



PROSJEKTRAPPORT

Polygons ferd mot klimanøytralitet i 2025

Rapport utarbeidet av André Korsmo Berntsen,
Markus Erlandsen, Vilde Bratland Hansen, Stine
Margrethe Forsang Stangebye, Vidar Skillingsås og
Tobias Aardal



UiO • Universitetet i Oslo

Forord

Masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) ved Universitet i Oslo gjennomfører hvert år et prosjektforum, hvor studentene utfører et forskningsoppdrag for en organisasjon. Forfatterne bak denne rapporten har vært så heldige å få jobbe med Polygon. Interessen for temaene bærekraft, organisasjonskultur og –endring og Polygons hovedoppgave, gjorde at vi alle hadde Polygon som førstevalg da vi skulle velge prosjekt. Vi har fått møte ansatte innenfor flere nivåer og fagkategorier og føler at vi har blitt tatt godt imot av Polygonfamilien. I forskningsprosjektets periode har vi fått utvidet vår kunnskap om hva bærekraft innebærer, og vi har fått ny innsikt i hva det innebærer å være i en desentralisert organisasjon, spesielt når det kommer til hvordan man kan skape felles verdier og kultur når alle ikke er lokalisert i samme område.

Følgende studenter har tilhørt forskningsgruppen og utarbeidet prosjektrapporten Polygons ferd mot klimanøytralitet i 2025: André Korsmo Berntsen, Markus Erlandsen, Vilde Bratland Hansen, Stine Margrethe Forsang Stangebye, Vidar Skillingsås og Tobias Aardal.

Vi ønsker å takke vår veileder Anders Underthun for hans velvilje, imøtekommenhet og gode råd underveis i prosessen. Spesielt at vi fikk lov til å sette premissene for veiledningsbehovet. Vi vil også takke Kristine Bråthen og Sylvi Hjelseth ved Polygon som har vært våre kontaktpersoner i Polygon. Det er Kristine vi har samarbeidet mest med. Hun har engasjert seg og stått på for at vi skal få de intervjuobjektene vi trenger og det bakgrunns materialet vi har hatt behov for.

Oslo, mai 2021

Sammendrag

Klimakrisen er en av de største truslene verden står overfor, og skadesaneringseksperten Polygon ønsker å bidra i kampen mot global oppvarming. Bedriften har satt seg et mål om å bli et sertifisert klimanøytralt selskap innen 2025. I dette prosjektet har vi sett på hvordan Polygon systematisk kan jobbe for å skape en bærekraftig organisasjonskultur som kan bidra til at firmaet når sitt mål. Hensikten er å bevisstgjøre organisasjonen om hvilke muligheter og utfordringer de kan møte på veien mot klimanøytralitet. Vår forskning baserer seg på femten dybdeintervjuer og to fokusgrupper, med ansatte i Polygon, samt relevant litteratur med bakgrunn i problemstillingen. Vi har også intervjuet en representant for en stor norsk offentlig organisasjon som har gjennomført en bærekraftig endring de siste årene, for å hente råd fra tilsvarende prosesser som Polygon skal igjennom. Vi har ut fra dette utledet fem hovedfunn:

1. Respondentene er generelt positive til bærekraftssatsingen. De er imidlertid skeptiske til endringer som skaper merarbeid i deres arbeidshverdag. Flere venter spesielt motstand mot endringer blant dem som har vært lenge i organisasjonen.
2. Intervjuobjektene oppgir at de savner informasjon om og opplæring i hva bærekraftssatsingen vil innebære i praksis.
3. Respondentene ønsker at implementeringen av bærekraftige løsninger skjer gradvis. Dette for å unngå misnøye og en for brå endring i arbeidsmetodikk i en allerede hektisk arbeidshverdag.
4. Intervjuobjektene gir inntrykk av at de ønsker å bli mer involvert i prosessen enn de har vært til nå. De har en rekke forslag til mulige bærekraftige tiltak og savner en felles arena/kommunikasjonsplattform på tvers av regionene hvor disse kan løftes og drøftes. Det er generelt sett ingen kjennskap til formelle kanaler for oppsamling, drøfting, videreutvikling og spredning av erfaringer i Polygon, utover avvikssystemer eller plattformer for digitale møter.
5. Polygon sitt handlingsrom påvirkes i stor grad av interessenter som eksempelvis kunder og forsikringsselskap. Et godt samarbeid med disse vil være avgjørende i den videre prosessen.

Med utgangspunkt i disse fem punktene og våre teoretiske bidrag, har vi utarbeidet en tiltaksliste med 4 sterkt anbefalte og 4 anbefalte tiltak, som vi mener vil bidra til at Polygon kan skape en bærekraftig organisasjonskultur. Listen er lastet opp som eget vedlegg i rapporten.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
1 Introduksjon	7
1.1 Bakgrunn, skadesaneringsbransjen og bærekraft	7
1.2 Introduksjon til forskningsområdet	9
2 Prosjektets rammer, formål og problemstilling	9
3 Teoretisk rammeverk	10
3.1 Organisasjonskultur	10
3.1.1 Organisasjonsklima	11
3.1.2 Organisasjonsidentitet	11
3.2 Organisasjonsendring	13
3.2.1 Reaktiv og proaktiv endring	13
3.2.2 Kulturendring	14
3.2.3 Endringskurven	14
3.2.4 Kommunikasjon	16
3.3 Læring i organisasjoner	18
3.4 Bærekraftig organisasjonskultur	20
3.4.1 Fokus på bærekraft må integreres i organisasjonens mål, verdier og strategi....	20
3.4.2 HR-avdelingens ansvar	21
3.4.3 Involvering av medarbeiderne	21
3.5 Omstilling til å bli en bærekraftig organisasjon	22
3.5.1 Steg 1: Stenge sløyfen	23
3.5.2 Steg 2: Forbedre sløyfen	23
3.5.3 Steg 3 Verdiskapning i sløyfen	24
3.5.4 Steg 4: Motiver sløyfen	24
4 Metode	25

4.1	Forskningsdesign	25
4.2	Datainnsamlingsmetoder	26
4.2.1	Tilgang til feltet.....	26
4.2.2	Intervjuguide	26
4.2.3	Intervjusituasjonen	27
4.2.4	Avgrensning og utvalg av informanter.....	27
4.2.5	Dybdeintervju.....	28
4.2.6	Fokusgrupper.....	29
4.3	Databehandling og forskningsetiske hensyn	30
4.3.1	Transkribering og koding	32
5	Prosjektets funn og anbefalinger	34
5.1	Funn.....	34
5.2	Anbefalinger- og tiltaksliste	35
6	Analyse og drøfting.....	35
6.1	Hva kjennetegner Polygons organisasjonsidentitet?	35
6.1.1	Forslag til tiltak basert på funn.....	37
6.2	Hva kjennetegner Polygons endringsprosess?.....	37
6.2.1	Miljøaspektet er det første som ryker når tiden ikke strekker til.....	37
6.2.2	I starten av en endringssyklus	39
6.2.3	Polygons kommunikasjonsprosess i forbindelse med endring.....	41
6.2.4	Forslag til tiltak basert på funn.....	43
6.3	Hvordan gjennomfører Polygon erfaringshåndtering?	44
6.3.1	Individuelle lærdommer og lokal erfaringsdeling?	44
6.3.2	Videreutvikling og spredning av kunnskap i organisasjonen.....	45
6.3.3	Organisatoriske rammeverk for utvikling av ny kunnskap	45
6.3.4	Virksomhetens verdier og begrensninger til organisatorisk læring	46
6.3.5	Forslag til tiltak basert på funn.....	47

6.4	Hvordan kan Polygon implementere en bærekraftig organisasjonskultur?	47
6.4.1	Hvor godt kjenner medarbeiderne til Polygons bærekraftmål og satsing?	47
6.4.2	Behov for mer opplæring og kunnskap	48
6.4.3	De ansattes motivasjon avhenger av at de blir involvert i prosessen	49
6.4.4	Forslag til tiltak basert på funn	50
6.5	Fire steg som kan gjøre Polygon til en bærekraftig organisasjon	50
6.5.1	Stenge sløyfen	51
6.5.2	Forbedre sløyfen	52
6.5.3	Verdiskapning i sløyfen	53
6.5.4	Motivere sløyfen	53
6.5.5	Forslag til tiltak basert på funn	54
7	Refleksjoner om forskningen	55
7.1	Suksesskriterier	55
8	Oppsummering og konklusjon	56
9	Anbefaling for videre drift av prosjektet og lignende prosjekter	57
	Referanseliste	59
	Vedlegg	61

Vedlegg

Vedlegg 1: Anbefalte tiltak

Vedlegg 2: Prosjektmandat

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Forespørsel og samtykkeerklæring

Vedlegg 5: Kodebok

Illustrasjoner

Illustrasjon 1: Endringskurven

Illustrasjon 2: Utvikling av en bærekraftig organisasjonskultur

Illustrasjon 3: Rammeverk for fokusgruppene

Illustrasjon 4: Prosessmodell i fire steg for å bli en bærekraftig organisasjon

Tabeller

Tabell 1: Hovedfunn

Tabell 2: Andre relevante funn

1 Introduksjon

Bærekraft er et fenomen som står sentralt i dagens samfunn og blir av bedrifter i stadig større grad regnet som en del av virksomheten. Dette kan skyldes regulatoriske endringer eller eksternt press, men også være en følge av et genuint ønske om å bidra til et mer bærekraftig samfunn. FN-sambandet (2019) definerte allerede i 1987 begrepet bærekraftig utvikling som «utvikling som imøtekommer dagens behov, uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov». For å lykkes med dette er man avhengig av at alle bidrar, også organisasjoner. Norge har som nasjon forpliktet seg til å redusere sine klimagassutslipp gjennom signering av Parisavtalen og har et lovfestet mål om å være et lavutslippssamfunn innen 2050 (Regjeringen 2018). Et ønske om å bidra er med andre ord ikke lenger tilstrekkelig - ønsker må gjøres om til handling.

1.1 Bakgrunn, skadesaneringsbransjen og bærekraft

Prosjekt Polygon ble etablert som en del av emnet Prosjektforum 2021 Lederskap og organisering, som inngår i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Gjennom emnet skal studenter ved masterprogrammet utføre et reelt forskningsprosjekt for en virksomhet. Hensikten er å gi studentene erfaring med moderne arbeidsformer og problemstillinger i arbeidslivet, hvor faglige kunnskaper og perspektiver kan anvendes i praksis (UiO, 2021b). I den forbindelse har Polygon AS meldt inn et prosjekt som de ønsker løst av/i samarbeid med studentene.

Polygon AS er en global virksomhet med lang erfaring innen skadebegrensning/sanering. De er en miljøbevisst virksomhet og er Norges første med ISO sertifisering i sin bransje. Denne sertifiseringen gjør at de må drive i henhold til bestemte kvalitets- og miljøstandarder (Polygon, u.å.). De ønsker å bidra til en bærekraftig utvikling og har derfor satt seg et mål om å bli sertifisert klimanøytrale innen 2025. Klimanøytralitet innebærer at man ikke bidrar til den globale oppvarmingen, ved å sørge for at man ikke slipper ut mer klimagass i atmosfæren enn det man klarer å fange opp eller fjerne (FN, 2020). Dette prosjektet ble derfor etablert for å finne ut hvordan Polygon gjennom endring av organisasjonskulturen, kan skape oppslutning blant sine ansatte for å nå dette målet (Vedlegg 2).

Skadesaneringsbransjen

Skadesanering handler i korte trekk om å begrense skade av vann-, brann- og klimaskader. Polygon (u.å.) som er spesialister i bransjen, forklarer sitt oppdrag slik: «Vi forebygger, kontrollerer og begrenser effekten av vann, brann og klimaskader». I selve bransjenavnet

«skadesanering» ligger det implisitt at deres mål er å ivareta det som er av materielle verdier hos kunden, som kan være alt fra fasade og grunnmur til innbo. Polygons arbeid med forebygging og kontroll kan derfor sies å bære preg av en viss forutsigbarhet. Samtidig kommer de inn i uforutsigbare situasjoner hvor skader allerede har skjedd, som ved brann- og vannskader. De håndterer også menneskers verdier, noe som kan oppleves både vanskelig og sårbart. I hovedsak er det de utførende (eksempelvis skadesanerere og fagarbeidere) som gjør dette i praksis.

