjennomført et strategisk utvalg. Jeg sørget dermed for å få informanter fra ulike nivå i organisasjonen og som representerte min avgrensning til transportavdelingen. På den måten kan det sies at utvalget mitt er troverdig. Det vil også være en risiko for uærlige informanter (Johannessen, mfl., 2011). Jeg undersøker temaet bærekraft der informantene hovedsakelig skulle bidra med beskrivelser av hvordan de har tatt det i bruk. Dette vil jeg ikke kategorisere som sensitive tema, noe som kan redusere sannsynligheten for uærlighet. Samtidig har jeg sammenlignet besvarelsene for å sikre at det som blir sagt stemmer. Før datainnsamlingen gjorde jeg meg godt kjent med bærekraftig arbeid gjennom organisasjonens nettsider, samtale med direktør og ulike seminar om feltet. Noe som kan ha påvirket dataene er et intervju som ble gjennomført to ganger på grunn av tekniske problemer med lydopptaker. Dette kan ha påvirket informantens besvarelser.

Spørsmålet om resultater fra en studie kan overføres til tilsvarende fenomener relateres til studiens overførbarhet (Thagaard, 2013). I kvalitativ forskning handler dette om overføring av kunnskap og hvorvidt en klarer å bidra med beskrivelser og fortolkninger som kan benyttes på andre områder (Johannessen, mfl., 2011). Jeg har beskrevet noen forventninger til funn i den teoretiske forankringen for å forsøke å koble funnene opp mot teori. Det vil være vanskelig å oppnå samme resultater for en annen forsker på grunn av den spesifikke konteksten, informantenes persepsjon og min egen tolkning. Samtidig er det ikke sikkert at oversettelsesprosessen og implementeringsprosessen vil være lik på et senere tidspunkt. Måten denne studien er overførbar vil være det at andre forskere kan bruke samme fremgangsmåte for å analysere hvordan andre har tatt i bruk bærekraft eller andre organisasjonsideer.



I kvalitativ forskning bidrar forskeren med et unikt perspektiv i studien. Samtidig er det viktig at studiens funn kommer av forskningen og ikke fra forskerens holdninger og synspunkter (Johannessen, mfl., 2011). For å sikre bekreftbarhet for min studie har jeg gitt grundig beskrivelser og begrunnelser for mine beslutninger knyttet til teori, metode og analyse. Jeg har forsøkt å være tydelig på hvilken informasjon fra mine data som har ført til de ulike tolkningene og videre lagt ved sitater som bekrefter funnene. Det har vært fokus på å være kritisk til egne tolkninger gjennom hele prosjekter, der jeg har forsøkt å sammenligne intervjuene for å sikre riktig tolkning. Synspunkter fra informantene har jeg også forsøkt å se i sammenheng med faktiske beskrivelser av deres erfaringer.

#### 4.6.3 Forskningsetikk

Før, under og etter en samler inn data i kvalitativ forskning er det viktig å ta hensyn til forskningsetiske prinsipper. Dette spesielt i forhold til de som har blitt direkte berørt av datainnsamlingen som intervjuinformantene. De viktigste prinsippene handler om konfidensialitet, frivillig deltakelse og samtykke, håndtering av personlige opplysninger eller sensitiv informasjon og til slutt informere om konsekvenser av å delta (Johannessen, mfl., 2011). Jeg har sikret skriftlig og muntlig samtykke fra informantene på forhånd gjennom et infoskriv som inkluderte informasjon om konfidensialitet og rettigheter. Videre har jeg fokusert på å anonymisere informantene etter beste evne og temaet for studien omhandler ikke sensitive opplysninger. Denne studien er godkjent av Norsk Senter for forskningsdata og ved endt forskningsprosjekt vil alle data slettes på en ansvarlig og trygg måte.

## 5 Analyse av funn

I dette kapittelet skal jeg analysere mine funn ut fra oppgavens teoretiske rammeverk.

Kapittelets struktur er basert på analysemodellen fra kapittel 3 og vil deles inn i to ulike deler.

I første del av analysen vil jeg utforske hvordan organisasjonen har fortolket, bearbeidet og tatt i bruk ideen bærekraft ut fra et oversettelsesperspektiv. I del 2 av analysen vil jeg se på prosessen ut fra et annet perspektiv ved hjelp av de sentrale elementene fra implementeringsteori. Dette for å analysere hvordan de har designet prosessen for å ta i bruk utslippsideen. På den måten skal undersøkelsens data analyseres parallelt ved hjelp av to ulike perspektiver. Det vil gi en omfattende forståelse av problemstillingen: *Hvordan har man i Asko Nord tatt i bruk ideen bærekraft?*

### 5.1 Del 1: Fra et oversettelsesperspektiv

I kapittel 2 argumentert jeg for at bærekraft i organisasjonen kunne sammenfattes til en utslippsidé på grunn av deres fokus i et ellers bredt felt. For å kunne svare på hvordan Asko Nord har tatt den i bruk vil jeg her bruke oversettelsesteori for å følge ideen og hvordan den har blitt fortolket inn i organisasjonen. Her vil jeg ta for meg elementene fra analysemodellen for å tolke hvem de sentrale oversetterne og hvordan oversettelsesprosessen har formet innholdet. Dette vil analyseres ved hjelp av knaggene fra oversettelseskompetanse der kunnskap om ideen, konteksten og oversettelsesregler står sentralt (Røvik, 2016).

Oversettelsesprosessen har jeg valgt å dele inn i tre faser for å fremme utviklingen over tid. Til slutt vil jeg oppsummere denne delen av analysen ved å drøfte hvordan utslippsideen i Asko Nord ser ut etter at de har bearbeidet ideen. Jeg vil identifisere sentrale oversettere underveis i analysen. Det vil være de aktørene som har hatt størst innvirkning på hvordan ideen har blitt fortolket og bearbeidet (Morris & Lancaster, 2006; Teulier & Rouleau, 2013).

#### 5.1.1 Første fase

Ifølge informantene var det leder for konsernet som først initierte en satsning på bærekraft som skulle gjelde for hele konsernet. I en artikkel der han ble intervjuet om dette beskriver han miljøutfordringer verden står overfor, der Asko skal jobbe med sitt bidrag for å løse de. De så på seg selv som en forurener og har innført en rekke tiltak for å redusere dette. I 2011 ble de første tiltakene innført i form av et energieffektivt bygg og to nye bioetanolbiler, noe som skulle redusere strømforbruk og utslipp. Disse to tiltakene var starten på å nå et langsiktig mål om null-utslipp med visjonen «best på miljø».

Ut fra den komplekse ideen bærekraft valgte Asko Nord å starte med to grunnleggende og konkrete investeringer som bygg og kjøretøy. Dette er starten på det jeg har valgt å kalle

for første fase i oversettelsesprosessen for Asko Nord. Den vil ta for seg oversettelser og tiltak fra 2011 til omtrent 2012. Det som ifølge Røvik er med på å drive frem oversettelsesprosessen er kunnskap om idé og kontekst (Røvik, 2016). Med tanke på at hoved-initiativet stammer fra ledelsen for konsernet vil jeg anta at den grunnleggende kunnskapen ble innhentet derfra. Arbeidet med utslippet diskuteres og planlegges i følge informantene på et strategisk nivå av toppledelsen for Asko Nord i samarbeid med konsernet. Dette er noe som kan beskrive toppledelsen som sentrale oversettere, da de vil ha betydning for hva som formidles og hva ideen skal inneholde (Røvik, 2009). Det er forventet da ledelsen må jobbe for å tilpasse, gi mening og gjenskape ideen mot en aksept i ny kontekst (Linneberg, mfl., 2019). I tillegg ble leder for konsernet beskrevet som en sentral person for deres kunnskap om utslippsideen, noe som fremstiller han som en oversetter. En fra ledelsen kommer med et eksempel på eiers målrettet og bestemt holdning til konseptet. Informanten forklarer om et investeringsbudsjett som styreleder hadde sendt i retur: *«Det var ingen miljøinvesteringer... Så tenkte jeg at jeg ikke kan investere i en bioetanolbil fordi vi ikke har tilgang til bioetanol her i nord. Da sa (styreleder) at da må du bare ordne det, bare bestille bil og så får du press at det må bli fikset.»* Her får jeg et inntrykk av at konsernledelsen er svært tydelig på hvor viktig satsningen på utslippsreduksjon er, og de fungerer dermed som en mentor for hvordan Asko Nord skal nå sine mål. Dermed bidro konsernet med kunnskap om ideen som resulterte i en grunnleggende fortolkning av bærekraft som en utslippsidé.

Infrastrukturen og tilgang til ressurser i Tromsø har også vært en avgjørende faktor som toppledelsen har tatt i betraktning. Enkelte argumenterte for at det å bli en bærekraftig organisasjon krevde samarbeid med eksterne aktører for å sikre tilstrekkelig en infrastruktur. For å kunne ta i bruk bioetanol måtte de samarbeide med Tromsø kommune og andre organisasjoner for å opprette en tank i byen. Dette indikerer bred kunnskap om organisasjonens kontekst som tas i betraktning ved planlegging av arbeid med utslippsideen. Eksempler på effekten av infrastrukturen poengteres av en av informantene: *«Asko Rogaland har mange biler som går på biogass fordi der er det laget et produksjonsanlegg for biogass... Hadde vi hatt det samme her kunne vi kjørt biogass vi også. Så det er litt forskjellig fra selskap til selskap».* Videre forklarer han, *«Hedmark har alle bilene sine på bioetanol siden de har dette mer tilgjengelig... Vi må tenke på oss selv og hva vår nordlige landsdel får tak i av drivstoff».*

Videre i fasen ble de sertifisert innen standarden ISO-14001 som skulle fungere som en styringsramme for arbeidet med utslippsideen. Dette var også noe gjeldende for hele konsernet der konsernets kunnskap om utslippsreduksjon bidro til fokus på styringsaspektet knyttet til utslippsideen. Ut fra det at ledelsen beskriver et forhold med konsernet kjennetegnet ved hyppig interaksjon, sterk rapportering og oppfølging, vil de anses som en viktig bidragsyter for kunnskap om konseptet. Medarbeidere uttrykker også en relasjon til eier av konsernet der ene forklarer, «*Det er jo han som har stått og snakket om dette i fra begynnelsen av. Det er han jeg tenker på med en gang jeg tenker bærekraft og miljø. Han er jo veldig begeistret for det*». Det at til og med sjåfører assosierer utslippsideen med denne personen gir en indikasjon på at han er en sentral aktør i deres relasjon til og kunnskap om ideen.

I løpet av første fase ble det også investert i biodiesel som skulle benyttes hver sommer og en miljøstasjon for å kunne ta inn avfall i retur av sine kunder. Dette er tiltak som samsvarer med et bransjerelatert innhold i ideen, der reduksjon av utslipp er det ledelsen har innhentet kunnskap om. Samtidig viser dette hvordan de tok hensyn til sin respektive bransje for å fortolke innholdet i utslippsideen som omhandler kunnskap om kontekst. Ved å benytte seg av kunnskap fra konsern og bransje ser det ut til at oversettelse i første fase kan beskrives som en type kopiering (Røvik, 2016). De har tatt grunnleggende tiltak fra disse to kildene og innført det i sin organisasjon. Informantene nevner gjentatte ganger at det er størst fokus på transportavdelingen når det gjelder arbeidet med bærekraft. Dermed vil mye av deres kunnskap knyttet til utslippsideen handle om reduksjon av utslipp relatert til organisasjonens bruk av kjøretøy (Centibello mfl. 2017; Herold & Lee, 2017; Pålsson & Johansson, 2014). Arbeid med avfall ble med i fortolkningen, men ikke i like stor grad som drivstoff og bygg. Informantene uttrykket grundig forståelse av hvordan bioetanol var miljøvennlig og at bygget bidro med effektivt energiforbruk.

Ut fra tiltakene innført i denne fasen ser det ut som bærekraftarbeidet er fokusert på den miljømessige dimensjonen av begrepet og ble hovedsakelig jobbet med på et strategisk nivå. Bygg, bioetanol og biodiesel var tilsynelatende organisasjonens grunnlag for bærekraftarbeid i startfasen, med ISO-sertifisering for å styre arbeidet. Retur av avfall blir i starten argumentert for å foregå på en mindre skala. Dette er første fase i oversettelsesprosessen oppsummert som ble drevet frem av at sentrale oversettere anvendte sin kunnskap om ide og kontekst til et tilpasset innhold. Dette tilsvarer en kopierende oversettelse fra konsern og bransje.