Forutsetningene for bransjen har endret seg i takt med samfunnets utvikling. Et av intervjuobjektene våre beskrev Polygons eksistens slik: «vi eksisterer jo for å kunne redde ting». Selv om dette kan være bransjens utgangspunkt og mål, har vi gjennom intervjuer og fokusgrupper avdekket at det ikke alltid er tilfellet. Utviklingen i samfunnet, spesielt når det kommer til teknologisk utvikling, har medført at mer blir kastet, og at det kjøpes nytt i stedet for at det blir reparert. Kostnadene er rett og slett for høye for å rettferdiggjøre berging/reparering fremfor å kaste/rive. En respondent forklarer at «det er jo pengene som styrer alt egentlig. Ikke noe fokus på om det er miljøvennlig eller ikke». Dette vil vi komme nærmere tilbake til i analysen.

Bransjen bør likevel ikke sees i et vakuum når det kommer til disse problemstillingene. Det er flere aktører i verdikjeden som spiller en aktiv rolle. Blant annet må Polygon forholde seg til både kunder, forsikringsselskaper og andre virksomheter når de løser sine oppdrag. Polygons ønske om å ta bærekraftige valg for å bli klimanøytrale vil påvirkes av deres interessenters ønsker, verdier og holdninger. Dette kan potensielt være med på å gjøre det mer utfordrende å nå målet om klimanøytralitet.

Hva betyr bærekraft for Polygon?

Målet om å bli et sertifisert klimanøytralt selskap handler om å ta bærekraftige valg og implementere en bærekraftig kultur. Det er samtidig viktig å understreke at bærekraftsbegrepet omfatter mer enn klimanøytralitet. FN (2021) forklarer at bærekraftig utvikling består av tre dimensjoner: økonomi, sosiale forhold, og klima og miljø. I denne rapporten vil vi i hovedsak fokusere på klima- og miljødimensjonen av begrepet, som dreier seg om å ta vare på naturen og klimaet som en fornybar ressurs for mennesker (FN, 2021).

FN har utviklet 17 bærekraftsmål som representerer en global arbeidsplan for blant annet å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN, 2021). Av prosjektets mandat (Vedlegg 2) fremkommer det at Polygon har valgt å fokusere på seks av

disse målene: (8) Anstendig arbeid og økonomisk vekst, (10) Mindre ulikhet, (11) Bærekraftige byer og lokalsamfunn, (12) Ansvarlig forbruk og produksjon, (13) Stoppe klimaendringene og (17) Samarbeid for å nå målene. For å bidra i arbeidet med å sikre en bærekraftig fremtid, har Polygon valgt å vektlegge klima- og miljødimensjonen av bærekraftsbegrepet. Det vil være denne dimensjonen vi sikter til ved bruk av begrepet videre i rapporten.

Vi vil presisere at å være en sertifisert klimanøytral virksomhet ikke nødvendigvis betyr at man reduserer eller har null i utslipp, men at man ikke bidrar til den globale oppvarmingen. Dette kan gjøres gjennom å kompensere for sine klimautslipp, for eksempel ved å investere i utslippsreducerende tiltak eller kjøpe klimakvoter (YR, 2007).

1.2 Introduksjon til forskningsområdet

Prosjektet tar for seg et relativt stort forskningsområde, med mange ulike elementer som organisasjonsendring- og kultur, læring, kommunikasjon, miljø og bærekraft. Endring kan anses som et overordnet område, fordi det ligger til grunn for flere av underelementene. Endring i organisasjoner har i lang tid vært gjenstand for forskning. Spesielt i dagens samfunn som er i rask utvikling, og som krever stadig endring og tilpasning. Ved å søke på «organizational change» i søkemotoren Web of Science får man treff på i overkant av 41.500 artikler, noe som indikerer et omfattende forskningsfelt. Det som er spesielt for akkurat dette prosjektet, er at vi tar for oss en spesifikk endring av en virksomhets organisasjonskultur, i den hensikt å bli mer bærekraftig/miljøbevisst.

2 Prosjektets rammer, formål og problemstilling

Formålet med prosjektet er å levere en sluttrapport med en tiltaksplan til hvordan Polygon kan skape en organisasjonskultur som gjør at de kan nå målet om å bli et sertifisert klimanøytralt selskap innen 2025. Tiltaksplanen er ment som forslag til hvordan Polygon kan nå nevnte mål. På bakgrunn av prosjektmandat, diskusjoner både internt i prosjektgruppen og med oppdragsgiver har vi rettet vårt arbeid mot å besvare følgende problemstilling:

Hvordan kan Polygon jobbe systematisk med å integrere og utvikle organisasjonskulturen i bedriften/organisasjonen, for å nå målet om å bli sertifisert klimanøytrale innen 2025?

Forskningsspørsmål:

Av problemstillingen har vi utledet fem relevante forskningsspørsmål, med bakgrunn i mandat og etter gjennomføring av dybdeintervjuer og fokusgrupper:

1. Hva kjennetegner Polygons organisasjonsidentitet?
2. Hva kjennetegner Polygons endringsprosess?
3. Hvordan gjennomfører Polygon erfaringshåndtering?
4. Hvordan kan Polygon implementere en bærekraftig organisasjonskultur?
5. Hvordan kan Polygon bli en bærekraftig organisasjon?

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk. På bakgrunn av prosjektmandatet og videre vurdering av aktuelle tematikker, treffer det teoretiske rammeverket nokså bredt. De teoretiske bidragene omkring blant annet organisasjonskultur og endringsprosesser fremstår som «trær med mange greiner» der ulike perspektiver har hver sin hensikt. Disse vil naturligvis variere, da en rekke fagdisipliner over tid har tillagt ulike perspektiver på hva som burde undersøkes eller vektlegges. Begrunnelse for det teoretiske rammeverket har dermed grunnlag i hva prosjektgruppen vurderer som hensiktsmessig å vektlegge i videre analyse, under svar på problemstilling og i utforming av tiltaksplan. Vi har tatt utgangspunkt i bidrag om organisasjonskultur, organisasjonsendring, kommunikasjon, organisatorisk læring, bærekraftig organisasjonskultur og bærekraftige løsninger.

3.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et vidt begrep. Schein (2017, del 1.) skriver at sekkebetegnelsen organisasjonskultur omfavner tolv begreper innen organisasjonsteorien. Disse tolv begrepene er omfattende i seg selv og vi har derfor valgt å fokusere på to av disse: Organisasjonsidentitet og Organisasjonsklima. Begrepet organisasjonsklima gir oss muligheten til å analysere hvordan mindre grupper, slik som våre respondenter i denne oppgaven, reagerer på (nye) retningslinjer på et spesifikt felt. I vårt tilfelle, retningslinjer knyttet til klima, miljø, og bærekraft. Organisasjonsidentitetsbegrepet tar for seg om det finnes en klar tanke innad i organisasjonen om hva den er og står for, noe som også er svært relevant for vår problemstilling.

3.1.1 Organisasjonsklima

Schneider, Ehrhart & Macey (2013, s. 362) beskriver organisasjonsklima som den delte forestillingen en gruppe mennesker har om en spesifikk «policy», praksis eller prosedyre. Organisasjonsklima forklarer hva en gjør i praksis, og ikke hva en er forventet å gjøre.

Begrepet skiller seg fra det klassiske begrepet organisasjonskultur fordi det tar for seg mindre grupper mennesker og deres delte syn på bestemte enkeltsaker (Ehrhart & Schneider, 2016, s. 3). Dette er svært relevant for vår analyse, siden det er store forskjeller på hvordan de ulike avdelingene i Polygon fungerer.

Ehrhart & Schneider (2016, s. 4-5.) foreslår å kategorisere hvert enkelt organisasjonsklima for seg selv, disse klimaene er en sammenfatning av en gruppe mennesker og en forhåndsbestemt problemstilling eller område i driften av organisasjonen. Et organisasjonsklima er da med andre ord Gruppe + Område ($G + O = \text{Klima}$). Hvert enkelt klima bør dermed illegges en vekt, fra sterkt til svakt organisasjonsklima. Der et sterkt klima vil tilsvare et høyt fokus på område (O), og etterfølgende gode resultater. En svak verdi vil på den andre siden, tilsi at Område (O) fatter negative holdninger, og dårlige resultater.

De forskjellige klimaene en ser innad i organisasjoner er tilknyttet hverandre. Et sterkt klima innenfor en kategori kan være med på å skape et sterkere eller svakere klima på et annet område, da det kan være behov for de samme ressursene. Eksempelvis vil det være naturlig å tenke på hvordan et sterkt konkurransedrevet klima på området økonomi, vil kunne motvirke et sterkt klima på miljøvennlige tiltak, da disse områdene ikke nødvendigvis er omforenlige, da det kan koste mye ekstra ressurser å ha et sterkt organisatorisk klima, knyttet til miljø, noe som gjør at økonomi faller hen.

3.1.2 Organisasjonsidentitet

For å skape en klimavennlig organisasjon med bærekraftige løsninger er det viktig å være klar over medlemmenes egne bilder av organisasjonen og hvordan dette kan variere på ulike nivå innad. En organisasjon finnes ikke i et vakuum, men må forholde seg til omgivelsene og er konstant under press. Både reelt og fiktivt av sine interessenter (ledelsen i Polygon, kundene de jobber for og forsikringsselskapene).

Organisasjonsidentitet er ifølge Hatch & Schultz (2002, s. 991) et dynamisk begrep. Identiteten en organisasjon har, er alltid i endring og gjensidig avhengig av flere faktorer.

Identitetsbyggingen baserer seg på fire kjernekonsepter:

- *Speiling*: Herming av andre menneskers handlinger, med den tanken om at den andre personen handler rett.
- *Refleksjon*: Prosessen der speilede handlinger blir til organisasjonens kultur.
- *Uttrykk*: Enkeltindividets handlinger, som påvirker en annens identitet.
- *Avtrykk*: Handlinger som representerer organisasjonskulturen.

Videre deler man opp disse begrepene i to deler: Image, og kultur. (Hatch & Schultz, 2002, s. 994 - 996).

Image kan forklares som den måten medlemmer av organisasjon ser for seg at «andre» forventer at de skal oppføre seg. Hatch understreker at tolkningen av «andre» er spesielt viktig for å forstå konseptet. For Polygon vil dette i hovedsak dreie seg om de tidligere nevnte interessentene.

Den andre delen av modellen kultur (Hatch & Schultz, 2002, s. 997) er forklart som en måte å uttrykke organisasjonens kultur på en håndfast måte. Kultur er måten forskjellige medlemmer av organisasjonen igjen tolker organisasjonen som helhet og hvordan en skal oppføre seg. Kulturen er ikke basert på interessenters forventninger, men på kulturelle betingelser slik som ritualer, myter, symboler og lignende.

Organisasjoners identitet fungerer på mange måter likt som den enkelte privatpersonens identitet (Hatch & Schultz, s. 998). Den er bygget opp gjennom lang tid og baserer seg på flere faktorer. Indre faktorer, slik som eget selvbilde, eller forventninger fra andre, er med på å bygge identitet i en organisasjon. Det som er spesielt med en organisasjon i motsetning til enkeltpersoner, er blant annet måten en i organisasjonen er nødt til å forholde seg til en stor mengde mennesker som også er utstyrt med en særegen identitet og måte å tolke omgivelsene på.

Den enkelte innad i organisasjonen vil også fungere som en påvirker ved hvordan hver enkelt oppfører seg. Når en person forandrer sin væremåte vil dette føre til at andre igjen speiler denne personen. Når dette gjentas nok ganger, vil vi se en endring på organisatorisk identitet. Nettopp derfor bærer det effekt at vi i dette prosjektet har fått et utvalg, som er blitt definert som påvirkere (beskrives i punkt 4.2.4), der deres deltagelse i intervjuprosessen vil kunne føre til positiv endring, hvor andre vil speile påvirkeren ved egen avdeling. En sterk organisasjonskultur vil også kunne føre til at organisasjonen selv skaper positive

ringvirkninger overfor andre organisasjoner, slik som Polygon har uttrykket å ville gjøre i sitt mandat. I neste kapittel skal vi se på noen faktorer en organisasjon må ta hensyn til i en endringsprosess.

3.2 Organisasjonsendring

Ved å forstå hva organisasjonskultur og -identitet er, kan man lettere drive frem en endringsprosess. Dagens arbeidsliv er preget av et samfunn i rask endring. Vår teknologiske verden gir oss tilgang til informasjon om blant annet klima og miljø, økonomi og andre sentrale temaer som kan medføre store konsekvenser for bedrifter. Dette fører til at verden er på vakt, og at bedrifter må tilpasse seg de krav omgivelsene stiller. Det er viktig for oss å poengtere at det finnes rikelig med innfallsvinkler for å implementere og iverksette endring, men vi har identifisert et perspektiv som står tett opp til slik vi ser Polygon og deres situasjon. For å nå målet om å bli klimanøytrale innen 2025, må organisasjonen implementere endringer som vil påvirke både selve organisasjonen og menneskene i den. Vi ser det derfor hensiktsmessig å se nærmere på både organisasjonsendring og kulturendring, og hva som omfattes av disse begrepene.

Begrepet organisasjonsendring beskriver endringer i organisasjoner på et generelt grunnlag, og kan anses som en «paraplybetegnelse» for alt av endringer i en organisasjon. Dette kan omfatte endring i strategi, mål, organisasjonskultur og atferdsprosesser som læring og kommunikasjon. Det kan være snakk om både planlagte og/eller uplanlagte endringer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 376). En kilde til endringer kan være at man behøver å justere organisasjonens strategi, som medfører en såkalt *strategisk endringsprosess*. Eksempelvis kan en organisasjon tilpasse sin strategi til eksterne forhold som eksempel konkurransesituasjon, og bygger på ressurser som kan bidra til å differensiere organisasjonen fra konkurrenter (Stensaker & Haueng, 2016, s. 10).

3.2.1 Reaktiv og proaktiv endring

En endring kan omtales som reaktiv dersom en organisasjon endrer seg som følge av forhold som allerede har skjedd innad i organisasjonen eller i dens omgivelser. Eksempelvis etter implementering av nye lover/retningslinjer eller endringer i markedet. På den andre siden kan endring omtales som proaktiv dersom organisasjonen endrer seg basert på fremtidige forventninger som kan få betydning for virksomheten. Eksempelvis kan man forsøke å benytte seg av muligheten av å være i forkant - som et konkurransefortrinn (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377)

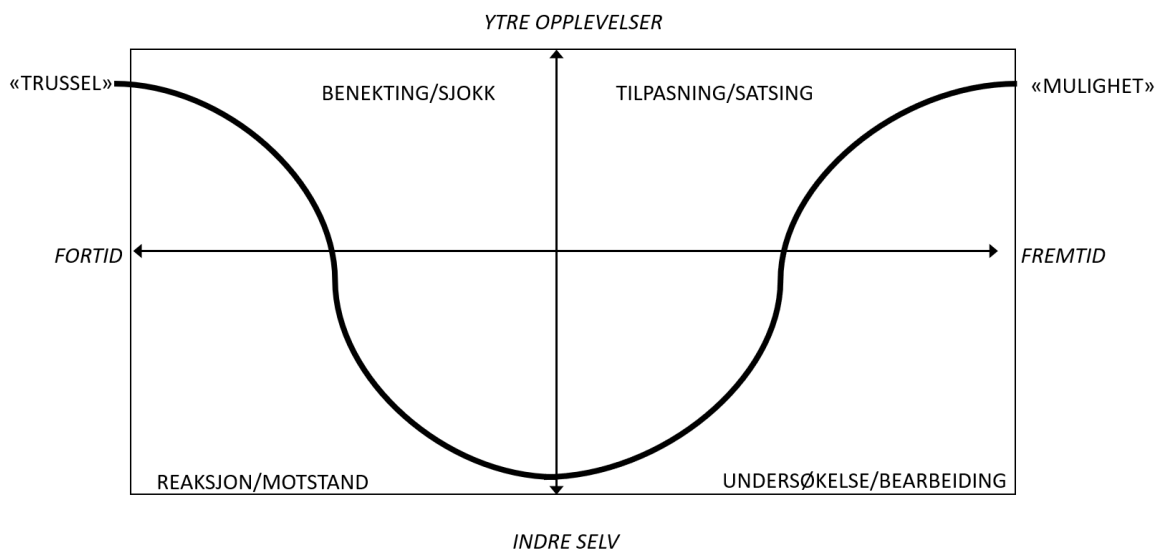
3.2.2 Kulturendring

Organisasjonskultur omhandler et sett med antagelser og verdier som er etablert, tatt opp eller utviklet i en gruppe over tid. Gruppen trenger ikke være stor, og det kan eksistere flere grupper innad i en organisasjon (jamfør kapittel 3.1). Kulturen har gjerne utviklet seg som en følge av at organisasjonen har støtt på og håndtert problemer eller utfordringer i sin arbeidshverdag.

Dersom håndteringen har fungert tilstrekkelig bra og på den måten blitt oppfattet som gyldig, vil det læres videre til nye medlemmer som den korrekte måten å oppfatte, tenke og føle i møte med problemer eller utfordringer (Schein, 1985, s. 9). Kulturen kan derfor regnes som et fundament som vil påvirke medlemmenes handlinger og atferdsprosesser. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 375) forklarer kulturendring som «betydningsfulle endringer i verdier og antagelser». Sett i sammenheng med Scheins forklaring om at organisasjonskultur er noe som etableres, tas opp og utvikles over tid, belyser Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 376) at kulturendring er en langsiktig og gjerne årelang prosess, og dette vil vi se nærmere på i lys av endringskurven.

3.2.3 Endringskurven

Endringskurven («The Change Grid») er en endringsmodell av Scott og Jaffe (1988, s. 26) som til forskjell fra prosessorienterte endringsteorier/modeller (eksempelvis Lewin) har et mer personorientert perspektiv. Modellen setter fokus på å forstå individuelle og organisatoriske reaksjoner i møte med endringer, som illustreres (illustrasjon 1) gjennom fire faser: Benekting/sjokk, reaksjon/motstand, undersøkelse/bearbeiding og tilpasning/satsing. Fasene er gjeldende på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Modellens horisontale akse illustrerer når fokuset rettes fra fortid (slik det pleide å være) og mot fremtid (slik det kan bli). Den vertikale aksene illustrerer at oppmerksomheten først rettes innover mot selvet (følelser, opplevelser og tanker), før den rettes utover mot omgivelsene (Scott & Jaffe, 1988, s. 26).



Illustrasjon 1: viser en grafisk fremstilling av endringskurven. Basert på Scott & Jaffe, 1988, s. 26.

Den første fasen er gjerne preget av benekting/sjokk, som kan overskygge den egentlige meningen med endringen. Dette kan føre til en form for handlingslammelse, som vil sinke prosessen med å bearbeide hva endringen faktisk betyr. Fasen kan forlenges dersom medarbeidere ikke får tid eller rom til å reagere/kjenne på følelser. En mulig fallgrube kan være at ledere tror de allerede har tilpasset seg endringen, fordi noe annet ikke blir uttrykket (Scott & Jaffe, 1988, s. 26). Et tiltak i denne fasen kan være å begrense informasjonsmengden, da sjansen er stor for at medarbeidere ikke får det med seg likevel (jamfør punkt 3.2.4 *Kommunikasjon*).

Neste fase innebærer reaksjoner og motstand som er vanlig i møte med endring, som eksempelvis sinne, frustrasjon, redsel eller usikkerhet. Medarbeiderne fokuserer gjerne på seg selv og hvordan endringen vil påvirke dem personlig. I denne fasen er det vanlig at produktiviteten synker betraktelig. Fasen er i seg selv uunngåelig, men man kan redusere omfanget og fasens varighet ved å skape rom for de negative følelsene og skape samhold i det som føles vanskelig. Selv om det kan ta tid, vil negativiteten til slutt nå et «bunnpunkt» hvor man vil begynne å bevege seg oppover i kurven (Scott & Jaffe, 1988, s. 27).

Etter hvert vil man være klar for bearbeiding, hvor fokuset rettes mot fremtiden og omgivelsene. Positiv energi brukes til å undersøke hvordan man kan bevege seg mot den nye normalen. I en arbeidsgruppe kan dette skape nye, sterke bånd hvis dette skapes i fellesskap. Samtidig kan det oppleves kaotisk og stressende når alle forsøker å finne frem i det «nye», spesielt for dem som trives med stabilitet og struktur. I denne fasen har folk behov for

informasjon, slik at de kan ta informerte avgjørelser for veien videre (Scott & Jaffe, 1988, s. 27).

Arbeidet vil lede frem til at man til slutt er klar for å satse og gå videre, hvor man igjen er klare for å rette fokus mot arbeidsoppgaver, strategi og mål. Gjennom endringsprosessen har man gjerne erfart og lært nye måter å samarbeide, definert nye roller og forventninger til hverandre. Denne fasen vil vare frem til en ny endringssyklus begynner og man på nytt beveger seg inn i den første fasen (Scott & Jaffe, 1988, s. 26).

Scott og Jaffe (1988) presiserer viktigheten av å ha kunnskap om hvilke reaksjoner man kan forvente når man gjennomfører endringstiltak. Jo større endringene er, jo kraftigere er gjerne reaksjonene. Det er helt normalt og som nevnt finnes tiltak for å lette litt på trykket underveis i de ulike fasene. Samtidig må man huske på at reisen gjennom kurven er individuell, hvor eksempelvis tidsaspektet er situasjonsavhengig og behovet for støtte og oppfølging vil variere. En viktig faktor gjennom hele prosessen er enkel kommunikasjon om endringen (s. 27).

3.2.4 Kommunikasjon

Lewis (2011) peker på at de som initierer endringer (benevnt som «implementerende») har en sentral rolle i å kommunisere, imens interessentene blir passive og diffuse. Interessenter er alle de som har interesser i organisasjonen, og er som regel de som jobber der, eiere og oppdragsgivere. Mens Lewis mener det er viktig å tenke motsatt, at interessentene må inkluderes tidlig i prosessen gjennom dialog. Som regel har interessenten sterke følelser for organisasjonen og hvordan prosessen de er en del av, bør utføres. Hvis de føler seg utelatt og ikke får bidra med egen kunnskap, kan det oppstå motstand mot endringene. Motstanden vil igjen kunne føre til at målet med endringen ikke oppnås, selv om hensikten bak er god, og endringen i utgangspunktet vil kunne føre til mer effektivitet. For å lykkes med organisasjonsendringer bør man se det i et kommunikasjonsperspektiv, skriver Lewis. Det er viktig at en endringsprosess skjer i et tospann mellom de implementerende og interessentene. I tillegg må man også være bevisst den kommunikative prosessen som foregår mellom interessentene (s. 4, 12).

Det er faktisk slik at endringen i seg selv, skjer som et resultat av en kommunikativ prosess. For eksempel kan interessenter i ledende posisjoner gjennom kommunikasjon identifisere et behov for endring, enten basert på interne eller eksterne faktorer. Eller det kan være kommunisert som erfaring gjennom en læringsprosess, som vi skal se i punkt 3.4 *Læring i organisasjoner*, hvor erfaringsbasert kommunikasjon foregår på de lavere nivåene. Det som er

viktig å merke seg i disse prosessene, er at meningen bak det som kommuniseres, kan tolkes og forstås på ulike måter. Hvordan man snakker med hverandre om en endringsprosess, vil til slutt påvirke hvordan endringen faktisk ble. For eksempel kan innføring av ny teknologi føre til at organisasjonen ser på seg selv som moderne (Lewis, 2011, s. 12).

Lewis hevder at kommunikasjon kan benyttes til å synliggjøre behovet for endring, eller i motsatt tilfelle hindre endringen. Det handler om hva slags bilde som skapes av situasjonen. Dette må tas med videre i prosessen. Man bør skape et riktig kommunikasjonsbilde av at endringen er nødvendig, samtidig som man etablerer en kontinuerlig dialog med interessentene. En viktig retorisk faktor er å uttrykke nødvendigheten av endringen, men også hvilke muligheter den vil gi organisasjonen i fremtiden. Spredning av informasjon skjer ved at man deler informasjon med andre til rett tid, slik at interessentene finner løsningen interessant. Dette skjer gjerne gjennom personer i nøkkelstillinger, eller gjennom organisasjonens sosiale nettverk (Lewis, 2011, s. 24).

Organisasjonen gjennomfører tilpasninger før de formelt velger løsninger som skal inkorporeres i organisasjonen. Dette kan skje ved at en organisasjon fanger opp en idé som tilsvarende organisasjoner gjør og kopierer handlemåten. Et eksempel er da McDonalds innførte drive-through i 1975. Andre fast food kjeder kopierte raskt suksessen. De måtte tilpasse den til egen virksomhet, for å fortsatt kunne være konkurransedyktig. (Lewis, 2011, s. 26-27).

For en organisasjon handler det om å kommunisere nødvendigheten av en endring, effekten den gir for organisasjonen, og konsekvensen av å ikke gjennomføre endringen. Det finnes mange forskjellige måter å kommunisere endringen på, men viktigheten av å finne en kommunikasjonsstrategi tilpasset organisasjonens kultur og kommunikative kanaler er en nøkkelfaktor. Man må tenke på om kommunikasjonskanalene sørger for at hele organisasjonen er i stand til å ta del i kommunikasjonsprosessen. Lewis skriver at det er betydelig empirisk materiale som peker på at «måten budskap er utformet og overlevert, er i stand til å påvirke forståelsen til interessentene i en endringsprosess» [vår oversettelse] (Lewis, 2011, s. 171).