### 5.1.2 Andre fase

Den neste fasen i Asko Nords oversettelsesprosess vil omhandle tiltak innført fra 2012 til omtrent 2016 der innholdet i ideen får en utvidet betydning. Her begynte de å legge til flere tiltak i ideen, noe som minner om adderingsregelen (Røvik, 2016). I 2013 ble det for eksempel etablert et miljøfond der medarbeidere kunne få økonomisk støtte for investering i en miljøvennlig hverdag. Dette gjaldt blant annet varmepumpe, kollektiv transport og privat EL-bil. Det viser et utvidet fokus som inkluderer medarbeiderne og skulle bidra med økt engasjement rundt bærekraft i organisasjonen. Styringen av utslippsideen ble oppgradert til en mer omfattende evaluering gjennom et miljøregnskap og kvote på miljøinvesteringer. Dette viser at bærekraft i fase 2 har blitt en større del av organisasjonen, der en fra ledelsen beskriver miljøregnskapet som vel så viktig som organisasjonens økonomiske prestasjon. Det samme viser miljøfondet som fokuserer på et felles engasjement for feltet og bekrefter at oversettelse gjennom addering har formet innholdet (Røvik, 2016). Fokuset på reduksjon av utslipp var fortsatt gjeldende, der de investerte i nye aggregater for sine kjøretøy drevet av kryogen. Det var tydelig at informantene knyttet til transportavdelingen hadde mest kunnskap om innføringen av kryogenaggregatene, og at miljøfondet var mindre kjent for medarbeiderne. Ifølge toppledelsen tilegner de seg kontinuerlig kunnskap om bærekraftige løsninger gjennom ulike informasjonskilder. Kryogenaggregatene indikerer at de har innhentet ny kunnskap om hvordan de skal redusere utslippet som går ut over bygg og drivstoff. En i toppledelsen tar også opp FNs bærekraftsmål som veiledning til hvilke områder innen utslippspraksisen de har valgt å arbeide med. På den måten kan FNs plattformer knyttet til bærekraft også ha vært en kilde til kunnskap om utslippsideen for ledelsen. Bærekraftmålene er som nevnt i kontekstkapittelet mål for et stort område av konseptet. Ved å utvide satsningen ser jeg oversettelser av typen addering der de bygger på utslippsideen med tiltak i nye områder av organisasjonen.

Det nye aspektet ved utslippsideen som inkluderer medarbeiderne uttrykkes også ved at det ble etablert et senter for kompetanseheving kalt Asko Skolen. Dermed vil det ikke kun være ledelsen som skal fokusere på innhenting av kunnskap om ideen, men også medarbeiderne. Asko Skolens formål var videreutdanning av sjåførene, og hadde blant annet fokus på hvordan de skulle arbeide for å nå deres mål knyttet til bærekraft. Topplederne hadde en grundig forståelse og et nært samsvar med det litteraturen har beskrevet om bærekraft på et overordnet nivå. Variasjon i måten de forsto konseptet og mengde kunnskap kom til uttrykk nedover i organisasjonskartet blant for eksempel mellomledere. Der enkelte uttrykket liknende kunnskapsnivå og forståelse som toppledelsen, hadde andre en tendens til å besvare

spørsmålene med tema mer spesifikke til avdelingens arbeid. Kunnskapen generelt hos mellomlederne begrenset seg til egen transportavdeling noe som ikke indikerte en helhetlig forståelse av ideen i deres organisasjon. Mellomlederne diskuterer blant annet bærekraft under sosiale sammenkomster da det er utfordrende å samle alle sjåfører ellers. Det at lederne aktivt tar opp temaet og opprettholder en hyppig informasjonsflyt om arbeidet indikerer en sterk rolle som oversetter. På den måten vil deres fortolkning av innholdet i ideen komme frem gjentatte ganger for andre medlemmer i organisasjonen. Mellomleders fokus i slike møter har bidratt til medarbeidernes kunnskap om ideen som ut fra dataene er rettet mot en mer bransjespesifikk kunnskap enn overordnet. Asko har også et system der medarbeiderne skal utvikles til gode «Asko-ambassadører». En av medarbeiderne beskrev et ansvar for å ta vare på lærlinger og frivillig lære de opp som en del av å være sjåfør. På den måten kan nye ansattes forståelse av utslippsideen være preget av andre ansattes fortolkning av innholdet og beskriver medarbeideres rolle som oversetter. Ut fra dette er mellomlederens kunnskap om ideen og deltakelse i Asko Skolen med på å utvikle medarbeideres kunnskap, noe som videreføres til nye ansatte. Dette oppsummerer tydelige tegn på at utslippsideen som først startet med bygg og drivstoff har i andre fase blitt supplert med fokus på medarbeiderne.

Oppsummert ser vi en oversettelsesprosess som startet med et grunnleggende og strategisk fokus og som har senere utviklet seg til en bredere ide. Ved adderingsregelen har de tilført medarbeidere og kultur som nytt innhold i ideen der kontekstuelle hensyn til medarbeiderne blir tatt i betraktning. Innhenting av ny kunnskap om bærekraft har også vært en viktig driver for å blant annet investere i kryogenaggregater og miljøfond for bærekraftig tiltak utenfor jobb.

### 5.1.3 Tredje fase

Siste fase i oversettelsesprosessen for Asko Nord tar for seg fortolkning av bærekraft omtrent de siste fire årene som har ført til hvordan ideen ser ut i dag. Som en bedrift i logistikk- og transportbransjen forsetter er sterkt fokus på reduksjon av utslipp der oversetterne har begynt å utforske nye former for drivstoff. De har nå anskaffet seg en egen tank for biodiesel og startet en utskiftning av kryogenaggregater til elektriske aggregater. Videre fokuserte de på ruteplanlegging og fyllingsgrad for å optimalisere kjøretøyenes reduksjon av utslipp. De startet med å investere i bioetanol, men ifølge flere informanter måtte de bevege seg i en annen retning på grunn av infrastrukturen. For å kunne opprettholde tanken for bioetanol var de avhengige av at andre organisasjoner i kommunen benyttet seg av tilbudet. Dette viste seg å bli en utfordring som medførte til en satsning på hel-elektriske kjøretøy i stedet. Ved å

kontinuerlig innhente kunnskap om kontekst knyttet til infrastruktur og lokasjon har de tatt en beslutning om å jobbe i en annen retning enn det som opprinnelig var planen. Samtidig som de har innhentet kunnskap om den teknologiske utviklingen innen reduksjon av utslipp knyttet til bransjen de befinner seg i. På den måten har de nå mulighet til å investere i el-lastebiler som er i startfasen for å komme ut i markedet. På grunn av kontekstuelle hensyn som lokasjon i Nord-Norge har de også utforsket alternative drivstoff som hydrogen. Dette har vært aktuelt på grunn av lange distanser og utfordrende værforhold der rekkevidden på elektriske lastebiler kan anses som en ulempe. «*Vi har litt andre utfordringer, siden det er veldig kaldt her og mye snø... Vi har jo et veldig stort geografisk område og det er ingen andre Asko-selskap som må kjøre så langt, og i tillegg er det værforholdene*», uttrykker en av informantene. Ledelsen har vært klar over deres omstendigheter knyttet til beliggenheten som de blant annet har tatt i betraktningen ved valg av kjøretøy. Kunnskap om infrastrukturen har vært et fokus gjennom hele prosessen der de har hatt hyppig kommunikasjon og samarbeid med offentlige og politiske aktører. Det omhandler blant annet mangel på ladestasjoner som var nødvendig for å benytte seg av elektriske kjøretøy.

En av informantene forteller, «*Vi har også en hydrogenbil for første gang i Trondheim, så vi tester det ut i hele Norge. Vi håper dette kommer til Tromsø*». Dette er noe som også indikerer konsernets innvirkning på ideens innhold. Kunnskap om utslippsideen vil ikke kun handle om fakta knyttet til ulike praksiser. Det vil også avhenge av kunnskap om hvilken type idé som skal tas i bruk. Grad av regulering kan ha innvirkning på mulighetene for tolkning av innholdet i konseptet, der det i Asko Nords tilfelle handler om føringer fra for eksempel konsernet (Bjørkman, mfl., 2004; Zeitz, mfl., 1999; referert i Røvik, 2016). Siden satsningen ble besluttet av konsernledelsen har topplederne fått instruksjoner og føringer fra eier om hvordan konsernet skal arbeide miljøvennlig. Eksempler på føringer fått fra konsernet er mål, sertifisering og miljøregnskap. Det kan bety at det innholdet topplederne har oversatt og videreført til mellomlederne er en oversettelse av eiers fortolkning av konseptet. Femårsplaner og mål blir også ifølge informantene satt av konsernet som kan begrense deres frihet til å fortolke hvilket innhold utslippsideen skal ha i Asko Nord. Til tross for dette mener ledelsen at de ikke er styrt av konsernet, da direktørgruppen jobber sammen med konsernet når mål skal settes. Da har de mulighet til å justere målene for arbeidet slik at de vil være realistiske for Asko Nord spesifikt. Disse funnene viser til oversetternes kunnskap om hvilken type idé de har tatt i bruk. De har en tydelig forståelse av hvilke føringer de må forholde seg til fra konsernet og på hvilken måte de har frihet til å tilpasse den til egen kontekst.

Sortering av avfall og reduksjon av matsvinn har i denne fasen fått en større plass enn tidligere. En av informantene kommenterer at mengden avfall som innhentes fra kundene har eksplodert de siste årene, der flere typer avfall har blitt inkludert i sorteringsprosessen. Flytting i nytt og miljøvennlig bygg åpnet for en rekke muligheter knyttet til miljøvennlig praksis. Det kommenteres gjentatte ganger at flere tiltak ikke ville vært mulig med det tidligere bygget, noe som har hatt en positiv påvirkning på innholdet i utslippsideen. Blant annet har de i dag en egen miljøstasjon for å sortere alle de ulike typene avfall. Samtidig begynte de utforske løsninger for å selv produsere fornybar energi ved hjelp av blant annet vindmøller og solcellepanel. De argumenterer for at beliggenheten begrenset mulighetene for dette, da vindkraft påvirket naturen som er viktig i landsdelen, og solcellepanel hadde liten effekt med store snømengder. For å innhente kunnskap om mulighetene for fornybar energi benyttet de seg av studenter som har skrevet oppgave om dette knyttet til Asko Nord. Det at medarbeidere i fase 2, avfall og fornybar energi har fått økt fokus i siste fase resulterer i en større endring av innholdet i utslippsideen. Målet om null utslipp har da blitt et delmål under målet om å bli klimanøytral og bærekraftig. Denne transformasjonen beskriver anvendelse av oversettelsesreglen omvandling, der ideen i dag ser svært annerledes ut enn utgangspunktet (Røvik, 2016). Ved gradvis supplering av tiltak innen nye aspekter ved organisasjonen som tar større plass over tid har utslippsideen blitt til en annen ide. Dette har utviklet seg ved at de sentrale oversetterne som ledere og eiere har tilegnet seg ny kunnskap om ideen og organisasjonens kontekst og tatt det i betraktning for å fortolke innholdet.

Det mest sentrale tiltaket som ble innført i 2020 er et digitalt system for å måle medarbeidernes kjøreatferd. De kaller det økonomisk eller miljøvennlig kjøring der de kan følge med på egen kjøreatferd og forbedre den. Dette er et tiltak som har hatt større fokus på utslippsarbeid blant medarbeiderne. Ideen må også tilpasses eksisterende praksiser som kan være utfordrende og handler om i hvor stor grad det var naturlig for Asko Nord å ta i bruk bærekraft. I følge flere av informantene har arbeidet med utslipp hatt mindre påvirkning på deres tidligere rutiner, da medarbeidere har et inntrykk av at de arbeider likt som før. Dette er spesielt knyttet til sjåførene der mye av arbeidet har foregått på et strategisk nivå og tiltak som for eksempel miljøfond og Asko Skolen har hatt mindre innvirkning på medarbeidernes rutiner. Systemet for økonomisk kjøring har derimot medført til at de må være mer bevisst på kjøremåten og påvirker ansattes rutiner i større grad. Samtidig uttrykkes det for mindre praktiske konsekvenser da det hovedsakelig er bevissthet som gjelder. Med det i betraktning kan det virke som bærekraftige praksiser ikke har kommet i konflikt med eksisterende



praksiser. Videre forklarer både ledere og medarbeidere at større tiltak som den økonomiske kjøringen har blitt planlagt sammen med de ansatte for å sikre fordeler for begge parter. Det kan indikere at de sentrale oversetterne som ledelsen innhenter kunnskap om medarbeidernes kontekst for å sikre en riktig fortolkning av ideen. Tiltak som ikke har involvert ansatte viser seg å ha fungert, der en leder begrunner dette med at medarbeiderne *«er flinke på gjennomføringskraft og er verdensmestere i å jobbe ad-hoc, team som er vant til å jobbe ad-hoc»*. En medarbeider bekrefter dette: *«Vi er veldig fleksible vi sjåførene. Vi kan hoppe i en situasjon uansett og jeg tror egentlig de (ledelsen) vet det»*. Dette viser at ledelsen har god kunnskap om organisasjonens kontekst som har påvirket hvordan utslippsideen i Asko Nord ser ut, med tiltak tilpasset ansattes hverdag og preferanser, og en fortolkning som forstås av kulturen som er etablert over tid.