Det må etableres en strategisk kommunikasjonsplan som er integrert og synkronisert med endringsprosessen. Lewis (2011) mener at denne må sørge for rett informasjon til rett tid, og være gjennomtenkt med tanke på interaksjon og informasjonsutveksling mellom de implementerende og interessentene (s. 278). Det er viktig at interessentene blir en del av

endringsprosessen så tidlig som mulig, slik at de ikke blir motstandere av endringen. Det kan i verste fall sørge for en uheldig utvikling og retning for organisasjonen. Lewis (2011) peker blant annet på at de strategiske budskapene bør utarbeides i samarbeid mellom de implementerende og interessentene (s. 270). Dette vil med stor sannsynlighet føre til positive konsekvenser, ettersom interessentene føler at deres meninger og erfaringer blir lyttet til. I tillegg vil det gi de implementerende en god innsikt til å kunne analysere konsekvensene av endringene. En viktig del av denne felles forståelsen er å se på hvordan læring foregår i organisasjoner.

3.3 Læring i organisasjoner

Kommunikasjon og læring bør betraktes som tett knyttede prosesser. Argyris og Schön (1996) beskriver et perspektiv for hvordan læring i organisasjoner kan forstås (s. 3 - 29).

Læringsprosesser er særlig aktuelt i situasjoner der organisasjonen ikke har kartlagt alle muligheter og løsninger enda, men må belage seg på å samle erfaringer for å vite mer om hvilke fremtidige endringer som vil være hensiktsmessige for å nå de fastsatte målsetningene. Organisatoriske læringsprosesser kan slik tenkes å utgjøre et sentralt element ved utvikling av en bærekraftig organisasjonskultur.

Argyris og Schön (1996) argumenterer for at organisasjonslæring ikke kan forstås uten å ta utgangspunkt i læringen som foregår på de individuelle organisasjonsmedlemmenes nivå (s. 4). En forutsetning for organisasjonslæring er hvordan organisasjonsmedlemmene har en mer eller mindre felles forestilling (jamfør punkt 3.1) av sentrale aspekter ved organisasjonen (b.la. verdier, mål og arbeidsmetodikk). Dette kalles organisasjonens bruksteorier («theory-in-use») og underbygges av artefakter som blant annet organisasjonskart, protokoller, journaler og arbeidsverktøy (Argyris og Schön, 1996, s. 16). For at organisasjonen skal kunne påstås å ha lært, må det skje endringer i organisasjonsmedlemmenes felles bruksteorier. Dette skjer gjennom at ansattes erfaringer blir til lærdommer for hele organisasjonen («organisational inquiry») og ikke bare forblir personlige lærdommer («individual inquiry»). Teorien understreker viktigheten av å etablere synlige plattformer for behandling og utnyttelse av ny kunnskap for organisasjonen. Argyris og Schön (1996) argumenterer blant annet for hvordan tematiserte samtaler kan skape muligheter for å bringe frem kunnskapen organisasjonsmedlemmene besitter, men ikke organisasjonen. Da kunnskapen kan ha grunnlag i erfaringene det enkelte organisasjonsmedlemmet gjør seg fra dag-til-dag, kan den ofte være vanskelig å forklare eller sette ord på. Dette blir dermed omtalt som taus kunnskap («tacit knowledge»), da det kan hende at den enkelte ansatte vet mer enn organisasjonen i sin

helhet (s. 14). Vi velger å vektlegge tre former for organisasjonslæring: enkelkrets, dobbelkrets og deuterolæring. Videre belyser vi også mekanismer som kan påvirke utbredelsen av de ulike formene for organisasjonslæring.

Enkelkretslæring referer til hvordan problemer løses med utgangspunkt i allerede etablerte regler, normer og handlingsmønstre, altså felles bruksteorier. Altså ligger fokuset på hvordan et problem kan løses, med utgangspunkt i allerede tilgjengelige ressurser (Argyris og Schön, 1996, s. 20 - 21)

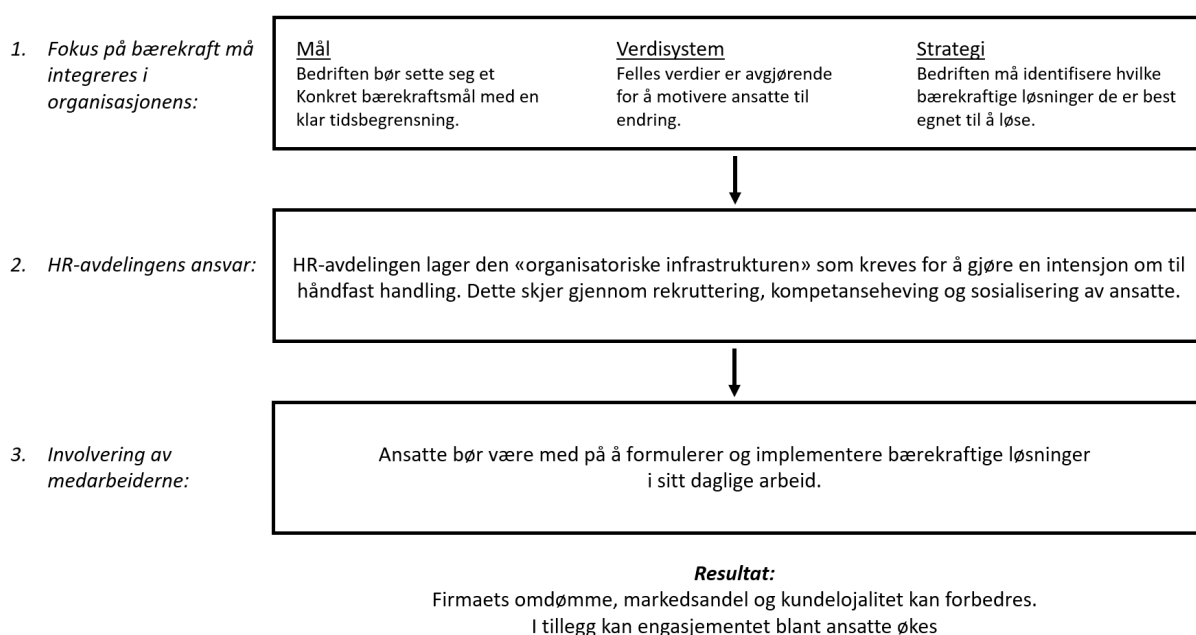
Videre refererer *dobbelkretslæring* til en prosess der man forsøker å se det større bildet, for å muligens avdekke bakenforliggende årsaker til at man møter på et problem. Altså spør vi hvorfor noe får et spesifikt utfall og hvilke underliggende antagelser som ligger til grunn for vårt handlingsmønster. Hvis slike refleksjoner gjøres innenfor organisatoriske plattformer for erfaringsdeling og informasjonen spres i virksomheten, kan det lede til endringer i felles bruksteorier. Slike læringsprosesser går noen steg videre fra enkelkrets og vil dermed være mer krevende (Argyris og Schön, 1996, s. 21 - 25).

Organisatorisk *deuterolæring* kan betegnes som en type organisasjonslæring av høyere orden, der organisasjonsmedlemmene inntar en aktiv rolle i å undersøke og reflektere over egne læringsprosesser. Eksempelvis ved å stille seg kritisk til hvordan organisasjonen tilrettelegger for at individuelle erfaringer omsettes til organisatoriske lærdommer, og gjennom hvilke plattformer. Det handler i stor grad om å «lære hvordan å lære bedre», noe som forutsetter kjennskap til utbredelsen av læring på enkel- og dobbelkretsnivå i virksomheten (Argyris og Schön, 1996, s. 52 - 53).

Til slutt argumenterer Tucker og Edmondson (2003) for hvordan det kan eksistere positive verdier, enten innenfor virksomheten eller bransjen, som kan begrense hvorvidt individuelle erfaringer blir til organisatoriske lærdommer. Eksempelvis kan verdier som selvstendighet, handlekraft eller autonomi fremme et fokus på individuell problemhåndtering og dermed begrense antall erfaringer som tas videre til ledelsen, eller andre kommunikative plattformer i organisasjonen (s. 62 - 64). Kartlegging og endring av organisatoriske læringsprosesser kan være en komplisert prosess, da det forutsetter både vilje og evne til refleksjon over hvordan etablerte og utbredte handlingsmønstre kan utgjøre barrierer for utviklingen. Viktigheten av å ha med seg hele organisasjonen når beslutninger skal tas, blir dermed viktig for at endringer slår rot i felles handlingsmønstre. Dette er noe som også vil stå sentralt i den neste diskusjonen, om hvordan man kan utvikle en bærekraftig organisasjonskultur.

3.4 Bærekraftig organisasjonskultur

De siste tiårene har organisasjoner stått overfor en relativt ny form for læring. Man har sett et omstillingspress som følge av det grønne skiftet og klimautfordringene verden står overfor. Bærekraftige løsninger er for eksempel blitt et krav i anbudspresesser og er generelt viktig å prioritere for å ivareta et godt omdømme. Det betyr at stadig flere firmaer ser behovet for og den langsiktige nytten av å implementere bærekraftige løsninger i sitt arbeid. Galphin et al. skriver at det imidlertid ikke har eksistert noen klar modell for hvordan dette bør gjøres (Galphin et al., 2015, s. 1). Forfatterne har derfor laget en modell for *hvordan* ledere kan implementere en bærekraftig organisasjonskultur.



Illustrasjon 2: viser en skjematisk fremstilling av hvordan utvikle en bærekraftig organisasjonskultur. Basert på en modell utarbeidet av Galphin et al., 2015, s.3.

Modellen er delt inn i tre steg:

1. Fokus på bærekraft må integreres i organisasjonens mål, verdier og strategi
2. HR-avdelingens ansvar
3. Involvering av medarbeiderne

3.4.1 Fokus på bærekraft må integreres i organisasjonens mål, verdier og strategi

Prosessen bør begynne med å inkludere fokus på bærekraft i firmaets målsettinger og verdier. Bedriften bør sette seg et konkret bærekraftsmål med en klar tidsbegrensning. Klare målsettinger kan motivere ansatte, kommunisere i hvilken retning bedriften er på vei, og hva

som prioriteres i organisasjonen (Galphin et al., 2015, s. 11-12). I tillegg bidrar konkrete målsettinger til å kunne måle fremgang (Galphin et al., 2015, s. 6).

Dersom bærekraftmålet skal gi langsiktig verdi, må det også integreres i firmaets strategi på en måte som utfyller bedriftens overordnede oppdrag. Porter og Kramer (2006, i Galphin et al., 2015, s.7) mener for eksempel at hvert firma må identifisere hvilke bærekraftige løsninger de er best egnet til å løse, og som vil gi firmaet de beste konkurransefordelene i sitt marked

Etter å ha utarbeidet en misjonserklæring og konkrete mål, må disse implementeres i bedriftens formelle og uformelle verdisystemer. Felles verdier er nemlig avgjørende for å motivere og skape engasjement blant medlemmene i organisasjonen. De påvirker også beslutninger som skal tas og hva ansatte legger tid og energi i (Galphin et al., 2015, s. 5).

3.4.2 HR-avdelingens ansvar

Videre kreves et sett med HR-praksiser som kan bidra til å sosialisere ansatte inn i disse verdiene og målsettingene. Forfatterne tar til orde for at HR-avdelingen lager «den organisatoriske infrastrukturen» som kreves for å gjøre en intensjon om til håndfast handling.

HR-avdelingen rekrutterer for eksempel nye medarbeidere. Forskning har vist at det er viktig å knytte ansatte til organisasjonens oppdrag og verdier, *før* arbeidstakeren ansettes (Galphin et al., 2015, s. 8-9). HR-avdelingen kan videre belønne arbeidstakere som viser forpliktelse til firmaets bærekraftstrategi og verdier. De kan også terminere kontrakter til ansatte som underpresterer i forhold til organisasjonens verdier og målsettinger. Forfatterne påpeker at dette i så fall må gjøres på en etisk og rettferdig måte (Galphin et al., 2015, s. 9).

Utover dette kan HR-avdelingen og ledelsen aktivt engasjere ansatte i bærekraftstrategien gjennom informasjonsdeling og kompetanseheving. Organisasjonen kan for eksempel tilby opplæring i hvordan de kan handle bærekraftig i sin arbeidshverdag (Galphin et al., 2015, s. 9).

3.4.3 Involvering av medarbeiderne

For at den bærekraftige organisasjonskulturen skal spre seg og fungere på alle nivåer i organisasjonen, er det viktig at ledelsen signaliserer at de forventer at ansatte skal være med å formulere og implementere bærekraftige løsninger i sitt daglige arbeid. Viktigheten av å involvere ansatte i endringsprosesser er altså noe samtlige av teoriene vi har presentert, vektlegger (se kapittel 3.1, 3.2 og 3.3). Når det kommer til implementering av en bærekraftig organisasjonskultur, mener Galphin et al. at ledelsen for eksempel kan spørre ansatte om de

frivillig vil komme med innspill til firmaets satsning (Galphin et al., 2015, s. 10). En annen mulighet er at noen ansatte får tilbud om å bli en slags ambassadør for firmaets bærekraftsatsing. Disse medarbeiderne kan ta ansvar når nyansatte skal få opplæring i hvordan de kan opptre mer bærekraftig (Galphin et al., 2015, s. 10).

Dette krever at ledelsen i organisasjonen legger til rette for at spørsmål om bærekraft blir naturlig del av medarbeidernes «vanlige jobb». Det er også viktig at ledere jevnlig møter sine ansatte for å høre hvordan det går med implementeringen av bærekraftige løsninger. Spørsmål om bærekraft bør i det hele være inkludert når firmaet evaluerer sitt arbeid (Galphin et al., 2015, s. 10).

Arbeidsgiver bør også sørge for at ansatte får økt kunnskap om bærekraft gjennom å hente inn eksperter på bærekraft, for eksempel til ulike arrangementer, som kan bidra til å heve bedriftens kompetanse på området (Galphin et al., 2015, s. 10).

Forfatterne påpeker at man for å få en vellykket implementering av en bærekraftig organisasjonskultur, er avhengig av alle komponentene i modellen. Evner man å oppnå en bærekraftig kultur kan det oppstå flere fordeler. Firmaets omdømme, markedsandel og kundelojalitet kan forbedres. I tillegg kan engasjementet blant ansatte økes (Galphin et al., 2015, s. 13).

For at man skal klare å implementere en bærekraftig organisasjonskultur, er man også avhengig av konkrete, bærekraftige løsninger, noe neste kapittel tar for seg.

3.5 Omstilling til å bli en bærekraftig organisasjon

I kapittelet over har vi sett på hvordan man utvikler en bærekraftig organisasjonskultur. I dette kapittelet ser vi på hvordan organisasjoner rent praktisk kan omstille seg til å bli bærekraftige. Vi har tatt utgangspunkt i artikkelen *A Step Toward Making Your Company More Sustainable* (2021), skrevet av Frankenberger et al. De peker på at tilnærmingen for bedrifter innenfor sirkulærøkonomien er å gjenbruke de store materielle verdiene i deres verdikjede. Artikkelen har stor overførbarhet til Polygons virksomhet, og den er interessant ettersom artikkelforfatterne har studert bedrifter innenfor sirkulærøkonomien gjennom flere år.

Gjennom dette arbeidet har de identifisert fire steg som bedrifter kan benytte til å identifisere forslag til bærekraftige løsninger, og omsette disse til praktisk utførelse:

- Steg 1: Stenge sløyfen
- Steg 2: Forbedre sløyfen
- Steg 3: Verdiskapning i sløyfen
- Steg 4: Motiver sløyfen

Det man legger i begrepet sløyfen er produktets ferd fra begynnelse til slutt, og involverer alle aktører som er innom sløyfen: fra produsent, til kunde og til slutt hvor havner produktet hen?

3.5.1 Steg 1: Stenge sløyfen

Steg 1 innebærer å gå fra en etablert handling (A): rutine – rive – kaste [tilpasset av prosjektgruppen til skadesaneringsbransjen], til å innta et vurderingsmessig standpunkt i forhold til bærekraft og innfører (B); pragmatisk – evaluerer – gjenbraker. Punkt A beskriver i utgangspunktet en «slik har vi alltid gjort det holdning», mens punkt B legger opp til at man er pragmatisk til hvordan man løser oppgaven, kontra å kjøre seg fast i gamle prinsipper. Sløyfen kan stenges enten ved delvis gjenbruk eller kildesortering, som for eksempel å tørke materialer kontra å rive og kaste alt i restavfall. Å bruke biologisk nedbrytbart materiale er også en viktig del under punkt B.

Steg 1 anses som en utfordring for bedriften. Frankenberger et al. (2021) hevder at det er to faktorer som må ligge til grunn for å lykkes med steg 1. (Step 1) Det ene er å bruke det de kaller *smarte produkt design*. Det som er viktig i denne prosessen er at man samarbeider tett med alle ledd i verdikjeden, også de eksterne, da det er utfordringer for et firma å identifisere alle bærekraftsløsninger på egen hånd. Den andre faktoren er at man har et *tett samarbeid med partnere*. Her gjelder det å skape delte overordnede verdierklæringer sammen med de man samarbeider med. Dette er for mange bedrifter en utfordring, ettersom man er mer vant til et mer direkte «kjøper – leverandør» forhold med de man samhandler med, enn å finne felles standarder som gjør det lettere å utvikle bærekraftige løsninger. Frankenberger et al. (2021) trekker frem bedriften Schoeller som bygde et sirkulærøkonomisk økosystem med sine samarbeidspartnere. Alle involverte delte samme mål. Hvis enkeltbedrifter avvek fra dette målet, ble de erstattet av andre bedrifter (Step 1).

3.5.2 Steg 2: Forbedre sløyfen

I steg 2 handler det om å identifisere detaljer i egen og samarbeidspartneres prosesser og produksjon, for å forstå det miljømessige fotavtrykket langs hele sløyfen. (Frankenberger et

al., 2021, Step 2). Organisasjonene må identifisere hva som kan gjenbrukes, repareres, hva kan gjennomføres med lokal produksjon og kan man bruke fornybar energi. Denne helhetlige tankegangen utleder en rekke avveininger for bedriften, ettersom bærekraftige løsninger som oftest krever mer teknologi og kostnader. Kostnaden ligger nødvendigvis ikke i utførende bedrift, men konsekvensene kan ligge hos andre i sløyfen.

Frankenberger et al. (2021) peker på at erfaringslæring og -håndtering (jamfør kapittel 3.4) er viktige faktorer i kostnadsreduksjon, da riktig bruk og mindre endringer basert på erfaringer kan redusere kostnader og behov for teknologiske nyvinninger (Step 2).

3.5.3 Steg 3 Verdiskapning i sløyfen

Når steg 1 og 2 er gjennomført, må verdien til det sirkulærøkonomiske produktet identifiseres i steg 3. Bedriften må kartlegge hvordan den kan skaffe inntekter ved hjelp av de forskjellige handlemåtene. Frankenberger et al. (2021) peker videre på at bedriften må ha en portefølje av inntektsmodeller for de sirkulærøkonomiske modellene (Step 3). Det er ved å lytte til og forstå markedet som kan fortelle hva som er den mest formålstjenlige sirkulærøkonomiske modellen. Det er en fallgrube å låse seg til en handlemåte for tidlig. Det er to utfordringer; først må man bryte de dominante holdningene innenfor bransjen; og for det andre må man sette av tilstrekkelig tid til å utvikle en inntektsmodell. Et viktig tips er å tenke hva som er godt nok. Frankenberger et al. (2021) påpeker at til og med det beste sirkulærøkonomiske produktet har liten verdi hvis ingen kunder viser interesse for det (Step 3).

3.5.4 Steg 4: Motiver sløyfen

I det siste steget er målet å skape attraktive verdiforslag som går utover det faktum at produktet man leverer, er sirkulærøkonomisk (Frankenberger et al., 2021, Step 4). Det handler gjerne om å bevisstgjøre kundene om at ved å tilby bedriftens bærekraftige produkter, så får kunden noe mer. Et godt eksempel på dette er Patagonia, et California basert klesmerke for utendørsklær. De har bygget merkevaren til å bli kjent som at når man kjøper produktene, ligger det en bærekraftig forpliktelse fra bedriften overfor kunden. De tilbyr reparasjon av ødelagte klær og koordinerer annenhåndssalg av klærne. I tillegg utøver de politisk lobbyvirksomhet for bærekraft. Disse faktorene har ført til at kundene er villig til å betale en høyere pris for Patagonias produkter, fordi de blir del av et større miljøperspektiv. Miljøvern og klimautfordringer økes i folks bevissthet, og den oppvoksende generasjonen har et stadig større fokus på bærekraft (Frankenberger et al., 2021, Step 4).

Dette kapittelet avslutter de teoretiske perspektivene for prosjektoppgaven. Før vi presenterer blant annet funn, analyse og konklusjon i de neste kapitlene, vil vi først redegjøre for vår metodiske fremgangsmåte for å fremskaffelsen av datagrunnlaget.

4 Metode

Johannesen et al. (2016) beskriver metode som å følge en bestemt vei mot et mål (s. 25). Innenfor samfunnsvitenskapen handler metoden om prosessene som leder til informasjon om den sosiale virkeligheten. I dette ligger også analyse, drøfting og tolking av data som et fundament i empirisk forskning (Johannesen et al., 2016, s.25). I kapittelet om metode beskrives hvilke betraktninger som er gjort for våre valg av metoder og fremgangsmåter for innsamling og behandling av data.

For å komme med en anbefaling til å kunne integrere og utvikle organisasjonskulturen i Polygon, må vi også bli kjent med den og forstå den. Derfor ble det naturlig for prosjektgruppen å benytte en kvalitativ fremgangsmåte. Kvalitative metoder er lagt opp til å forstå hvordan vi mennesker oppfatter verden og hva som er viktigst for oss i relasjonelle interaksjoner. (Johannesen et al., 2016, s.93). Både før og etter datainnsamlingen benyttet vi teoretiske perspektiver som vi kunne støtte oss på for å danne grunnlag for intervjuguiden, analysere dataene, forstå funnene og til slutt anbefale tiltak. Det eksisterer mye litteratur og forskning innenfor prosjektets problemstilling og forskningsspørsmål som vi kunne nyttiggjøre oss av i teoridelen. Vi tok utgangspunkt i tidligere pensum ved vårt masterstudie, og med bakgrunn i denne benyttet vi «snøballmetoden» for å identifisere annen relevant litteratur. Vi benyttet i hovedsak Oria og Web of Science med søkeordene: organisasjonskultur, endring, læring og bærekraft. Innledningsvis startet vi søkene med å sette søkeordene sammen i forskjellige kombinasjoner, for å se hvilke resultater vi fikk. Deretter avgrenset vi søkene med årstall, forfattere, relevans, ved å utelate ord, at søk måtte inneholde spesifikke kombinasjoner og så videre.

4.1 Forskningsdesign

Innledningsvis analyserte vi oppdraget og avklarte deretter problemstilling og forskningsspørsmål med oppdragsgiver. Med et omforent syn med Polygon, delte vi teorien opp i fem kategorier, synkronisert med forskningsspørsmålene. Ettersom vi var opptatt av å gi informantene større frihet til å uttrykke seg, kontra muligheten et spørreskjema gir, falt valget på intervjuer. «Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best frem når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet», skriver Johannesen et al. (2016, s.

143). Vi valgte to intervjuformer med de ansatte i Polygon: dybdeintervju og fokusgrupper. Intervjutypene og hvorfor vi valgte disse, beskrives under punktene 4.2.5 og 4.2.6. Fordi vi anså det som nyttig å lære av andres erfaring med lignende prosesser, gjennomførte vi også et dybdeintervju med en representant for en stor norsk offentlig organisasjon, som har gjennomført en bærekraftig omstilling de siste årene. I analysen benevnes vedkommende som *Informant O*.

4.2 Datainnsamlingsmetoder

4.2.1 Tilgang til feltet

Som nevnt finnes det masse empiri og litteratur innen organisasjonskultur og endring. I forbindelse med utvikling av en bærekraftig organisasjonskultur, er mengden forskning og litteratur mindre. Vi har likevel identifisert relevant litteratur som har direkte overføringsverdi til Polygons virksomhet.

For de videre undersøkelser og datainnsamlinger hadde vi behov for relevante informanter som representerte Polygons bredde. Rekrutteringen av informanter har foregått ved personlig rekruttering av interessante respondenter, med bakgrunn i undersøkelsenes formål og for å få belyst problemstillingen og forskningsspørsmålene fra flere sider (Johannesen et al., 2016 s. 111 & 121). Det var vår kontaktperson i Polygon som kontaktet potensielle informanter, og vi endte opp med femten respondenter til dybdeintervjuer og to fokusgrupper med seks respondenter i hver. Vi var klar over at vi mistet litt av styringen med direkte rekruttering, ved at kontaktpersonen identifiserte respondentene. Men med bakgrunn i omforent syn mellom prosjektgruppen og Polygon, og gjensidig tillit, hadde vi tiltro til at de riktige informantene ble valgt i henhold til kriterier vi hadde stilt for rekrutteringen (jamfør kapittel 4.2.4).