Organisasjonens struktur er også et kjennetegn ved konteksten som ideen må passe til. Måten oversetterne fortolker innholdet vil dermed påvirkes av hvordan det kan tilpasses strukturen. Ifølge informantene er Asko Nord preget av inndelingen i avdelinger, samtidig som enkelte argumenterer for en god kommunikasjon mellom avdelingen. Inndelingen kommer tydelig frem da medarbeiderne hadde lite oversikt over hvordan andre avdelinger arbeider med utslippsideen, og mål for arbeidet som ikke relateres til transport. Overordnet uttrykker både ledere og medarbeidere at det er slik Asko Nord organiseres, der en av informantene forklarer: *«Vi har en ledelse og så delegerer de sine mål til hver avdeling. Det er veldig avdelingsstyrt så ut fra hva de andre avdelingene holder på med så er jeg mer usikker»*. Videre er det ofte avdelingsmøtene som blir nevnt angående informasjon om ideen som også indikerer fokus på hver avdeling. Informasjon om større tiltak ble for eksempel formidlet av eksterne aktører. Med en større bedrift som fokuserer på delegering ut i avdelingene har de tilpasset hvordan de formidler informasjon gjennom å rekruttere eksterne aktører til rollen som oversetter. Et eksempel som ble nevnt var systemet for økonomisk eller miljøvennlig kjøring. Der ble en representant fra Scania hentet inn for å gi de ansatte en innføring i systemet, som en medarbeider forklarte: *«Da er vi til stede og kan komme og spørre om det vi måtte lure på, og da kan jo han som er eksperten sitte å fortelle oss om det direkte enn at vi må på kurs og slike ting»*. Ut fra det vil eksterne «eksperter» videreføre sin forståelse av enkelte utslippsreducerende tiltak som da vil ha innvirkning i hvordan organisasjonens medlemmer fortolker innholdet i utslippsideen. Dette er kunnskap om konteksten som kan ha innvirkning på hvordan ideen fortolkes på de ulike nivåene i

organisasjonen. Det har resultert i at ledelsen har vært selektiv med hvilken informasjon de delegerer nedover i hierarkiet og hvem som formidler den.

Oppsummert for tredje fase har jeg identifisert større endringer i hvordan de fortolker innholdet i utslippsideen. I forhold til hva den bestod av i begynnelsen har ideen vært gjennom en transformasjon der den i dag har blitt en unik lokal ide for Asko Nord. Dermed viser analysen av denne fasen oversettelser i form av omvandling som er drevet frem av kontinuerlig søk etter ny kunnskap om ideen fra flere og flere kilder. I tillegg støttes det av at de tar hensyn til flere kontekstuelle faktorer som lokasjon, medarbeidere og eksisterende praksiser, noe som er viktig da ideen har blitt en så omfattende del av organisasjonen.

#### 5.1.4 Oppsummering av funn

	<b>FASE 1</b>	<b>FASE 2</b>	<b>FASE 3</b>
<b>Oversettere</b>	Konsern, toppledere	+ Mellomledere og medarbeidere	+ Eksterne aktører
<b>Kunnskap om idé. Hvor fra?</b>	Kunnskap innhentes: Konsern, bransje	Kunnskap innhentes: FN, offentlige aktører, ulike fora	Kunnskap innhentes: FN, offentlige aktører, ulike fora, konsern, bransje, eksterne aktører
<b>Kunnskap om kontekst. Hvor fra?</b>	Kunnskap innhentes: Bransje og infrastruktur	Kunnskap innhentes: Medarbeidere, bransje, infrastruktur	Kunnskap innhentes: Medarbeidere, bransje, infrastruktur, lokasjon, eksisterende praksiser
<b>Oversettelser</b>	KOPIERING	ADDERING	OMVANDLING
<b>Innhold i ideen</b>	Bygg, bioetanol, ISO-sertifisering, retur av avfall, biodiesel	<i>Bygg, bioetanol, ISO-sertifisering, retur av avfall, biodiesel</i>  Miljøregnskap, investeringskvote, miljøfond, Asko-skolen, kryogen-aggregat	<i>Bygg, <del>bioetanol</del>, ISO-sertifisering, biodiesel, miljøregnskap, investeringskvote, miljøfond, Asko-skolen, kryogen-aggregat</i>  Fyllingsgrad, elektriske aggregat, avfallssortering i større skala, økonomisk kjøring, (el-lastebil, hydrogen, fornybar energi)

Tabell 1: Oversettelsesprosessen i Asko Nord

Jeg har oppsummert mine funn på en systematisk måte i tabellen ovenfor og vil kort utdype disse. Ut fra analysen har jeg identifisert flere ulike oversettere, og henviser til første element i tabell. I fase 1 argumenterte jeg for at arbeidet med ideen hovedsakelig ble gjort på et strategisk nivå der toppledelsen og ledere for konsernet var sentrale oversettere. Videre i fase 2 ble mellomledere mer involvert i arbeidet ettersom de skulle jobbe for økt engasjement for bærekraft samtidig som ideen fikk større plass i organisasjonen. Mellomledernes rolle som oversettere anses som formidler av ideens innhold. Medarbeiderne hadde også en rolle som oversetter med tanke på betydningen av å være en god Asko-ambassadør samt opplæring av nye ansatte. I siste fase fikk medarbeidere en større rolle i arbeidet med utslippsideen ved å konkurrere om prestasjon innen miljøvennlig kjøring. Samtidig ble de inkludert i

planleggingen av dette tiltaket. Eksterne aktører ble i siste fase inkludert som oversettere da ledelsen overførte ansvaret for opplæring til eksterne «eksperter». Utviklingen som vises angående oversettere er at jo større plass ideen får i organisasjonen, desto flere oversettere involveres i prosessen.

Oversettelsesprosessen har blitt drevet framover av oversetternes evne til å innhente kunnskap om ideen og organisasjonens kontekst. Slik kunnskap har resultert i ulike elementer som oversetterne har tatt hensyn til for å tilpasse ideen til organisasjonen (Se i tabell ved kunnskap om ide og kontekst). I første fase innhentet de kunnskap om ideen fra bransjen og konsernet, i tillegg til at tok hensyn til bransjens kontekst og lokasjonens infrastruktur. Fase 2 bestod av kunnskap om ide ved hjelp av FN, kommunikasjon med offentlige aktører og ulike fora for bærekraft. Videre tok de hensyn til kontekstuelle faktorer som medarbeidere, konsern og bransje. I siste fase ble det også innhentet kunnskap om bærekraft fra eksterne leverandører av bærekraftige løsninger. Dermed har oversetterne i Asko Nord kontinuerlig innhentet ny kunnskap som har påvirket hvordan de fortolker innholdet i utslippsideen.

Analysens viktigste og mest interessant funn er hvordan oversettelsesprosessen har utviklet seg, og henviser her til elementer i tabell kalt «Oversettelser» og «Innhold i idé». Dette beskrev jeg ved hjelp av Røviks oversettelsesregler der oversettelsene startet med kopiering fra konsern og bransje. De innførte dermed få, grunnleggende tiltak som bygg, bioetanol, ISO-sertifisering, retur av avfall i mindre skala og biodiesel for somrene. Videre brukte de adderingsregelen ved å bygge ut ideen med nye tiltak knyttet andre områder i organisasjonen. De inkluderte for eksempel tiltak for medarbeiderne. Tiltakene som ble lagt til i denne fasen var miljøregnskap, investeringskvote, miljøfond, Asko Skolen og kryogenaggregat. Til slutt hadde ideen utviklet seg til noe nytt med fokus på både utslipp, avfall, fornybar energi og arbeidsmiljø. Tiltakene i tabellen som er skrevet i parentes er også en del av innholdet i ideen da det er elementer som ledelsen vurderer å ta i bruk. Dette koblet jeg til oversettelsesreglen kalt omvandling og innholdet i ideen ble utvidet med tiltak som elektriske aggregat, avfall i større skala og økonomisk kjøring. Oppsummert startet ideen med få konkrete tiltak som bygg og bioetanol der den i dag handler om et bredt spekter av satsningsområder for at Asko Nord skal bli bærekraftig og klimanøytral.

## 5.2 Del 2: Fra et implementeringsperspektiv

Her vil jeg tolke samme data som i del 1, men ved å se de ut fra en annen vinkling. Del 2 vil ta for seg hvordan utslippsideen benyttes i Asko Nord ut fra et implementeringsperspektiv. Analysen vil struktureres ut fra de sentrale elementene beskrevet i den teoretiske forankringen knyttet til implementeringskompetanse. De består av faktorer som gjentatte ganger er uttalt som viktig i implementeringsmodeller og i litteratur spesifikt om implementering av bærekraft. Dermed vil ledelse, tempo, involvering og evaluering være rammen for denne delen. Underveis i analysen vil jeg identifisere sentrale endringsagenter som har hatt sterk innvirkning på implementeringsprosessen. Funnene fra denne analysen skal gi et bilde på hvordan endringsagentene designet prosessen for å ta den i bruk.

### 5.2.1 Miljøledelse

I den teoretiske forankringen uttrykket jeg en forventning om at toppledelsen ville være de mest sentrale endringsagentene da store endringer ofte er deres ansvar (Yukl, 2013). Det ble bekreftet av informanter fra ulike nivå at ledelsen planlegger arbeidet med utslippspraksisen på et strategisk nivå. Dette bekrefter deres beslutningsmyndighet og innflytelse for hvordan arbeidet vil forløpe, derav sentrale endringsagenter. Det første elementet i implementeringskompetanse handler om måten en leder en endring, mer spesifikt å lede implementering av utslippsideen. Dermed vil jeg bruke kjennetegn ved miljøledelse for å analysere hvordan de har valgt å lede organisasjonen for å ta i bruk utslippsideen.

Lederne i Asko Nord består av toppledelsen, som jobber på et strategisk nivå og mellomledelsen som fokuserer på drift og personaloppfølging. I begynnelsen av implementeringsprosessen var det hovedsakelig toppledelsen som tok initiativ for arbeidet med ideen. Dette på grunn av at majoriteten av tiltak ble iverksatt på et strategisk nivå. Utslippsideen ble ansett som svært viktig for toppledelsen der flere av informantene argumenterer for at konseptet alltid har vært en viktig del i de fleste møter. Dette viser at ledelsen investerer tid til utslippsideen som kan indikere en sterkere rolle som endringsagent fra begynnelsen av. Ifølge lederne selv, har de forsøkt å bygge opp en stolthet for arbeidet med utslippsideen blant organisasjonens medlemmer. En av informantene forteller «*Egentlig synes jeg at de er ganske tøffe som tørr å satse sånn på elektrisk så tidlig... Det er litt kult å være med på og være en del av*». Den stoltheten omtalt av ledelsen uttrykkes dermed blant medarbeidere. Flere medarbeidere og mellomledere har en tydelig forståelse av at utslippsideen er noe viktig og som ledelsen tar alvorlig. På den måten synliggjorde lederne i Asko Nord et engasjement for utslippsarbeidet fra begynnelsen av og til idag, noe som er et

viktig kjennetegn ved miljøledelse (Verburg, 2019; Crews, 2010). Medarbeiderne uttrykte at dette var noe som ledelsen ønsket å bidra med, de ønsket å gjøre det rette for samfunnet. Toppledelsens fokus på hva som er det moralsk riktige minner om autentisk og etisk ledelse som også beskrives som et kjennetegn ved miljøledelse (Verburg, 2019). Deres fokus på å skape en stolthet rundt tiltakene tyder på at de har forsøkt å få de ansatte til å selv ønske å jobbe mer bærekraftig. De prøver da å påvirke ansattes frivillig miljøvennlige atferd som argumenteres som viktig innen miljøledelse (Robertson & Carleton, 2018; Verburg, 2019). En av medarbeiderne beskriver arbeidet med utslippsideen som frivillig der det er opp til hver enkelt om hvor mye de ønsker engasjere seg i det. «*For meg har det ikke virket som noe tvang å være miljøvennlig. Det har mer vært et valg*», forklarer en av informantene før han bekrefter et eget ønske om å bidra.

Mellomlederne ble i mindre grad beskrevet som engasjerte i utslippsideen generelt, men hadde vist et sterkt fokus på økonomisk/miljøvennlig kjøring. Ut fra at implementeringsprosessen i starten ble innført på et strategisk nivå, kan en tenke seg at mellomlederne fikk en større rolle på et senere tidspunkt i prosessen. Dette spesielt med tanke på hovedfokuset knyttet til økonomisk kjøring som ble innført i 2020. Kommentarer fra mellomledelsen bekrefter at de ikke har en sterk rolle i planlegging av tiltak. En informant forteller at de ikke har «frie hender» fordi det meste nytt kommer fra sentralt hold. Samtidig er det å sikre at medarbeiderne er klare for nye endringer også en viktig rolle som endringsagent (Thakhathi, Roux & Davis, 2019). Som toppledelsen var utslippsideen også et hyppig tema på møter for mellomlederne, der de formidlet tiltak som var spesifikt relatert til transportavdelingen. Dette gir blant annet en beskrivelse av mellomledernes rolle som endringsagent med hovedansvar for formidling av budskapet (Thakhathi, Roux & Davis, 2019; Yukl, 2013). Det kommer frem i intervjuene, der en av mellomlederne forklarer at «*Når det skal iverksettes tiltak, så er det jo min oppgave å informere sjåførene... Jeg får det ovenfra, så må jeg ta det videre med mine*». Samtidig kunne det være utfordringer å få samlet medarbeiderne på møter, da de fleste er ute og kjører varer. Måten de løste dette på viste et tydelig engasjement blant mellomlederne, da de samlet medarbeiderne i helger for sosiale sammenkomster. Der ble utslippsideen tatt opp og diskutert som et viktig tema og kan gi medarbeiderne forståelse av hensikten med implementeringen og hva den betyr for sine overordnede. Til tross for dette var det et tydelig skille mellom en svært engasjert toppledelse og mellomledere som var mer fokusert på å lytte til sjåførene. Det kan være interessant, da de mest engasjerte ikke har like mye interaksjon med medarbeiderne i driften. Samtidig vil dette

være logisk med tanke på at toppledelsen har arbeidet med dette siden 2008, mens mellomlederne ble mer inkludert senere i prosessen.

Det andre som kjennetegnet ledelsen i Asko Nord var fokus på endring og innovasjon. Alle informantene kommenterte at lederne kontinuerlig undersøkte nye løsninger og informerte med nye prosjekter. En av informantene beskrev dette på en veldig bra måte: «*Hvis man ikke tenker at nytt er bra, så har man ikke noe her å gjøre*». Det uttrykkes en innovativ tankegang blant ledelsen som også kommer frem blant de ansatte. De har blitt vant til at nye prosjekter iverksettes og er forberedt på å ta i bruk nye tiltak knyttet til utslippsideen. Det er en felles forståelse blant informantene om at endring og utvikling er noe positivt og at å jobbe ad-hoc og fleksibelt burde forventes. I tillegg uttrykkes det at nye løsninger er viktig for å kunne gå foran som et godt eksempel på en bærekraftig organisasjon. En av medarbeiderne kommenterte dette «*Jeg synes det er fint for min del å kunne prøve fremtiden*». Dette er noe som blir beskrevet i litteraturen om miljøledelse, der implementering av bærekraft passer til moderne organisasjoner som er komplekse og organiske (Crews, 2010). En slik strategi vil da kreve en aksept for utydelighet og usikkerhet som uttrykkes av ledelsen. Derfor kobles miljøledelse med ledere som streber etter innovasjon (Throop & Mayberry, 2017). Deres streben etter nye løsninger og prosjekter ble også synlig i beskrivelser av innførte tiltak. I starten ble det kun innført noen grunnleggende tiltak som bygg, bioetanol, ISO-sertifisering og biodiesel. Videre i prosessen ble det innført flere tiltak, men de siste 5 årene består av en stor andel av dem. Det kan være en indikasjon på at innovasjon har blitt mer sentral i løpet av prosessen.

Ut fra informantenes uttalelser får jeg også et inntrykk av at ledelsen har hatt et vesentlig fokus på organisasjonslæring, noe som er en viktig del av innovasjon (Throop & Mayberry, 2017). Blant annet argumenteres det for at de opprettet en egen «Askoskole» i 2016, der de kunne få en omfattende opplæring på hvordan bidra i jobben. «*Vanlige sjåførere får da vanlig etterutdanning via et byrå som er godkjent for det, og da har jo Asko en egen skole der vi får implementert mye mer av det Asko driver med og det grønne skiftet*», forklarer en av informantene. Dermed viser det at ledelsen på det tidspunktet begynte å legge større vekt på læring om bærekraftarbeidet. Det resulterte i at de «*ble kåret til årets lærebedrift for to år siden (2018)*». Ledelsen er i dag også opptatt av tilbakemelding fra medarbeiderne, der det kom frem eksempler på situasjoner hvor medarbeidernes beskjeder førte til endringer i rutiner. Fokus på tilbakemeldinger ser ut til å ha økt i løpet av implementeringsprosessen da flere medarbeidere kommenterte at de var «*flinkere enn før*». Videre så kom det frem fra

ledelsen at de verdsatte det å «*prøve nye ting*», der de nylig hadde begynt å jobbe med et system for å premiere «*prøving og feiling*». Disse funnene oppsummerer en ledelse i Asko Nord som gjennom implementeringsprosessen har fått ett større fokus på innovasjon, endring og organisasjonslæring. Dermed vil de kjennetegnes som en innovativ ledelse.

Oppsummert kan måten ledelse utøves på i Asko Nord kjennetegnes ved tydelig engasjement for utslippsideen med likheter til autentisk og etisk ledelse. I løpet av implementeringsprosessen har dette engasjementet spredt seg til mellomledelsen som i senere tid ble mer involverte. Videre kjennetegnes de med fokus knyttet til innovativ ledelse ved at de har blitt mer og mer opptatt av endring, organisasjonslæring og premiering av «*feiling*». Disse kjennetegnene beskriver hvordan ledelsen i Asko Nord har utviklet seg innenfor omtalte kjennetegn relatert til miljøledelse.

### 5.2.2 Tempo

Det neste elementet som ble uttrykket som viktig i implementeringsmodellene er tempo. Det handler om hvordan Asko Nord har valgt å implementere bærekraft med hensyn til tid. Det er en viktig del av hvordan de har designet prosessen for å ta i bruk bærekraft.

Ledelsen poengterer flere ganger at de er opptatt av å tenke langsiktig og startet arbeidet med utslippsideen hovedsakelig da de flyttet inn i det nye bygget i 2011. Ifølge informantene har de gradvis jobbet for å bli mer bærekraftig ved å jevnlig sette nye mål som skal nås. Hovedmålet som lenge har vært et fokus er null utslipp på transporten. For å nå dette målet har de ikke implementert alt på en gang. De startet med nytt bygg, senere bestilte de bioetanolbilene som i seg selv tok lengre tid på grunn av mangel på tank i Tromsø. Ut fra beskrivelsene av hvilke tiltak de har innført, ser det ut som at tempoet har økt med tiden. Dette på bakgrunn av at det ble innført betraktelig flere tiltak senere i prosessen. De uttrykker ikke for et tydelig kronologisk perspektiv på implementeringen da det var utfordrende for informantene å beskrive prosessen slik. En av informantene beskriver det som en årlig prosess der de har «*gjort noe hvert år for å forbedre på ulike situasjoner*». Ut fra litteraturen minner dette om en kontinuerlig endring med relativt sakte tempo på implementeringen (Balogun m.fl., 2016; Beer & Nohria, 2000; Weick & Quinn, 1999). Denne måten å implementere bærekraft gir mening i Askos Nord kontekst der de har et langsiktig fokus, de forventer lønnsomhet på lang sikt og de verdsetter organisasjonslæring. Med tanke på at de ønsker å premiere prøving og feiling og konstant leter etter nye løsninger, kan langsomme endringer bidra til å fremme dette (Meyer & Stensaker, 2006). Til tross for at de gradvis har jobbet for å bli mer bærekraftig, ser det ut til at tempoet på iverksetting av enkelttiltak er relativt raskt.



Deres fokus på gjennomføringskraft og unnvikelse av lange planleggingsprosesser kan beskrive en mer hurtig tilnærming. Det gir et inntrykk at de forsøker å jobbe mest mulig effektivt med utslippsideen der de setter mål og «*går rett på igangsettingen av tiltak*». Dermed vil tempoet i Asko Nords implementeringsprosess være en gradvis utvikling over tid, men med rask iverksetting i det et tiltak er vedtatt. Tempoet forklares som en årlig prosess, men viser seg å ha økt tempo om man undersøker implementeringsprosessen i sin helhet.

Selv om utviklingen overordnet har gått gradvis kan det ha blitt oppfattet ulikt blant organisasjonens medlemmer (Jacobsen, 2018). Majoriteten av informantene har opplevd den bærekraftige utviklingen som hurtig, til tross for at prosessen har bestått av inkrementelle endringer over lengre tid. En av informantene har også inntrykk av at det kunne gått raskere om «*samfunnet i Tromsø hadde hengt mer med*». Fokus på gjennomføringskraft og effektiv iverksetting kan være årsaken til at prosessen oppleves som rask, og samtidig skape en forventning om at det burde gå enda raskere. Hvordan ledelsen har tilrettelagt for tid til omstilling kan også ha innvirkning på hvordan tidselementet ved prosessen oppleves. De som opplevde prosessen som raskest var medarbeiderne. «*Før jeg visste ordet av det sto det en lastebil med El-aggregat. Jeg visste ikke at vi hadde det en gang... Det virker jo som ting går så fort at du selv ikke klarer å henge med*», uttaler en av informantene. Ut fra informanten virker det ikke som dette handler om at ledelsen ikke har lagt til rette for tid til å omstille seg, men at informasjon ikke har nådd frem i forkant.

Selv om utviklingen oppleves ulikt og spesielt raskt for medarbeiderne er alle enige om at det ikke har vært et problem for omstilling til endringene. Dette knyttes tilbake til at Asko Nord arbeider ad-hoc der organisasjonens medlemmer er fleksible. De opplever det ikke som utfordrende om de raskt må endre arbeidsrutiner og bærekraft har vært et fokus så lenge at de «*vet at det kommer*». Videre har de iverksatt mange tiltak som ikke har hatt sterk innvirkning på daglig drift som betyr at medarbeiderne ikke har hatt behov for omstilling. Det kan ha sammenheng med hvordan medarbeiderne opplever tempoet da de i senere tid ble inkludert i prosessen. Dette på et tidspunkt der tempoet hadde begynt å øke. Tidligere har de muligens ikke vært like oppmerksom på arbeidet med utslippsideen. Flere informanter argumenterer også for at ledelsen er flinke til å informere de på forhånd slik at de er forberedt på hva som vil forekomme i organisasjonen. Den gradvise prosessen kombinert med, effektiv iverksetting og fleksible ansatte kan dermed ha påvirket deres opplevelse av tiden til en positiv holdning på implementeringen.

### 5.2.3 Involvering

Et annet aspekt ved implementering av bærekraft er involvering av medarbeiderne (Yukl, 2013; Biedenbach & Manzhynski, 2016; Beer & Nohria, 2000; Jacobsen, 2018; Meyer & Stensaker, 2006; Bode & Singh, 2018). Her vil jeg forsøke å analysere hvordan Asko Nord har designet prosessen ved bruk av involvering. Det vil innebære kommunikasjonsmetoder, deltakelse og tilbakemelding fra medarbeiderne. Grad av involvering er et viktig aspekt ved hvordan de har tatt i bruk utslippsideen, da det kan ha innvirkning på medarbeideres motivasjon, eierskap og forpliktelse (Beer & Nohria, 2000; Jacobsen, 2018; Yukl, 2013).

I intervjuene stilte jeg spørsmål til hvor de har fått kunnskap om utslippsideen og via hvilke kommunikasjonskanaler. Den mest omtalte plattformen for dialog angående utslippsarbeidet var avdelingsmøtene. Alle var enige om at dette var et tema på alle møter der toppledelsen hadde jevnlig møter med sterkt fokus på utslippsideen. Videre gjennomføres det også jevnlig møter med utvidet deltakelse. En av informantene forklarer det slik, «*En gang i måneden har vi et utvidet ledermøte. I ledergruppen sitter vi fem stykker, men i et utvidet ledermøte sitter vi 14 stykk, alle teamlederne altså mellomlederne*». Målet er å skape en forståelse av hensikten med fokuset på bærekraft og gjøre organisasjonens medlemmer kjent med målene de skal jobbe for å nå (Yukl, 2013). Informanten beskriver det som en «*idrettsutøver som blir sekundert hele tiden*». Ut fra dette har toppledelsen en god informasjonsflyt i ledergruppen og inkluderer mellomlederne jevnlig med hovedfokus på møter. Samtidig uttales det en usikkerhet til om de snakker nok om utslippsideen da mange av tiltakene bestemt av toppledelsen bare gjennomføres. Dette kan innebære tiltak som innføres kun på et strategisk nivå og som ikke vil ha direkte innvirkning på medarbeideres arbeid. Det kan også handle om at medarbeiderne får instruksjoner på nye endringer uten å kommunisere hensikt eller inkludere de i prosessen. Ut fra informasjonen jeg fikk om utslippsarbeidet fra medarbeiderne hadde de mest oversikt over nyere tiltak, noe som kan tyde på at de har forbedret informasjonsflyten senere i prosessen.