4.2.2 Intervjuguide

Basert på det teoretiske rammeverket og samtaler med Polygon identifiserte vi relevante temaer som dannet hovedspørsmålene i intervjuguiden (vedlegg 3), med tilhørende hjelpespørsmål hvis respondentene stoppet opp og ikke klarte å holde dialogen i gang. Intervjuguiden tok i stor grad utgangspunkt i Kvale og Brinkmann (2015) sine argumenter for hvordan man bør utføre et intervju (s. 156 - 171). Vi vektla at spørsmålene skulle ivareta den tematiske dimensjonen, altså at svarene befinner seg innenfor intervjuets tematiske rammer. Videre, skulle de også ivareta den dynamiske dimensjonen, som omhandler i hvilken grad spørsmålene bidrar til å opprettholde et godt samspill mellom samtalepartene og sikre flyt i intervjusituasjonen. Dette innebar blant annet å gjøre spørsmålene åpne, korte og relativt frie

for «akademisk språk». Vi valgte å implementere en form for «trakt-struktur» på intervjuguiden, til tross for at respondentene i forkant var kjent med intervjuets tematiske rammer. Dette innebærer at spørsmålene beveger seg fra det mer generelle og videre til det mer spesifikke. Valget ble gjort på bakgrunn av at vi ønsket å sikre oss at oppfølgingsspørsmål hadde grunnlag i respondentens åpne resonnementer rundt intervjuets temaer.

Spørsmålsformuleringene var tenkt å kunne bidra til ivaretagelse av sentrale kvalitetskriterier for intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 194). Intervjuguiden skulle også legge til rette for at intervjueren kunne følge opp på interessante temaer og klargjøre forståelsen av respondentenes svar. Intervjuguiden la ikke stramme rammer på intervjusituasjonen. Dette ga mulighet til å fokusere på oppfølgingsspørsmål, aktiv lytting og å forholde seg åpent til respondentenes svar.

4.2.3 Intervjusituasjonen

Intervjusituasjonen handler om forberedelser til intervjuet, men i hovedsak om rammen rundt intervjuet. Det er viktig å få respondenten til å slappe av og å unngå forstyrrelser. I tillegg må det være enkelt for informanten å komme til møtelokasjon (Johannesen et al., 2016, s. 157). På grunn av koronarestriksjoner og geografisk spredning, ble alle intervjuer gjennomført digitalt, på møteplattformen Zoom. Derfor klarte vi å skape en situasjon der respondentene kunne møte oss der det passet dem best, hvor de følte seg komfortable og enkelt kom seg til «møtelokasjon». To personer fra prosjektgruppa stilte på hvert intervju. Den ene var intervjuansvarlig, den andre var teknisk ansvarlig.

Respondentene mottok temaer for spørsmålene på forhånd, slik at de kunne starte en refleksjonsprosess frem mot selve intervjuet. Vi valgte å presentere temaene på et overordnet nivå, for å få intervjuobjektene til å tenke gjennom flere sider ved temaet, i stedet for å forberede spesifikke svar. Formålet med dette var å sørge for at intervjuobjektene stilte forberedt til intervjuet.

4.2.4 Avgrensning og utvalg av informanter

Polygon har folk i organisasjonen som de vet er positive til bærekraft og er endringsvillige. Noen av disse tør å uttrykke egen mening og påvirke resterende av Polygons ansatte til en positiv innstilling i forhold til bærekraft, og kalles påvirkere. Polygon hadde en tanke om at påvirkerne skulle stille i intervjuene.

I forhold til dette måtte prosjektgruppen stille seg en del spørsmål:

- Skal vi som prosjektgruppe la oss styre av oppdragsgivers ønsker?
- Vil ønsket påvirke prosjektgruppens integritet i forhold til å utarbeide en nøytral rapport?
- Hvordan vil dette påvirke mulighetene for å få frem alle tanker rundt bærekraft i organisasjonen?

Under drøftingen av faktorene over konkluderte vi med at oppdragsgiver må gis en styringsrett for eget prosjekt, så lenge det gjøres innenfor samfunnsvitenskapelige kriterier for datainnsamling, for å unngå bias i forskningen. Samtidig var det viktig å se tilbake på formålet med hele prosjektet: Leverer en sluttrapport med tiltaksplan for hvordan Polygon kan skape en organisasjonskultur som gjør at de kan nå målet om å bli et sertifisert klimanøytralt selskap innen 2025. Hvis det å bruke påvirkere kan være med på nå målet om å bli klimanøytrale, er det med å løse oppdraget. Derfor fant vi ingen etiske innvendinger mot Polygons ønske.

Rapportens nøytralitet ville heller ikke påvirkes i nevneverdig grad, så lenge vi behandlet dataene objektivt og satte premisser for antall påvirkere. I tillegg satte vi et premiss om at også de med en «negativ» holdning til bærekraft måtte få være med som intervjuobjekter. Dette hadde Polygon også tenkt på, og identifiserte noen kandidater i denne kategorien.

Øvrige informanter ble valgt ut med bakgrunn i følgende kriterier fra prosjektgruppen:

- Geografisk spredning (viktig med tanke på Polygons spredning i Norge)
- Innehar meningsforskjeller (var viktig for å unngå korrupte data).
- Forskjeller i arbeidsoppgaver og posisjon, for å avdekke hvordan bærekraftstiltak påvirker forskjellige arbeidsoppgaver (eksempelvis ledelse, HR, prosjektleder, skadesanerere og fagarbeidere).
- Ikke påvirket til å svare i en bestemt retning (for å sørge for integritet og nøytralitet i datainnsamlingen).

4.2.5 Dybdeintervju

Vi gjennomførte alle dybdeintervjuene over nett og stilte med én intervjuer og én teknisk ansvarlig for hver enkelt respondent. Vi antok at dette ville ha innvirkning på dynamikken i intervjuet, men anså det likevel som nødvendig, da nettbaserte intervjuer kan by på utfordringer som tar intervjuers fokus vekk fra samtalen. Dybdeintervjuene benyttet elementer

fra ulike intervju typer, eksempelvis begrepsfokuserte intervjuer. Gjennom å fokusere på begreper, forsøker intervjueren å komme nærmere hvordan respondenten ser ulike konsepter i sammenheng eller ikke. Det innebærer også å være oppmerksom på respondentenes forestillinger om hva som er typisk, normalt eller passende (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 180 - 182). Eksempelet «Hvilke tanker har du om klima og miljø?» synliggjør muligheten til å undersøke hvilke andre konsepter, begreper eller forståelser som respondenten anser som naturlig nærliggende temaet klima og miljø.

En annen fordel med dybdeintervjuene er å skape en atmosfære for respondentene til å betro seg om personlige meninger. I en gruppesituasjon kan man bli påvirket av andres meninger eller holde tilbake av frykt for andres respons (Johannesen et al., 2016, s. 144). Det var viktig for oss å bygge tillit. Derfor sendte vi ut informasjon i forkant av intervjuet og oppfordret respondentene til å være ærlige. Det opplevde vi at de var. Respondentene ga oss verdifulle svar til analysedelen av forskningen. Noen av svarene ble også brukt som grunnlag for forberedelsen til fokusgruppeintervjuene.

4.2.6 Fokusgrupper

Vi så tidlig i prosjektet at vi i tillegg til dybdeintervjuer ønsket å gjennomføre fokusgrupper. Disse måtte i likhet med dybdeintervjuene, også gjennomføres over nett. Kvale og Brinkmann (2015) argumenterer for at fokusgruppeintervjuer kan være velegnede for undersøkelser med et eksplorativt preg (s. 179). Ett av målene med slike undersøkelser, er å kartlegge potensielt fremtredende eller sentrale tematikker innenfor et interessefelt. Samtalene fra dybdeintervjuene skulle utgjøre den mesteparten av de innsamlede dataene. Vi valgte derfor å gjennomføre fokusgruppeintervjuene mot slutten av datainnsamlingsprosessen. Vi tok dermed med oss midlertidige funn og sentrale tematikker fra dybdeintervjuene inn i denne prosessen.

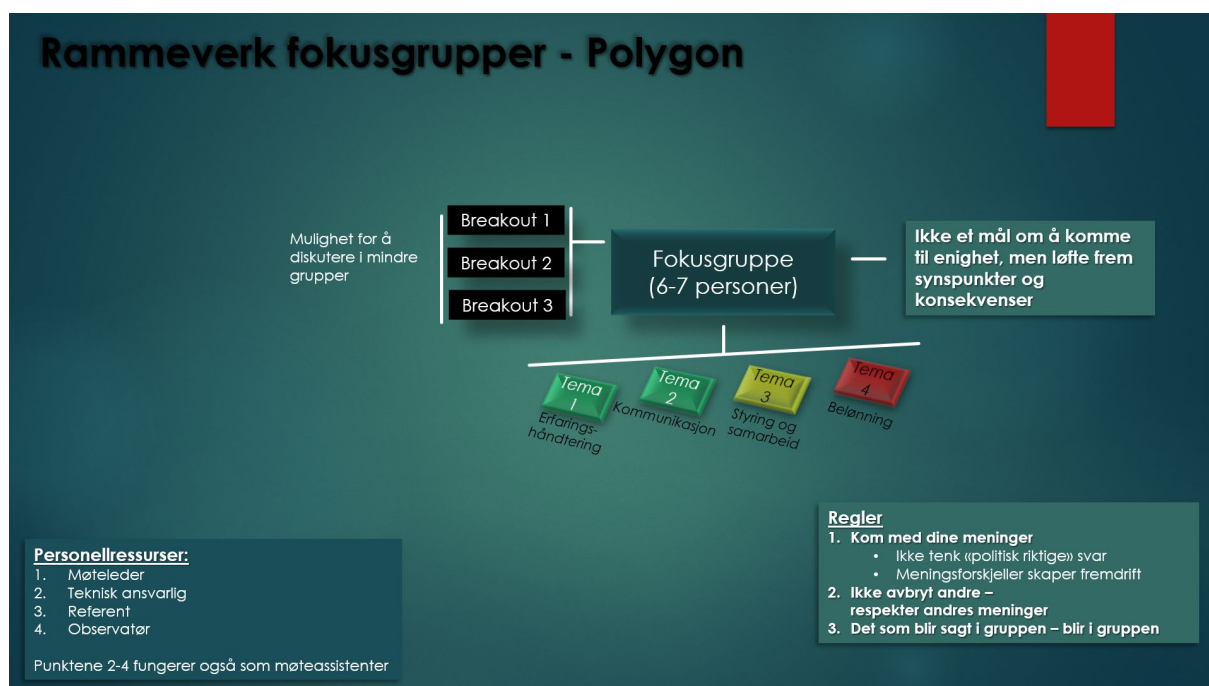
Fokusgruppeintervjuer kan ha varierende antall deltakere, men består som regel av seks til ti deltakere, der gruppen ledes av en moderator. Slike gruppeintervjuer har ofte til hensikt å frembringe ulike synspunkter og belyse sentrale meningsforskjeller. Fokusgruppeintervjuer stiller krav til at moderatoren evner å balansere struktur og dialog og flyt, altså at tematikken beveger seg innenfor interessefeltet uten at rammene for intervjusituasjonen legger store begrensninger på deltakerne (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 179).

Vi valgte å gjennomføre to fokusgrupper, med seks personer i hver. De to gruppene var ulikt sammensatt for å favne hele spekteret av nivåer i Polygon, én gruppe som representerte

utførende (skadesanerere, fagarbeidere og prosjektledere) og den andre bestod av ledelse og administrasjon.

Vi gjennomførte et «testintervju» som forberedelse for de planlagte moderatorene.

Prosjektgruppemedlemmene inntok ulike planlagte «roller» for å utfordre både moderatorene på både fremdrift og de tematiske rammene. Vi gjorde oss noen viktige erfaringer fra fokusgruppeintervjuene som vi implementerte i selve gjennomføringen. Se for øvrig illustrasjon 3 for skjematisk fremstilling og forklaring av rammene vi satte for fokusgruppene.