Siden mye av arbeidet med utslippsideen foregår på et strategisk nivå vil det være naturlig for ledelsen å ha dette som et større fokus på hvert møte. Dermed sitter ledelsen med en omfattende forståelse av hvordan designet på prosessen vil være og hensikten med implementeringen. På den måten vil muligens et viktigere tema være hvordan de da får kommunisert dette videre nedover i organisasjonskartet til medarbeiderne. Studiens medarbeidere består av sjåførere fra transportavdelingen. De hadde en annen beskrivelse av kommunikasjon knyttet til utslippsideen. Mye informasjon ble gitt på deres avdelingsmøter og

miljøarbeidet ble ofte inkludert i disse om det omhandlet den spesifikke avdelingen. Siden mye av tiltakene innført i Asko Nord knyttet til transport, vil de kanskje ha et større fokus på utslippsideen enn andre avdelinger. De uttrykket utfordringer knyttet til informasjon gjennom møter da sjåførene ofte er ute og kjører, noe som gjør det vanskelig å samle alle på samme tid. *«Det virker jo som det er på sjåførmøtene ting blir liksom lagt frem på og hvis man ikke er på det så får man jo selvfølgelig et referat etterpå, men det er jo ikke alle som leser det heller»*, forklarer en av medarbeiderne. Det kan være en god forklaring på hvorfor andre informasjonskilder viste seg å være mer fremtredende blant medarbeiderne. Enkelte sier de får mest informasjon gjennom møtene, men flere forklarer at mye informasjon innhentes fra plakater og infoskjermer i bygget eller via mediedekning på internett. *«Jeg velger faktisk å tro at det er all den reklamen som jeg har fått til meg over tid. Det er ingen spesifikke personer som har kommet og fortalt meg»*, uttaler en av medarbeiderne. Dette gir et tydelig tegn på at ansatte har ulik respons på ulike kommunikasjonsmetoder og at konteksten knyttet til sjåfører påvirker måten ledelsen kommuniserer budskapet på. E-post for eksempel argumenteres som en mindre effektiv metode når det gjelder sjåførene. Dette viser at ledelsens innsats med ekstern kommunikasjon har i Asko Nord bidratt til økt intern markedsføring (Biedenbach & Manzhynski, 2016).

I tillegg til å kommunisere budskapet ut i organisasjonen kan ledelsen velge ulik grad av deltakelse for medarbeiderne. Det handler om hvilken rolle de ansatte skal ha i design av prosessen for å ta i bruk utslippsideen. I intervjuene stilte jeg spørsmål om medarbeiderne har fått ta del i prosessen, der informantene hadde ulike formeninger om dette. Som nevnt tidligere var det et sterkt fokus på gjennomføringskraft der ledelsen forsøkt å gå rett til iverksetting. Høy grad av deltakelse blant ansatte er tidskrevende som da vil gjøre prosessen tidsmessig lengre (Meyer & Stensaker, 2006). Flere informanter opplevde lite mulighet for deltakelse der de ofte fikk instruksjoner fra sine overordnede. Dette bekrefter en leder, *«De kan jo komme med ønsker og diverse ting, men nei de er nok ikke med i den daglige planleggingen»*. Informasjon om fremtidige tiltak fikk de på forhånd slik at de var forberedt på endringene, men beslutninger om hvilke tiltak og hvordan det skulle gjennomføres ble bestemt av ledelse. Samtidig argumenterer ledelsen om et fokus på eierskap der de forsøker å inkludere medarbeiderne på ulike måter. En i ledelsen forteller, *«På truckene var brukerne med å planlegge. Vi tok hver enkelt med så fikk de bestemme hva vi skulle ha. Det er eierskap i dette hele veien opp til et visst nivå»*. Ved at medarbeiderne får delta i beslutninger får de en

viss innflytelse på design av prosessen der de kan anses å ha en mindre rolle som endringsagenter.

Videre tilfører medarbeiderne flere eksempler der de har fått delta i prosessen på ulike måter. Noen av sjåførene har en rolle som turnusleder og disse blir i enkelte tilfeller trukket ut for å bidra i planleggingen av tiltak. Tiltaket som ble innført dette året angående økonomiske kjøring var flere medarbeidere med å planlegge. Da ble turnuslederne plukket ut og samlet seg en lørdag for å finne løsninger på hvordan kjøresystemet kunne gagne begge parter. Andre ansatte kunne da komme med sine tilbakemeldinger til turnusleder. Et av oppgavene var da å finne en god løsning på belønning av de ansatte som mestret miljøvennlig kjøring. Det resulterte i systemet de har i dag der de kan opparbeide seg en karakter fra F-A som ga de med høye karakterer en bonus. Dette kan ha økt eierskapet ved at de selv var med å utvikle tiltaket, samtidig som det kan motivere til prestasjon for å motta en belønning. Det beskrives i litteraturen der medarbeidere ønsket å delta i bærekraftig arbeid av to årsaker: ønske om et bedre miljø og håp om personlige fordeler (Bode & Singh, 2018). Tiltaket ble gjentatte ganger av alle informantene beskrevet som spennende, gøy og noe som har vist tydelig effekt av positiv forstand. Graden av deltakelse blant medarbeiderne tolker jeg som en av årsakene til tiltaket suksess og er et godt eksempel på ledelsen valg av design for implementeringen. Det som også er interessant er at eksemplene om deltakelse blant medarbeiderne omhandlet hovedsakelig nyere tiltak. Det kan være en indikasjon på at implementeringsprosessen har bestått av en økende grad av involvering. Det vil også være logisk med tanke på at transportavdelingen har blitt mest påvirket på grunn av at majoriteten av tiltakene fokuserer på reduksjon av utslipp.

For tiltak som nye kjøretøy fikk medarbeidere blant annet prøvekjøre bilene før innføring. Her var det allerede bestemt hvilke kjøretøy, men medarbeiderne deltok indirekte ved å kunne være med på en del av prosessen. Dette ble argumentert som svært spennende blant medarbeiderne å få være med på. Denne typen deltakelse kan være med på å skape eierskap som ledelsen er svært opptatt av, men også skape en positiv opplevelse for å redusere eventuell motstand for endringen (Beer & Nohria, 2000; Jacobsen, 2018). Prøving av nye biler var arrangert i sammenheng med opplæringen for tiltaket. Det at medarbeiderne deltar i opplæring av nye tiltak vil også anses som en måte å involvere de på. Både ledelsen og medarbeiderne argumenterte for at opplæring knyttet til større endringer ble gjennomført av eksterne aktører. Dermed delegerte ledelsen rollen som endringsagent til eksterne «eksperter» som fikk ansvar å forme opplæringen og formidle budskapet. Etter en slik deltakende

opplæring vil det ifølge informantene være ansattes ansvar å videreføre kunnskapen til nye medlemmer. Da er det medarbeiderne som får beslutningsmyndighet over videre implementering av tiltaket og kan vurdere selv hvordan hensikten med endringen skal formidles. Dette er også et eksempel på medarbeidernes rolle som endringsagent. Opplæring er et viktig fokus i Asko Nord og dermed en del av hvordan medarbeiderne involveres prosessen for å ta i bruk utslippsideen. Med tanke på en tidligere konklusjon om at fokuset på organisasjonslæring har økt i løpet av implementeringen, vil en tenke at involvering knyttet til opplæring også har økt.

Den siste måten medarbeiderne kan ta del i implementeringsprosessen er ved å komme med tilbakemeldinger. Til tross for at hovedarbeidet med planlegging faller på ledelsen kan medarbeiderne forme prosessens design med at deres tilbakemeldinger medfører justeringer. Ledelsen argumenterer for at de er svært åpne for innspill fra medarbeidere, der mellomlederne har spesielt mye fokus på dette. De skal lytte til de ansatte og sikre tilrettelegging for dem ved nye tiltak. Samtidig nevnes det at tilbakemelding er noe ledelsen har prioritert med de siste årene. Et eksempel som blir nevnt av både en leder og medarbeider er en tilbakemelding om bruk av ferge langs enkelte ruter. Medarbeideren argumenterte for at de burde ha prioritert å kjøre rundt da ferge både var dyrt og mindre miljøvennlig med de kjøretøyene de brukte. Lederen forklarte at dette ble tatt til vurdering som resulterte i klare instruksjoner om hvilke som kunne ta fergen og hvilke som skulle kjøre rundt. Dette støtter ledelsens utsagn om at tilbakemeldinger blir tatt imot og håndtert på en seriøs måte. Ved å åpne for tilbakemelding kan medarbeiderne fått økt eierskap og forpliktelse til prosessen.

Oppsummert har ledelsen i Asko prioritert en effektiv implementering som i begynnelsen bestod av at mellomledere og medarbeidere fikk instruksjoner om hvordan prosessen vil forkomme. Samtidig har de vært tydelig på mål for arbeidet og kommunisert budskapet nedover i organisasjonen for å forberede dem. I senere tid har de valgt en relativt høy grad av deltakelse ved å inkludere medarbeiderne i planlegging, valg av utstyr, prøve kjøretøy, opplæring. Med økt fokus på åpenhet for tilbakemelding og mellomledere som er opptatt av å lytte til de ansatte, har medarbeiderne fått innflytelse på prosessen. Dette kan beskrives som prosess kjennetegnet av effektivitet og eierskap. Med tanke på at de har valgt å implementere dette som en gradvis endring vil de ha muligheten til å velge et mer tidskrevende alternativ som involvering av medarbeidere.

#### 5.2.4 Evaluering

Det siste elementet omtalt i flere implementeringsmodeller er evaluering av fremgangen ved å ta i bruk bærekraft. Tidlig i prosessen fungerte ISO-sertifiseringen som en måte å evaluere arbeidet på. Videre innførte de bruk av miljøregnskap som var et mer omfattende system for å måle og holde oversikt over fremdriften. Topplederne selv har mye fokus på målstyring, der en forklarer at *«det som ikke måles vil heller ikke gjøres noe med»*. Dette har utviklet seg til at toppledelsen evaluerer arbeidet hovedsakelig basert på tall, der de månedlig rapporterer til konsernet og mottar månedlige rapporter fra mellomledelsen. En fra ledelsen argumenterer for at evaluering av arbeidet med bærekraft verdsettes på lik linje med økonomisk prestasjon i Asko Nord. *«I tillegg blir det fulgt opp ordentlig, like mye som hva omsetningen har vært en måned, så er miljøregnskapet like mye fokus på»*. Dette indikerer at ledelsen setter evaluering av arbeidet med bærekraft som høy prioritet og at evalueringens kompleksitet og omfang har økt. Miljøregnskapet ble ikke innført før lengre ut i implementeringsprosessen som kan tyde på at mellomlederne da fikk en større rolle i evalueringen.

For medarbeiderne består evalueringen hovedsakelig av data på den økonomiske kjøringen, der de selv har oversikt over egen fremgang i en app. Denne måten å evaluere arbeidet på ble innført i 2020, dermed i slutten av den implementeringsprosessen jeg undersøker. Dette er noe mellomledelsen var veldig opptatt av som bekreftes av informanter fra ulike nivå i organisasjonen. Denne evalueringen er også tallbasert og det kommer ikke frem fra informantene om at medarbeidernes bærekraftarbeid evalueres på andre måter som gjennom medarbeidersamtaler og lignende. Dermed har de valgt å evaluere utslippsideen på en konkret måte gjennom tallbasert data fra start til slutt i prosessen. Det er ikke noe medarbeiderne behøver å rapportere inn, da alt rapporteres automatisk gjennom et digitalt system koblet til kjøretøyene. Systemet er noe som brukes jevnlig av både ledere og medarbeidere for å få oversikt over hvordan de ligger an. Samtidig viste medarbeiderne usikkerhet ved spørsmål om organisasjonens mål for arbeidet. De trakk frem et av hovedmålene der en av medarbeiderne svarte, *«Nei, jeg er ikke veldig kjent med dem. Det er jo den her null-utslipp visjonen»*. Andre forklare at målet var å være 100% klimanøytral eller miljøvennlig. Det bekrefter at evalueringen hovedsakelig jobbes med på et strategisk nivå og at medarbeiderne blir vurdert ved hjelp av digitaliserte og automatiske systemer.

Ut fra dette vil det meste av arbeidet med evaluering være ledelsens ansvar med ISO-rammeverket, miljøregnskap og knote for bærekraft i et investeringsbudsjett. Informanter som ledere og medarbeidere kommenterer at de har fulgt med på fremgangen og observert mål bli

nådd. Informasjonen om evalueringsmetodene viser en tydelig utvikling, der det har blitt strengere, mer komplekst og omfattende.

### 5.2.5 Oppsummering av funn

	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>
<b>Endringsagenter</b>	Toppledere	+Mellomledere	+Medarbeidere, eksterne aktører
<b>Miljøledelse</b>	Engasjement for bærekraft blant toppledelsen, autentisk og etisk ledelse	Økt engasjement blant mellomledere  Fokus på innovasjon og endring	Felles engasjement blant toppledere, mellomledere og medarbeidere  Større fokus på innovasjon og organisasjonslæring
<b>Tempo</b>	Kontinuerlig utvikling	<i>Kontinuerlig utvikling</i>  Effektiv iverksetting	<i>Kontinuerlig utvikling, effektiv iverksetting</i>  Økt tempo, Opplevs som hurtig av medarbeidere
<b>Involvering</b>	Formidling	<i>Formidling</i>  Opplæring	<i>Formidling, opplæring</i>  Planlegging, tilbakemelding
<b>Evaluering</b>	ISO-sertifisering	<i>ISO-sertifisering</i>  Miljøregnskap	<i>ISO-sertifisering, miljøregnskap</i>  Økonomisk kjøring

Tabell 2: Implementeringsprosessen i Asko Nord

I tabellen ovenfor har jeg oppsummert viktige funn fra analyse del 2 som jeg mener beskriver implementeringsprosessen i Asko Nord. Der har jeg identifisert endringsagenter og beskrevet prosessens kjennetegn ved hjelp av de fire elementene: miljøledelse, tempo, involvering og evaluering. Jeg har delt det inn i tilsvarende tre faser slik som tabellen i del 1 for å illustrere tendenser til utvikling over tid. Det var mer utfordrende i denne analysen å finne like nøyaktig informasjon om når utviklinger har oppstått. Til tross for det klarte jeg oppdage tendenser til at kjennetegnene hadde endret seg i løpet av prosessen, noe som jeg har forsøkt fremstille i tabellen. Underveis i analysen identifiserte noen sentrale endringsagenter som hadde hatt innflytelse på design av prosessen. I begynnelsen var det hovedsakelig toppledelsen som planla iverksetting av tiltak på et strategisk nivå. Etter hvert som prosessen bestod av flere tiltak, ble mellomlederne med inkluderte med en rolle som formidler av endringenes budskap. De siste årene ble medarbeidere og eksterne aktører også sett på som endringsagenter på bakgrunn av involvering og opplæring.

Neste element i tabellen handler om miljøledelse der jeg identifiserte flere kjennetegn ved måten de ledet prosessen. For det første viste toppledelsen et tydelig engasjement fra starten av der mellomlederne etter hvert fulgte etter. Synlige verdier knyttet til utslippsideen ble også koblet til en autentisk og etiske ledelse. Et økende engasjement blant toppledere og mellomledere utviklet seg avslutningsvis til et felles engasjement i organisasjonen. Videre i implementeringsprosessen utviklet de et sterkt fokus på innovasjon og endring. Dette resulterte til slutt med at endring og organisasjonslæring var av høy prioritet for ledelsen og synlig for organisasjonens medlemmer.

Prosessens tempo startet som en kontinuerlig utvikling med fokus på en effektiv iverksetting av tiltak. Ut fra analysen kom jeg frem til at tempoet hadde økt de siste årene med betraktelig flere tiltak innført hvert år. Medarbeiderne ble i økende grad påvirket av implementeringsprosessen. Til tross for en kontinuerlig prosess ble tempoet opplevd som hurtig, noe som kan handle om tidspunktet de ble inkludert. Dermed kan det kobles til neste element kalt involvering. Der kom jeg frem til at prosessen startet med relativt liten grad av involvering med fokus på formidling av budskap. Etter hvert ble mellomledere og medarbeidere mer inkludert gjennom å delta på opplæring og prøving av utstyr. I de siste årene har involveringen fått større plass i designet av prosessen, da medarbeiderne har fått delta i planleggingen av enkelte tiltak.

Siste element kalt evaluering startet med et grunnleggende rammeverk via ISO-sertifiseringen. Videre innførte de et mer omfattende system ved bruk av miljøregnskap. Til slutt ble medarbeiderne evaluert ved å innføre et automatisk system for miljøvennlig kjøreatferd. Evalueringen har dermed blitt mer kompleks i løpet av prosessen og påvirket større andel av organisasjonen.



## 6 Drøfting: Sammenstilling av analysene

I dette kapittelet bringe analysene sammen for en helhetlig forståelse av hvordan i Asko Nord har tatt i bruk bærekraft. Ut fra analysen kan jeg med sikkerhet konstatere at de har tatt i bruk ideen. Oversettelsesprosessen bekrefter at de har innført mange ulike tiltak, innhentet kunnskap og jobbet med å fortolke ideen. Implementeringsprosessen bekrefter at de har jobbet med å designe prosessen for å kunne iverksette tiltak. Dette har medført endringer i rutiner, atferd og holdninger, der utslippsideen har blitt en viktig del av organisasjonen som har materialisert seg i praksis. Jeg vil nå diskutere hvordan de to analysenes sentrale funn henger sammen. Jeg har satt sammen tabellene som oppsummerer mine funn for at du som leser skal kunne se sammenhengene jeg drøfter (Tabell 3).

I analyse del 1 viste funnene en oversettelsesprosess som startet med en kopiering av få og grunnleggende tiltak og utviklet seg ved omvandling til en lokal tilpasning med et omfattende innhold. Ved å sammenligne denne utviklingen med implementeringsprosessen fikk jeg bekreftet et av mine viktigste forventninger om å kunne finne en samvariasjon. Det jeg oppdaget var at ettersom ideens innhold økte i kompleksitet, ble designet av prosessen større og mer omfattende. Dermed viser funnene fra de to analysene en samvariasjon mellom kompleksiteten til innholdet og prosessen. Oversetterne i Asko Nord innhentet stadig mer kunnskap om utslippsideen og tok hensyn til flere kontekstuelle faktorer som medførte endringer i hvordan de fortolket innholdet. Samtidig viser empirien knyttet til de ulike elementene i implementeringskompetanse at miljøledelsen ble forsterket med økt engasjement og større fokus på organisasjonslæring og innovasjon. Tempoet ved den kontinuerlige utviklingen økte ettersom flere aspekter ble inkludert i innholdet og de anvendte en større grad av involvering. Evalueringen ble også med kompleks og omfattende ved å benytte miljøregnskap og system for økonomisk kjøring. Ved å bringe innhold og prosess sammen for et helhetlig perspektiv viser funnene en tydelig samvariasjon mellom hva som har skjedd med innholdet og hvordan de har tilrettelagt prosessen rundt. Dette bidrar til en bedre forståelse av hvorfor innhold og prosess ser ut som det gjør i 2020, i tillegg til hvordan Asko Nord har tatt i bruk ideen bærekraft.

For å utdype denne samvariasjonen vil jeg sammenligne utviklingen i enkeltelementer fra analysenes funn. Jeg vil starte med de sentrale oversetterne og endringsagentene. Jeg viste empirien at etter hvert som innholdet i ideen ble mer komplekst, så ble flere aktører inkludert som oversettere. Det startet med konsernledelsen og toppledelsen som sto for planlegging av mål og tiltak og innhenting av kunnskap om ide og kontekst. Dermed var det de som tok

initiativet til hvordan innholdet skulle fortolkes. Mellomlederne ble i neste fase involvert med hovedformål å formidle innholdet nedover i organisasjonen, da flere elementer i innholdet begynte å påvirke medarbeiderne. Til slutt overførte de en del av oversetterrollen til eksterne aktører for ansvar om opplæring. Den samme utviklingen vises for endringsagentene som startet med kun toppledelsen som jobbet på et strategisk nivå. I løpet av prosessen ble mellomledere, medarbeidere og eksterne aktører involvert som endringsagenter. Dette bekrefter blant annet antakelsen om at samme aktører kunne ha rolle som både oversetter og endringsagent. Videre kan dette være tegn på at innholdet i ideen og omfatter større andel av organisasjonen.

Utviklingen for oversettere og endringsagenter kan også kobles til grad av involvering som viser seg å ha økt i løpet av implementeringsprosessen. Å inkludere flere oversettere kan være en indikasjon på at flere innhenter kunnskap om ideen i tillegg til at flere aspekter ved konteksten tas hensyn til. På den måten kan det da være nyttig å involvere for eksempel medarbeiderne i planleggingen av nye tiltak. Det kan brukes som en metode for kunnskap om konteksten, men også bidra til økt eierskap som videre kan forsterke oversettelsesprosessen ved materialisering i praksis. Etersom innholdet ble tilført aspekter som spesifikt omhandlet medarbeiderne kan det også ha vært naturlig for dem å involvere de berørte i større grad enn tidligere. Dette bekrefter tendenser til samvariasjon mellom innholdets utvikling og økt grad av involvering.

Et annet interessant sammenheng mellom oversettelsesprosessen og implementeringsprosessen er det at oversetterne innhentet kunnskap om ide og kontekst i en økende grad. Samtidig viser empirien om miljøledelse en økende satsning på innovasjon og organisasjonslæring som medførte innføring av blant annet Asko skolen. Dette er et eksempel som kan tyde på at måten en leder en endring på kan ha en samvariasjon med det som driver oversettelsesprosessen. Det kan være nyttig å fokusere på organisasjonslæring og innovasjon om oversettelsesprosessen drives av kontinuerlig innhenting av kunnskap om ide og kontekst. Samtidig kan ledelsens positive perspektiv på endring og nye løsninger støtte opp oversettelsesprosessen med at fortolkningen av innholdet i større grad viderefremmes ut i til organisasjonens medlemmer. Dette kan være nyttig for at hele organisasjonen skal ta i bruk ideen.

Funnene knyttet til oversettelsesprosessen viser at oversetterne fra 2011 til 2020 beholdt et fokus på reduksjon av utslipp. Dette ved å innføre energieffektivt bygg, alternative former for drivstoff, nye aggregater, optimalisering av rutene og systemer for kjøreatferd. Her

kan man se en samvariasjon med utviklingen for evalueringsmetodene. Ettersom tiltakene for reduksjon av utslipp ble flere, kan man også se at evalueringsmetodene ble mer komplekse og omfattende. Samtidig beholdt de en tallbasert evaluering som kan samsvare med at hovedfokuset i innholdet for ideen omhandlet utslipp. På den måten kan fortolkningen av innholdet i utslippsideen ha medført en ekstra nytteverdi ved å basere evalueringen av implementeringsprosessen på tallmessige data. En mer omfattende evaluering viser også en samvariasjon med en ide som har blitt mer kompleks.

Funn relatert til prosessens tempo viste at de gradvis har implementert tiltak som tilsvarer en kontinuerlig utvikling. Samtidig kom det frem at spesielt medarbeiderne opplevde utviklingen som hurtig. Til slutt viste empirien at tempoet økte i slutten av implementeringsprosessen. Om et økt tempo skulle forklare hvorfor medarbeiderne opplevde tempoet som hurtig, vil jeg anta at resten av informantene uttrykte samme oppfatning. Siden dette gjaldt hovedsakelig for medarbeiderne kan det ha sammenheng med at de etter hvert ble mer involvert i prosessen. Det samme viser oversettelsesprosessen der de senere fikk en rolle som oversettere og var dermed en del av hvordan innholdet ble fortolket. På den måten kan utviklingen av innholdet blitt mer synlig for medarbeiderne og dermed gjort de mer oppmerksom på alt som skjedde i organisasjonen. Videre er det ofte mer tidskrevende med høy grad av involvering som kan bety at tiltakene som medarbeiderne var med å planlegge vil ta lengre tid enn andre. Jeg vil anta at økende involvering kombinert med flere tiltak tilført i innholdet kan ha sammenheng med hvordan medarbeiderne opplevde tempoet.

Til slutt kunne jeg se en sammenheng mellom kunnskapsinnhenting, mer komplekst innhold og miljøledelsens økende engasjement. Funnene viser at ideen over tid omfavnet større del av organisasjonen drevet av økende grad av kunnskapsinnhenting. Dette viser en samvariasjon med ledelsens engasjement som spredte seg til mellomledere og medarbeidere. Det er tydelig at utslippsideen fikk en større prioritet i hvordan organisasjonen skulle driftes. Dermed kan det være nyttig for ledelsen med et felles engasjement for arbeidet for at det bedre skal materialisere seg i praksis. Oppsummert har man i Asko Nord tatt i bruk bærekraft ved å fortolke innholdet i ideen ved hjelp av kunnskap om ide og kontekst. Samtidig har de designet og tilrettelagt prosessen rundt ved hjelp av miljøledelse, tempo, involvering og evaluering. Sammen viser analysen en samvariasjon ved at innholdet ble mer komplekst samtidig som prosessen ble mer omfattende.