Illustrasjon 3: Følgende rammeverk ble etablert for gjennomføringen av fokusgruppene, og presentert til deltagerne før vi startet selve diskusjonene. Vi hadde en «plan B» om å bruke «breakoutroom» i tilfelle noen av deltagerne ble for dominerende, eller for anonyme. Tanken var å ta med personer med lignende personlighet inn i de forskjellige rommene. Vi hadde nok personellressurser til å lede tre forskjellige rom.

Vi opplevde at ledergruppen hadde kjennskap til hverandre og er vant til å ta ordet. Denne fokusgruppen drev seg selv. Gruppen med utførende stilte større krav til moderators innsats for å holde liv i diskusjonen, da ingen hadde kjennskap til hverandre fra tidligere. Vi erfarte at enkelte nøkkelord (eksempelvis «el-bil») skapte større engasjement og fikk i gang diskusjonen.

4.3 Databehandling og forskningsetiske hensyn

Det har i løpet av de siste årene blitt et stort fokus på riktig behandling av data med hensyn til personvern, samt for å beskytte sitt eget arbeid, dataen som er innhentet og sikkerheten til

organisasjonen vi nå har som oppdragsgiver. Datasikkerhet har vært en stor prioritet i arbeidet vi har utført, vi har derfor holdt et strengt regime når det kommer til behandling av data.

Vi har i prosjektet valgt å følge Universitetet i Oslo sin veiledning over klassifisering og behandling av data (Universitetet i Oslo, 2020). Der vi har vurdert vårt datamateriale til å bestå av «gul» data, som setter krav til behandling. Gul data kan være slikt som identifiserbare utsagn, som kan komme til å skade et individ. Universitetet i Oslo (2020) skriver følgende:

Informasjonen må ha en viss beskyttelse og kan være tilgjengelig for både eksterne og interne, med kontrollerte tilgangsrettigheter [slik som restriktiv adgang, logg over besøkende, passord beskyttet materiale, etc.]. [...] [Klassifiseringen gul data] benyttes dersom det vil kunne forårsake en viss skade for institusjonen, eller samarbeidspartner hvis informasjonen blir kjent for uvedkommende.

Dette da dataen vi behandler, er regnet som et studentarbeid, samtidig som vi behandler personopplysninger. I tillegg til å ta hensyn til denne klassifiseringen, har vi utarbeidet en databehandlingsplan, og oppført en av gruppens medlemmer som ansvarlig for forskningsetikk og databehandling, denne personen har blitt brukt som rådgiver ved spørsmål av forskningsetisk karakter, samt komponert regler for gruppen. Databehandlingsplanen, sammen med øvrige skjemaer, og dokumenter er etter gjeldende regelverk, sendt inn til Norsk senter for databehandling, der vi har fått arbeidsplanen godkjent. Dette er et steg i retning å opprettholde Europeisk regelverk om datalagring og dets effekt på privatliv GDPR.

Det har vært viktig for oss å bevare de ansatte i organisasjonens integritet. Dataene vi har etterspurt, har vi vurdert til ikke å inneholde sensitive personopplysninger eller andre personopplysninger som kan skade intervjuobjektene renomme, velvære eller posisjon i arbeidssammenheng. Vi har likevel bestemt oss for å behandle data på en strengere måte enn veiledningen til Universitetet i Oslo (UiO, 2021a) foreslår, da vi ønsker at våre intervjuobjekter skal kunne være helt ærlige og ikke frykte for sin stilling ved organisasjonen.

Ved lagring av generell data for prosjektet har vi brukt Google G-Suite gjennom Universitet i Oslo som hovedplattform. Dette er en godkjent lagringsplattform etter lagrings guiden utgitt av UiO (2021a). I tillegg har vi brukt OneDrive, gjennom UiO, Virtuell maskin, og NVIVO som behandlingsverktøy. Samtidig har vi unnlatt å lagre noen av intervjuene i sin rene form ved disse tjenestene. Vi har behandlet rådataene i intervjuene som røde data. Røde data er informasjon som er lovpålagt å begrense adgang til, tilsvarer det offentliges «Fortrolig», og benyttes når adgang til dataen av uvedkommende vil skade enkeltperson, bedrift eller

lignende, eksempler på rød data er, planer for sikring av bygg, og it systemer, helseopplysninger, eller data underlagt eksportkontroll (UiO, 2020). Det vil si at opptakene av intervju er lagret i hovedsak ved UiO Nettskjema, med en tidsbegrensning som sier at de automatisk slettes ved prosjektslutt, eller seks måneder fra deres opprettelse.

Vi har også lagret kopier av lydfilene på fysiske krypterte minnepinner, lagret i hjemmet til noen av medlemmene i prosjektgruppen. Disse vil også slettes ved endt prosjekt. Ved transkripsjon har vi etterstrebet å identifisere alle intervjuobjekter. Vi omtaler ikke respondenter ved navn i transkripsjonen, ei heller arbeidssted. Vi har også brukt brede generaliseringer ved deres stilling og ansvarsområder for å unngå at de skal kunne identifiseres. Navn i transkripsjonene er byttet ut med koder, slik som R for respondent med påfølgende nummer samt F for fokusgruppe og nummer.

Vi bestemte oss tidlig for å beholde to eksemplarer av arket som knytter respondentene med sine respektive koder. Dette er gjort av hensyn til at det enkelt skal være mulig for respondentene å trekke sitt samtykke. Det ville ikke vært mulig ved full anonymisering. En av disse to eksemplene er skrevet for hånd på papirark, og er lagret i en Safe hos et medlem av gruppen. Det andre eksemplaret er lagret på en kryptert minnepinne i et annet medlems hjem. Vi vurderer disse tiltakene som sikre lagringsmetoder med minimal risiko for kompromittering.

4.3.1 Transkribering og koding

Kvale og Brinkmann (2015) beskriver sentrale elementer å være oppmerksom på når en skal gjennomføre en transkriberingsprosess (s. 206 - 212). De argumenterer for at det ikke eksisterer en «korrekt» måte å transkribere på, og at metoden i stor grad avhenger av hva som er hensiktsmessig for det enkelte forskningsprosjekt (s. 212). Likevel er det en rekke elementer det er viktig å være oppmerksom på i prosessen. Fra intervjuet gjennomføres til du sitter med en fullført transkripsjon, gjennomgår materialet en rekke abstraksjoner og tolkninger. Transkriberingsprosessen har på denne måten fellestrekk med analysen, hva gjelder fortolkningsaspektet. Oversettelsen av talespråk til skriftspråk kan føre til at en rekke språklige dimensjoner faller vekk, eksempelvis stemmeleie, pauser eller annet (Kvale og Brinkmann, s. 205). Det må dermed gjøres vurderinger omkring hvilke språklige dimensjoner som skal inkluderes, avhengig av hva som er nødvendig eller hensiktsmessig for den videre analyseprosessen.

Prosjektets transkriberingsarbeid tok utgangspunkt i enten lydopptak eller lydopptak kombinert med video. Disse vurderingene ble tatt med utgangspunkt i tekniske ressurser og respondentenes ønsker. Vi valgte å fordele transkripsjonarbeidet på tvers av alle gruppelemmene, da det raskt viste seg å være meget tidkrevende. Dette begrenset mulighetene for reliabilitetstesting av fortolkningsselementet ved transkripsjonene, men ble ansett som nødvendig på bakgrunn av tid. Likevel la ett av medlemmene rammeverket for en felles skriveprosedyre på tvers. Her vektla vi både formatering og hva som skulle inkluderes av innhold. Transkriberingsprosedyren ble utformet med bakgrunn i argumentet om hensiktsmessighet i forhold til prosjektets forskningsspørsmål og interessefelt. Muligheten for detaljert språklig analyse ble nedvurdert til fordel for muligheten til å identifisere tematiske linjer og gjennomføre meningsanalyse (Kvale & Brinkmann, s. 209).

Koding er i dag utbredt som en sentral del av videre arbeid med databehandling og analyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 226). Det eksisterer flere tilnærminger til kodeprosessen. Den kan blant annet være induktiv eller deduktiv, også kalt datastyrt eller begrepsstyrt (Kvale & Brinkmann, s. 227). Kort forklart, handler forskjellen i de to tilnærmingene om hvorvidt forskeren betrakter dataene gjennom noen forhåndsidentifiserte kategorier som kan tenkes å være sentrale, eller genererer kategorier utelukkende med utgangspunkt i tolkning av dataene. Forhåndsidentifiserte kategorier kan ta utgangspunkt i etablerte perspektiver fra tidligere forskning, men forskeren burde likevel være bevisst risikoen for å potensielt skape avstand mellom dataenes faktiske meningsinnhold og kategorien det plasseres innenfor (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 227). Prosjektgruppen valgte derfor en hybridversjon, hvor relevante teoretiske perspektiver la rammen for et begrepsstyrt kodearbeid. Da selve kodingsprosessen startet, lot vi dataene være med på å identifisere nye koder, slik at vi kunne ta inn nye begreper som vi fant med bakgrunn i dataene.

I vårt kodearbeid, benyttet vi NVivo som støtteverktøy. Vi tok utgangspunkt i at dataprogrammet skulle fungere som en felles plattform for å koordinere kodearbeid. NVivo inneholder en rekke funksjoner som har til hensikt å støtte kodeprosessen, uten å erstatte rollen og tenkningen til den som koder (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 225).

Koderammeverket inneholdt nivå 1 koder, eller koder som fanget de brede kjerneelementene som går igjen i teoridelen. Videre kodet vi på nivå 2, for å ha muligheten til å fange opp nyanser videre innenfor hovedkategoriene (Gioia, et al., 2013, s. 20). Se vedlegg 5 for en oversikt over benyttede koder.

5 Prosjektets funn og anbefalinger

5.1 Funn

Under følger en skjematisk oppstilling av de hovedfunn vi har identifisert i vår undersøkelse. I neste kapittel har vi presentert analysen som ligger bak funnene.

Nr.	Hovedfunn
1	Respondentene er generelt positive til bærekraftssatsingen. De er imidlertid skeptiske til endringer som skaper merarbeid i deres arbeidshverdag. Flere venter spesielt motstand mot endringer blant dem som har vært lenge i organisasjonen.
2	Intervjuobjektene oppgir at de savner informasjon om og opplæring i hva bærekraftssatsingen vil innebære i praksis.
3	Respondentene ønsker at implementeringen av bærekraftige løsninger skjer gradvis. Dette for å unngå misnøye og en for brå endring i arbeidsmetodikk i en allerede hektisk arbeidshverdag.
4	Intervjuobjektene gir inntrykk av at de ønsker å bli mer involvert i prosessen enn de har vært til nå. De har en rekke forslag til mulige bærekraftige tiltak og savner en felles arena/kommunikasjonsplattform på tvers av regionene hvor disse kan løftes og drøftes. Det er generelt sett ingen kjennskap til formelle kanaler for oppsamling, drøfting, videreutvikling og spredning av erfaringer i Polygon, utover avvikssystemer eller plattformer for digitale møter.
5	Polygon sitt handlingsrom påvirkes i stor grad av interessenter som eksempelvis kunder og forsikringsselskap. Et godt samarbeid med disse vil være avgjørende i den videre prosessen.

Tabell 1: Presentasjon av hovedfunn.

Videre har vi identifisert andre relevante funn som også har en innvirkning på organisasjonskultur, endring og vilje til omstilling.

Nr.	Hovedfunn
1	Polygon har en sterk felles identitet i «Polygonfamilien».
2	Hvor hierarkisk kulturen er, varierer fra sted til sted.
3	Det finnes en klar «oss mot dem»-holdning flere steder, der «dem» ofte er Polygon sentralt, forsikringsselskaper og kunder
4	Tid til rådighet er avgjørende for om man tar bærekraftige valg eller ikke.
5	Organisasjonskulturen adopteres tidlig i ansettelsesforhold i Polygon, noe som kan få langsiktige konsekvenser. «Kunnskap av erfaring» står sterkt. Dette kan tenkes å undergrave viktigheten av kontinuerlig å benytte læringsplattformer hos blant dem som har vært lenge i bedriften.
6	Fokus på gjennomføringsevne og effektivitet bidrar ofte til at utførendes erfaringer og lærdommer ikke deles. De formidles kun uformelt i lokale omgivelser. Kontinuerlig læring i samarbeid med andre lokalt, oppleves til gjengjeld som en sentral og naturlig del av arbeidet.
7	Polygon har allerede en del erfaring med bærekraft og løser mange oppdrag i et bærekraftsperspektiv (for eksempel når det kommer til avfallshåndtering, ønske om å bevare versus å rive). I noen tilfeller skjer dette ubevisst.

Tabell 2: Presentasjon av andre relevante funn.