	<b>FASE 1</b>	<b>FASE 2</b>	<b>FASE 3</b>
<i>Oversettelsesprosessen: Fortolkning av innhold</i>			
<b>Oversettere</b>	Konsern, toppledere	+ Mellomledere og medarbeidere	+ Eksterne aktører
<b>Kunnskap om idé. Hvor fra?</b>	Kunnskap innhentes: Konsern, bransje	Kunnskap innhentes: FN, offentlige aktører, ulike fora	Kunnskap innhentes: FN, offentlige aktører, ulike fora, konsern, bransje, eksterne aktører
<b>Kunnskap om kontekst. Hvor fra?</b>	Kunnskap innhentes: Bransje og infrastruktur	Kunnskap innhentes: Medarbeidere, bransje, infrastruktur	Kunnskap innhentes: Medarbeidere, bransje, infrastruktur, lokasjon, eksisterende praksiser
<b>Oversettelser</b>	<b>KOPIERING</b>	<b>ADDERING</b>	<b>OMVANDLING</b>
<b>Innhold i ideen</b>	Bygg, bioetanol, ISO-sertifisering, retur av avfall, biodiesel	<i>Bygg, bioetanol, ISO-sertifisering, retur av avfall, biodiesel</i> Miljøregnskap, investeringskvote, miljøfond, Asko-skolen, kryogen-aggregat	<i>Bygg, <del>bioetanol</del>, ISO-sertifisering, biodiesel, miljøregnskap, investeringskvote, miljøfond, Asko-skolen, kryogen-aggregat</i> Fyllingsgrad, elektriske aggregat, avfallssortering i større skala, økonomisk kjøring, (el-lastebil, hydrogen, fornybar energi)
<i>Implementeringsprosessen: Design av prosess</i>			
<b>Endringsagenter</b>	Toppledere	+Mellomledere	+Medarbeidere, eksterne aktører
<b>Miljøledelse</b>	Engasjement for bærekraft blant toppledelsen, autentisk og etisk ledelse	Økt engasjement blant mellomledere Fokus på innovasjon og endring	Felles engasjement blant toppledere, mellomledere og medarbeidere Større fokus på innovasjon og organisasjonslæring
<b>Tempo</b>	Kontinuerlig utvikling	<i>Kontinuerlig utvikling</i> Effektiv iverksetting	<i>Kontinuerlig utvikling, effektiv iverksetting</i> Økt tempo, Opplevs som hurtig av medarbeidere
<b>Involvering</b>	Formidling	<i>Formidling</i> Opplæring	<i>Formidling, opplæring</i> Planlegging, tilbakemelding
<b>Evaluering</b>	ISO-sertifisering	<i>ISO-sertifisering</i> Miljøregnskap	<i>ISO-sertifisering, miljøregnskap</i> Økonomisk kjøring

Tabell 3: Samlet tabell for innhold og prosess

## 7 Avslutning

### 7.1 Konklusjon

Formålet med denne studien var å få en dypere forståelse av hvordan en organisasjon tar i bruk en organisasjonsidé som bærekraft. Det har jeg gjort gjennom å se på innholdet av det som tas i bruk og prosessen rundt. Samtidig ble forskning på bærekraft i logistikk- og transportbransjen beskrevet som en mangelvare. Denne studien har dermed undersøkt logistikk bedriften Asko Nord med fokus på transportavdelingen. I litteraturen har man vært opptatt av enten hva som skjer med innholdet i ideen eller hvordan prosessen designes. På grunn av dette har valgt å benytte meg av oversettelsesteori som teoretisk utgangspunkt for å analysere hvordan innholdet i ideen fortolkes. Videre har jeg fått nytte av implementeringsteori for å se på hvordan de har designet prosessen for å ta i bruk bærekraft. Ved å bringe et oversettelsesperspektiv og et implementeringsperspektiv sammen vil gi en helhetlig forståelse av hvordan de har tatt til seg ideen. Studiens problemstilling er følgende: *Hvordan har man i Asko Nord tatt i bruk ideen bærekraft?*

Funnene fra analysen av oversettelsesprosessen viste at de startet med en kopiering av få, grunnleggende tiltak. Etter hvert begynte de å bygge ut ideen med å legge til flere aspekter relatert til utslipp, styring og medarbeidere. Til slutt hadde innholdet gått gjennom en omvandling der utslippsideen bestod av en sammensetning av et bredt spekter tiltak. Samtidig økte antall oversettere ved at mellomledere, medarbeidere og eksterne aktører ble involvert. Oversettelsesprosessen ble drevet av oversettere som kontinuerlig innhentet kunnskap om bærekraft og kontekstuelle faktorer som ble tatt hensyn til. Innholdet i ideen hadde dermed økt i kompleksitet og blitt en større del av organisasjonen. I del 2 av analysen var jeg opptatt av hvordan de designet implementeringsprosessen. Der viste funnene at det startet som en enkel prosess der toppledelsen jobbet med bærekraft på et strategisk nivå. Etter hvert viste empirien økt engasjement blant ledelsen, medarbeidere som ble mer involvert og evalueringmetoder som ble mer komplekse og omfattende. Tempoet kjennetegnet med en kontinuerlig utvikling, men ettersom medarbeiderne ble involverte, opplevde de utviklingen som hurtig. Implementeringsprosessen utviklet seg dermed til en større og mer omfattende prosess der flere fikk en rolle som endringsagent.

Ved å benytte meg av oversettelses- og implementeringsteori fant jeg videre en samvariasjon mellom kompleksiteten til innhold og prosess. Konklusjonen er dermed at Asko Nord har fortolket og oversatt innholdet i utslippsideen til noe mer kompleks, i tillegg til å designe en omfattende prosess for å ta i bruk bærekraft.

## 7.2 Begrensninger ved studien

Det er viktig å påpeke ulike begrensninger ved denne studien. Funnene er basert på informantenes oppfattelse av virkeligheten og begrenset til aktører i transportavdelingen. Det kan være andre oppfatninger om jeg hadde inkludert andre deler av organisasjonen. Det betyr at en begrenset del av prosessen blir belyst. Konteksten kan også være sentral da jeg kun har undersøkt innføring av bærekraft ut fra en organisasjons erfaring. Til slutt ble funnene begrenset av formuleringer i intervjuguiden som medførte at informantene hovedsakelig beskrev hvordan implementeringen fungerte i nyere tid. Jeg ville hatt større fokus på hvordan implementeringsprosessen utviklet seg over tid om jeg skulle gjennomført samme forskningsprosjekt på nytt. Jeg klarte finne tendenser ved nøye gjennomgang av dataene, men det ville vært enklere og tydeligere om intervjuguiden hadde blitt justert.

## 7.3 Implikasjoner og videre forskning

Denne studien bidrar til forskning på hvordan en organisasjon har tatt i bruk ideen bærekraft. Det finnes lite forskning på dette der en ser på innføring av bærekraft ut fra både et oversettelsesperspektiv og implementeringsperspektiv. Videre forskning burde gjennomføre lignende forskning på flere andre organisasjoner som tar i bruk bærekraft for å etterprøve resultatene mine. Det kan være interessant om flere hadde benyttet seg av en kombinasjon av disse to perspektivene. Denne studien har vist nytten ved å kombinere perspektiver for å undersøke hvordan organisasjonsideer tas i bruk. Som videre forskning kan det være interessant å se at flere kombinerer ulike perspektiver for en helhetlig forståelse av faktorer som henger sammen. Man kan også forsøke å sammenligne to like caser for å finne ut hvordan det tas i bruk uten så stor innvirkning av kontekstuelle faktorer. Ved å sammenligne kan en oppdage likheter eller ulikheter mellom prosessens utvikling, eller finne andre samvariasjoner mellom oversettelsen og implementeringen. Det kan også være interessant å gjennomføre samme studie med Asko Nord i fremtiden for å identifisere endringer i hvordan ideen tas i bruk. Det viste seg i denne studien at infrastrukturen, andre organisasjoner og offentlige aktører hadde en påvirkningskraft på hvordan Asko Nord jobbet med bærekraft. Dermed kunne det vært interessant for fremtidig forskning å inkludere dette i større grad.

## 8 Referanseliste

- Agudelo, L., Johannsdottir L. & Davidsdottir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- ASKO. (u.å.). Om oss. Hentet 23. januar 2020 fra <https://asko.no/om-oss/>
- Balogun, J., Gustafsson, S. & Hailey, V. H. (2016). *Exploring strategic change* (4. utg.). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Benn, S., Teo, S., & Martin, A. (2015). Employee participation and engagement in working for the environment. *Personnel Review*, 44(4), 492-510.
- Biedenbach, G., & Manzhynski, S. (2016). Internal branding and sustainability: Investigating perceptions of employees. *Journal of Product & Brand Management*, 25(3), 296-306.
- Bode, C., & Singh, J. (2018). Taking a hit to save the world? Employee participation in a corporate social initiative. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1003-1030.
- Brende, B. (2015). Næringsliv og menneskerettigheter: Nasjonal handlingsplan for oppfølging av FNs veiledende prinsipper. *Utenriksdepartementet*, 1-44. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/ud/vedlegg/naringsliv/ud\\_naeringliv\\_og\\_menneske\\_uu-versjon2.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/ud/vedlegg/naringsliv/ud_naeringliv_og_menneske_uu-versjon2.pdf)
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Cassel, C. & Lee, B. (2017). Understanding Translation Work: The evolving interpretation of a trade union idea. *Organization Studies*, 38(8), 1085-1106.
- Centobelli, P., Cerchione, R. & Esposito, E. (2017). Environmental sustainability in the service industry of transportation and logistics service providers: Systematic literature review and research directions. *Transportation Research Part D*, 53, 454-470.
- Crews, D. (2010). Strategies for Implementing Sustainability: Five Leadership Challenges. *SAM Advanced Management Journal*, 75(2), 15-21.

- Czarniawska, B. & Sevón, G. (Red.). (1996). Introduction. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.). *Tranzlating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- DiMaggio, P. T. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Engert, S., & Baumgartner, R. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822-834.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112(P4), 2833-2850.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institusjonelle teorier – ideer, moden, forandring* (1. utg.). Malmø: Liber AB
- Evangelista, P., Santoro, L., & Thomas, A. (2018). Environmental sustainability in third-party logistics service providers: A systematic literature review from 2000–2016. *Sustainability*, 10(5), 1627.
- FN-Sambandet. (2019, 15. januar). Bærekraftig utvikling. Hentet fra: <https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>
- FN-Sambandet. (2019, 6. desember). FNs bærekraftsmål. Hentet fra: <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P. & Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.
- Gotschol, A., Giovanni, P. D. & Vinzi, V. E. (2014). Is environmental management an economically sustainable business? *Journal of Environmental Management*, 144, 73-82.
- Govindan, K., & Soleimani, H. (2017). A review of reverse logistics and closed-loop supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 142, 371-384.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2011). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grover, V. I. (2011). Dow Jones sustainability index, Green business: A-to-Z Guide. Thousand Oaks: *SAGE Publications, Inc.*, 147-150.



- Hagen, M. (2018, 15. oktober). Næringslivet spiller en nøkkelrolle i å skape bærekraftige samfunn. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nettverk\\_lansering/id2615791/](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nettverk_lansering/id2615791/)
- Hair, J., Money, A. H., Page, M. & Samouel, P. (2007). *Research methods for business* (2. utg.). Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Herold, D., & Lee, K. (2017). Carbon management in the logistics and transportation sector: An overview and new research directions. *Carbon Management*, 8(1), 79-97.
- Hind, P., Wilson, A. & Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(1), 7-20.
- Holen, Ø. (2019, 31. mai). Ildsjelene som endrer verden. Dagens Næringsliv. Hentet fra <https://www.dn.no/d2/samfunn/greta-thunberg/klima/miljo/ildsjelene-somendrer-verden/2-1-592126>
- Kim, M. & Chai, S. (2017). Implementing environmental practices for accomplishing sustainable green supply chain management. *Sustainability*, 9(7), 1192.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg). Oslo: Abstrakt.
- Johansson, O. & Pålsson, H. (2014). Reducing transportation emissions: Company intentions, barriers and discriminating factors. *Benchmarking: An international Journal*, 23(3), 674-703.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Jørsfeldt, L., Hvolby, H., & Nguyen, V. (2016). Implementing environmental sustainability in logistics operations: A case study. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(2), 98-125.
- Linneberg, M. S., Madsen, M. T. & Nielsen, J. A. (2019). Micro-level translation of corporate

- sustainability: When strategy meets practice in the danish hospitality sector. *Journal of Cleaner Production*, 240, 1-11.
- Metcalf, L. & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369-384.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mitra, R. & Buzzanell, P. M. (2018). Implementing sustainability in organizations: How practitioners discursively position work. *Management Communication Quarterly*, 32(2), 172-201.
- Morris, T. & Lancaster, Z. (2006). Translating management ideas. *Organization Studies*, 27(2), 207-233.
- Nilsen, A. A. (2019, 6. oktober). Store pengestrømmer flyter mot bærekraft: - Har skjedd utrolig fort. E24. Hentet fra [://e24.no/boers-og-finans/i/Xgnb0W/storepengestroemmer-flyter-mot-baerekraft-har-skjedd-utrolig-fort](http://e24.no/boers-og-finans/i/Xgnb0W/storepengestroemmer-flyter-mot-baerekraft-har-skjedd-utrolig-fort)
- Rajeev, A., Pati, R. K., Padhi, S. S. & Govindan, K. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. *Cleaner Production*, 162, 299-314.
- Redekop, Benjamin W. (2010). *Leadership for environmental sustainability / edited by Benjamin W. Redekop*. New York: Routledge.
- Robertson, J. L. & Carleton, E. (2018). Uncovering how and when environmental leadership affects employees' voluntary pro-environmental behavior. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 25(2), 197-210.
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge transfer as translation: Review and elements of an instrumental theory. *International Journal of Management Reviews*, 18, 290–310.
- Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet* (1. utg.). Bergen: Vigmstad & Bjørke AS.
- Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: imitation, translation and editing.

Handbook of organisational institutionalism. *Sage*, 218-242.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. utg.). England: Pearson Education Limited.

Schoenherr, T. (2012). The role of environmental management in sustainable business development: A multi-country investigation. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 116-128.

Solberg, I. & Valseth, M. (2016). Bioøkonomi og det grønne skiftet. *Praktisk økonomi & Finans*, 32(3), 231-240.

Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 162, 315-329.

Teulier, R. & Rouleau, L. (2013). Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: Translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308-337.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Thakhathi, A., Le Roux, C., & Davis, A. (2019). Sustainability leaders' influencing strategies for institutionalising organisational change towards corporate sustainability: A strategy-as-practice perspective. *Journal of Change Management*, 19(4), 246-265.

Throop, W., & Mayberry, M. (2017). Leadership for the sustainability transition. *Business and Society Review*, 122(2), 221-250.

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Verburg, R. (2019). Leadership, innovation, and sustainability. I Bocken, N., Ritala, P., Albareda, L. & Verburg, R. (Red.), *Innovation for sustainability: Business transformations towards a better world* (1. utg., 117-133). Gewerbestrasse: Palgrave Macmillan.

Wagner, B. & Svensson, G. (2014). A framework to navigate sustainability in business networks. *European Business Review*, 26(4), 340-367.

Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

- Wæraas, A. & Sataøen, H. L. (2014). Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 242-253
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. utg.). Los Angeles, California: SAGE.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). Edinburgh: Pearson Education Limited.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

#### **Forespørsel om deltakelse i et forskningsprosjekt knyttet implementering av bærekraft i Asko Nord**

Jeg studerer master i Ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøyskolen i Tromsø og har nå startet med en masteroppgave som avsluttes og leveres innen 29.05.2020. I forbindelse med masteroppgaven ønsker jeg å undersøke prosessen dere i Asko Nord har vært gjennom knyttet implementering bærekraftige strategier.

I samarbeid med min veileder Elin Anita Nilsen ved UiT og ASKO Nord vil jeg se nærmere på hvordan bærekraftige initiativer har blitt implementert og hvordan dette har blitt nedfelt i praksis. For å undersøke dette ønsker jeg å intervjuere ansatte i bedriften, spesifikt relatert til transportavdelingen. Dette for å høre deres synspunkter på prosessen for å kunne svare på studiens problemstilling. De som mottar denne forespørselen vil være ledere i ASKO Nord i tillegg til ansatte i bedriftens transportavdeling. Dette grunnes min avgrensning til transportavdeling og fokus på casebedriften ASKO Nord.

På grunn av et stramt tidsskjema ønsker jeg å gjennomføre intervjuene så snart som mulig, da helst i løpet av februar måned. Under intervjuet vil jeg bruke en lydopptaker og varigheten vil være omtrent 45 minutter. All data vil bli trygt oppbevart i en låst safe, slik at kun prosjektansvarlig og veileder vil kunne ha tilgang. Lydopptakene vil bli slettet etter jeg har ferdigstilt masteroppgaven (01.06.2020) og all informasjon fra intervjuene vil bli behandlet konfidensielt. Det vil si at dataene kun vil sammenfattes av meg og veileder, i en analyse knyttet masteroppgaven, der alle deltakere blir anonymiserte. Det er frivillig å delta i prosjektet og alle har rett til å trekke seg under prosjektet, uten noen form for begrunnelse. Dataene samlet i intervjuet har deltakeren rett til å få innsyn, slette, rette og få tilsendt kopi, så lenge studien pågår. Deltakere har også rett til å klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger. Under intervjuet vil jeg også ha med en intervjuguide med møtets hovedtema. Denne vil ikke bli sendt i forkant av intervjuet.

Under intervjuet ber jeg deg som deltaker snakke generelt og anonymisert om det skal uttales om andre. Vi behandler opplysningene om deg basert på ditt samtykke. Om du ønsker ytterligere informasjon, ta gjerne kontakt via telefon eller epost. Masterstudent Camilla

Guttormsens tlf.: 92668093 eller [cgu008@uit.no](mailto:cgu008@uit.no). Veileder/Prosjektansvarlig Elin Anita Nilsen kan også kontaktes via epost: [elin.nilsen@uit.no](mailto:elin.nilsen@uit.no).

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har herved mottatt informasjon om studien og vil med denne erklæringen delta frivillig i studien

-----

(Signert av prosjektdeltaker og dato)

### **Med vennlig hilsen**

Camilla Guttormsen

Prosjektansvarlig Masteroppgave

Handelshøyskolen ved Universitetet i Tromsø

## Vedlegg 2: Intervjuguide ledelsen

*Start med å fortell litt om studien og kort om informasjonsskrivet. Det er ingen gale svar, så svar slik du tolker spørsmålet.*

### **Om deg selv**

- Hvem er du og hva er din stillingstittel?
- Beskriv dine arbeidsoppgaver
- Hvor lenge har du arbeidet i denne stillingen?
- Hvem rapporterer du til og hvem rapporterer til deg?
- Hvilke verdier er sentrale for deg i ASKO Nord?

Med dine ord. **Hva har dere gjort?** Beskriv arbeidet dere har gjort med å ta i bruk bærekraft.

### **Bærekraft fenomenet**

- Hvordan vil du beskrive bærekraft med egne ord? Hva handler det om for deg?
- Kan du beskrive bakgrunnen for å implementere bærekraftige initiativer?
- Kan du beskrive ditt forhold til bærekraft? Jobb og privat?
- Hvem har vært mest sentral for deg ved forståelse knyttet bærekraft i ASKO?
- Kan du beskrive hva som kjennetegner ASKO Nord?

### **Ledelse**

- Hvordan vil du beskrive lederes/mellomleders rolle i prosessen om innføring av bærekraft?
  - Planlegging
  - Iverksetting av tiltak
  - Oppfølging
- Ble det formidlet noen føringer for implementering? eller ”frie hender”.
- Beskriv hvordan dere har tilpasset arbeidet med bærekraft til lokal kontekst.
- Kan du beskrive deres mål for bærekraftig praksis?  
Eventuelt om det ble satt lokale mål for ASKO Nord?
- Konkret hvordan har du som leder stått frem som et godt eksempel på bærekraftig atferd og engasjement, synlig for de ansatte?

### **Tempo og prosess**

- Hvordan vil du beskrive en tidslinje for arbeidet mot bærekraftig drift?

- Ulike faser (tid for hver fase)? I så fall kan du beskrive innholdet i fasene og om noen tok kortere tid enn andre?
- Hvordan opplever du hastigheten på endringene knyttet bærekraft?
- Hvordan har dere lagt til rette for tid til å omstille seg etter nye tiltak?

### **Involvering**

- Kan du beskrive hva dere har gjort for å kommunisere visjon og formål med endringen ut til ansatte?
- Hvordan vil du beskrive metodene brukt for å informere ansatte i prosessen. Mail, møter, presentasjoner, muntlig, intranett.  
Hvordan fikk medlemmer beskjed om endringer som systemer og tiltak generelt?
- Kan du snakke litt rundt ansattes deltakelse i prosessen mot bærekraftig praksis?
- Hvordan vil du beskrive ansattes rolle i planleggingen av mål og tiltak?
- Kan du beskrive med egne ord ansattes rolle ved innføringen av bærekraftige tiltak?
- Beskriv din rolle ved formidling av informasjon og kunnskap om bærekraft?

### **Evaluering**

- Kan du beskrive hvordan dere har evaluert arbeidet med bærekraft?
- Har det vært nødvendig med justeringer underveis?
- Hvordan har dere gått frem med eventuelle justeringer?

### **Avslutning**

- Har arbeidsoppgavene dine endret seg i løpet av din tid i bedriften? Hvis ja, på hvilken måte? (endring i oppgaver, ansvar etc.) • Er du tilfreds med de nye arbeidsoppgavene?
- Hvilke praktiske konsekvenser har arbeidet bærekraft medført for deg?
- Beskriv ansattes rutiner før og etter innføring av bærekraft
- Avslutningsvis er det noe du ønsker å tilføye?



## Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeidere

### Om deg selv

- Hva er din stillingstittel?
- Hvor lenge har du arbeidet i denne stillingen?
- Hvem, i form av stillingstittel, rapporterer du til?
- Beskriv dine arbeidsoppgaver
- Hvilke verdier er sentrale for deg i ASKO Nord?

*Kan du beskrive hvordan bedriften jobber miljøvennlig? Hvilke tiltak for miljøet har blitt innført hos ASKO.*

### Bærekraft fenomenet

- Hvordan vil du beskrive bærekraft med egne ord? Hva handler det om for deg?
- Kan du beskrive grunnen for at Asko har valgt å jobbe miljøvennlig?
- Kan du beskrive ditt forhold til bærekraft? Jobb og privat?
- Hvem har vært mest sentral for deg ved forståelse knyttet bærekraft i ASKO?
- Kan du beskrive hva som kjennetegner ASKO Nord?

### Ledelse i prosessen

- Er du kjent med målsettingen for arbeidet med miljø og hvordan du rapporterer?
- Kan du beskrive bedriften slik du oppfattet den før og etter nye tiltak?
- Hvordan vil du beskrive lederes rolle i prosessen om innføring av bærekraft?
- Hvilke nye rutiner har blitt innført til dine arbeidsoppgaver? Hvordan opplever du disse?
- Har ditt ansvar i jobben endret seg? Hvordan?
- Kan du beskrive hvilken opplæring du har fått knyttet bærekraftige initiativer (Kurs, kompetanseutvikling)?
- Hvordan vil du beskrive ansattes mottakelse og opplevelse av miljøvennlige tiltak? Hva tenker du dette eventuelt kan skyldes?
- Konkret hvordan har ledere stått frem som et godt eksempel på bærekraftig atferd og engasjement?

## **Tempo og prosess**

- Hvordan vil du beskrive en tidslinje for endringer mot miljøvennlig drift?
  - Ulike faser (tid for hver fase)? I så fall kan du beskrive innholdet i fasene og om noen tok kortere tid enn andre?
- Hvordan opplever du hastigheten på endringene knyttet bærekraft/miljø?
- Hvordan har ledelsen lagt til rette for tid til å omstille seg etter nye tiltak?

## **Involvering og kommunikasjon**

- Kan du beskrive hva ledelsen har gjort for å kommunisere ambisjon og formål med endringen ut til dere ansatte?
- Hvordan har dine overordnede gått frem for å gjøre miljøarbeidet kjent og forstått for deg og dine?
- Hvordan vil du beskrive metodene brukt for å informere dere om nye tiltak for miljøet og ellers om bærekraft? Mail, møter, presentasjoner, muntlig, intranett.
- Beskriv hvordan du har blitt involvert eller deltatt i arbeidet med bærekraft/Miljø.
- Kan du beskrive hvordan oppfølging av nye tiltak knyttet miljø har vært for deg? Kom gjerne med eksempler
- Hvordan vil du beskrive ansattes rolle i planleggingen av mål og tiltak?
- Kan du beskrive med egne ord ansattes rolle ved innføringen av bærekraftige tiltak?

## **Evaluering**

- Kan du beskrive hvordan dere har blitt evaluert i arbeidet med miljø?
- Har du opplevd nødvendige justeringer underveis, beskriv disse?

## **Avslutning**

- Er det noe som kunne vært gjort annerledes?
- Hvordan vil du beskrive resultatet av innføringen? Er det noe som kan forbedres?