5.2 Anbefalinger- og tiltaksliste

En av oppgavene til prosjektgruppen har vært å identifisere og anbefale tiltak til Polygon, som de kan jobbe videre med for å utvikle en bærekraftig organisasjonskultur. I analysedelen (kapittel 6) har vi avsluttet analysen av hvert forskningsområde med et punkt kalt forslag til tiltak basert på funn. Tiltakene som foreslås er basert på funn fra hvert forskningsområde.

En komplett oversikt over anbefalte tiltak finnes i vedlegg 1. Tiltakslisten er delt inn i to kategorier: Sterkt anbefalte tiltak (1) og anbefalte tiltak (2). Tiltakene i den første kategorien svarer til våre hovedfunn, og vi mener at tiltakene som foreslås her, er avgjørende for at Polygon skal klare å utvikle en bærekraftig organisasjonskultur. Tiltakene i den andre kategorien bør også prioriteres, men er etter vårt syn ikke like prekære å innføre som tiltakene i kategori 1.

6 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi analysere våre funn. Intervjuene har gitt oss en rikelig mengde data, og vi har sett disse i lys av de teoretiske perspektivene vi presenterte i kapittel 3. Analysen er strukturert etter de fem forskningsspørsmålene presentert i kapittel 2. Vi avslutter hvert forskningsområde med et punkt om *forslag til tiltak basert på funn*, som nevnt i kapittelet over.

6.1 Hva kjennetegner Polygons organisasjonsidentitet?

I dette prosjektet har vi sett på hvordan Polygon systematisk kan jobbe for å skape en bærekraftig organisasjonskultur. For å vite hvor man skal, er det avgjørende å vite hvor man står i dag. Basert på våre intervjuer kan det virke som at ansatte i Polygon har en sterk og klar formening om hva som er Polygons organisasjonsidentitet. Dette innebærer blant annet at de opplever å være dyktige i sitt arbeid, og det kan virke som at det er et sterkt tidspress når det kommer til hvor raskt Polygon skal reagere på meldinger fra kunder, og hvor fort en må utføre oppdraget.

Respondentene gir inntrykk av at Polygon er en uformell organisasjon. En av intervjuobjektene uttaler følgende om Polygonmodellen:

Vi har en målsetting, det vi kaller for Polygon modellen, der vi skal ha en enkel organisasjon og det skal være kort vei for dem fleste opp til ledelsen, og ja, vi skal ha et uformelt åpent miljø med stor takhøyde.

De fleste i Polygon forteller om hvordan de er meget fornøyde med å jobbe der. Samtidig er Polygon et desentralisert system, der det kan virke som at det finnes et visst hierarki innad. Dette kan ifølge respondenter føre til mindre deltagelse og oppslutning rundt nye tiltak, siden underordnede da kan føle på at de får «tiltak tredd over hodet på seg».

Respondentene har også noen tanker om hvordan implementeringen av miljø- og bærekraftsmål fungerer i organisasjonen i dag. Flere forteller at de kontinuerlig arbeider mot bærekraftige løsninger, så langt dette er mulig. Ifølge noen respondenter kan det være vanskelig å ta bærekraftige valg fordi kunden er for kravstor. De utførende forteller at kunden ofte har en forventning om total rehabilitering og oppussing når Polygon gjør en jobb. «Noen ganger har de helt feil bilde på hva vi skal gjøre, de forventer at om vi maler en vegg, så må vi plutselig male alle så de matcher», sier et av intervjuobjektene.

En annen respondent påpekte et annet problem når det kom til valg av bærekraftige arbeidsmaterialer:

De ønsker jo ofte å få like materialer tilbake, og i hvert fall lik kvalitet og prisnivå. Dette fører til problemer for oss når vi har fått føringer om i størst mulig grad å bruke nettopp materialer der vi er kjent med klimaavtrykket. Samtidig forstår jeg jo godt at en ønsker seg et produkt som er like godt tilbake når vi reparer. Om en har investert i dyrt gulv av regnskogtre, forstår jeg at norsk furu ikke holder.

Samtidig med kundens til tider urealistiske forventninger, forholder de ansatte i bedriften seg også til forsikringsselskapenes krav og rettigheter som skadeoppgjørene gir de skadelidte kundene. Det virker å være en frustrasjon for mange innad i Polygon der de mener at forsikringsselskapenes retningslinjer til tider er i konflikt med bærekraftige løsninger.

Intervjuobjektene forteller at forsikringsselskapene ønsker å spare penger der det er mulig. En trend som det fortelles om i intervjuene, er at flere av forsikringsselskapene ofte ønsker at en kjøper nye produkter og materialer til kunden, siden dette er både tids- og kostnadsbesparende. Dette kan virke negativt på det totale klimaavtrykket, sammenlignet med reparering, tørking eller vasking av materialer.

Flere ansatte gir uttrykk for at de ønsker et tettere samarbeid innad i organisasjonen, både mellom avdelinger og mellom forskjellige land. Dette understøttes også med en oss mot dem»-holdning mange i organisasjonen virker å ha. En holdning som er med på å forsterke identitet og tilhørighet til lokal avdeling, ved å skape en felles «motstander» å samles mot. De store motstanderne kan deles opp i tre kategorier: Oslo, forsikringsselskap, og kunden.

6.1.1 Forslag til tiltak basert på funn

Organisasjonen har et organisatorisk klima som oppfordrer til endring og arbeid mot bærekraftige løsninger. Det kan dog skje at det oppstår motstand rundt endringer om ikke de utøvende får ta tilstrekkelig del i prosessen. Dette kan bygge opp under «oss mot dem» holdninger som vi allerede ser finnes i noen grad.

De ansatte i Polygon har generelt et positivt inntrykk av organisasjonen, det vil i fremtiden være nødvendig å fortsette å bygge opp under denne positiviteten, samt jobbe for å utvide følelsen av tilhørighet på tvers av avdelinger. Tiltak vi foreslår:

- Økende grad av møter hvor de ansatte kan føle seg hørt og deltakende i fellesskapet på arbeidsplassen.
- Tilrettelegge for mer internasjonalt samarbeid i Polygon mellom utførende.
- Forankre løsninger hos bedriftens ansatte.
- Komme til enighet med forsikringsselskapene om hvordan motivere eller sette krav om bærekraftsvalg til kundene.

6.2 Hva kjennetegner Polygons endringsprosess?

Polygon ønsker å opparbeide en kultur som støtter oppunder målet om å bli et sertifisert klimanøytralt selskap innen 2025. Dette kan forklares som en strategisk endringsprosess. Ved å sette seg et slikt mål, tilpasser de sin strategi etter eksterne forhold, slik at de handler i tråd med samfunnets orientering mot miljø og bærekraft (Stensaker & Haueng, 2016, s. 10). Et slikt fokus kan være med på å styrke deres konkurransesituasjon, i forhold til krav fra kunder, samtidig som det kan differensiere dem fra andre aktører i bransjen.

De endringene organisasjonen vil implementere for å nå målet, både når det kommer til kultur og miljø, kan regnes som reaktive og proaktive. Reaktive i den forstand at de tilpasser seg endringer som skjer i omgivelsene, altså et samfunn hvor fokus på miljø og bærekraft får stadig større plass. På den andre siden kan endringene regnes som proaktive da de forsøker å være i forkant av eventuelle retningslinjer eller reguleringer på området (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 377).

6.2.1 Miljøaspektet er det første som ryker når tiden ikke strekker til

For å nå målet om å bli et klimanøytralt selskap er Polygon avhengig av en kulturendring i bedriften. Det fremkommer av intervjuene at fullt brukbart materiale kastes, skader som kan repareres rives, og i enkelte tilfeller kildesorteres det heller ikke tilstrekkelig. Dette er ikke

representativt for hele bedriften, men det hele koker ned til et spørsmål om tid og ressurser. Noen respondenter hevder at de sparer tid ved noen ganger å ta «en spansk en», og for enkelte kan bærekraftige tiltak føles som ekstra arbeid man ikke får betalt for. Vi vil løfte frem et sitat som illustrerer hva Polygon må jobbe mot:

Vi skal jo integrere det så langt at det er ingenting ekstra du gjør, folk vil ikke gjøre ekstra saker generelt. De vil gjøre det enkelt og ikke noe ekstra. Det handler om å få det inn og at det skal være den naturlige veien å gå.

Sagt på en annen måte må Polygon jobbe strategisk mot en endring i de ansattes felles antakelser og verdier, slik at bærekraftige valg ikke oppleves som ekstraarbeid. Tankesettet må implementeres og integreres som en naturlig del av jobben. Derfor er det et paradoks at flesteparten av våre respondenter ikke tror det blir noe problem at Polygon vil øke sitt fokus på bærekraft:

Det tror jeg ikke kommer til å bli noe problem i det hele tatt. For det første så er det med på å sende et signal i alle retninger, om hva Polygon står for og ønsker å stå for. Jeg tror det er ganske sammenfallende med det de fleste mennesker i dag tenker om temaet. Jeg tror det kommer til å bli positivt tatt imot.

Vi ser at viljen er der hos de få informantene vi har snakket med, men det kan være «farlig» å ta det som blir sagt for god fisk. Som vi ser av teorien er kultur noe som utvikles mens gruppen håndterer problemer den støter på i forbindelse med integrasjon internt og tilpasning til eksterne forhold. Dersom løsningen på problemene fungerer tilstrekkelig, slik at det blir oppfattet som gyldig, vil det læres videre til nye medlemmer som den korrekte måten å oppfatte, tenke og føle i møte med tilsvarende problemer eller utfordringer (Schein 1985, s. 9) Av denne grunn kan det være bekymringsverdig at tankesettet til flere av de ansatte gjenspeiles i følgende uttalelse: «Ja du kan si, miljøaspektet er kanskje det første som ryker når du får dårlig tid». Polygon befinner seg jo nettopp i en bransje som er preget av tidspress og dårlig tid, så dersom miljøaspektet gang på gang må vike grunnet tidspress er det nytteløst å oppfordre til ytterligere innsats hos de ansatte.

Teorien om kulturendring tilsier at metoder for problemløsning som har blitt adoptert hos bedriften, blir lært videre til nye ansatte. I Polygon starter man ofte på bunnen av pyramiden, jobber seg oppover og vil med årene få mer ansvar. Det man lærer som nyansatt, vil derfor få konsekvenser langt inn i ansettelsesforholdet. Flere av de ansatte mener de ser viktigheten av at en leder vet hvordan det er å jobbe på «gulvet». Dette tankesettet er nok ikke uvanlig i

denne bransjen. Holdningen kobles til felles verdier og antagelser. Dersom leder har vært «på gulvet» og vet hva som kreves, kan det bidra til følelse av fellesskap. Man starter i et firma, lærer måter å gjøre ting på, stiger i gradene, og lærer dette til andre nye. Sånn sett kan dette være en sirkel det er vanskelig å komme ut av. På den andre siden kom det frem noe veldig interessant i et av intervjuene:

Så de utviklingssjefene burde være veldig motiverte folk, og en annen ting med han som er veldig spennende er jo at han ikke har bygnings-bakgrunn. Når han begynte her så visste han knapt hvilken vei han skulle holde hammeren for å si det sånn. Og det gjør at hvis du skal prøve å lære bort noe til andre, det er da du forstår hvorfor du gjør ting på en bestemt måte. Og en person som ikke kan dette her, vil kunne stille de gode spørsmålene som «er dette en bra måte å gjøre det på da?». De tenker helt annerledes enn oss. Dette gjør at vi sammen kommer opp med veldig gode løsninger som sammen er veldig bærekraftig og økonomiske.

Sitatet snakker for seg selv, men her ser vi viktigheten av å få utenforstående øyne til å komme inn i bedriften og tenke problemløsning med nye perspektiver. Det vil utfordre eksisterende tankesett og føre til innovasjoner som ofte har en tendens til å gagne selskapet også med tanke på bærekraftige løsninger og tilgjengeliggjøring av ressurser. Kommer det inn en sjef med bakgrunn fra et helt annet felt vil vedkommende være nødt til å stille spørsmål for å lære om selskapet og hvorfor ting gjøres som det gjøres, og dette har ifølge vår informant utelukkende vært fordelaktig for Polygon.

6.2.2 I starten av en endringssyklus

Scott og Jaffe (1988, s. 26) forklarer at endringer og endringsprosesser skjer i en form for syklus hvor man beveger seg gjennom fire ulike faser. Fasene kjennetegnes ved ulike reaksjoner det er vanlig å være innom i møte med endring, hvor de to første er preget av negative følelser, mens de to siste er mer positive. Sett i lys av denne modellen kan man si at Polygon er i startfasen av en slik endringssyklus, hvor de har satt seg mål for fremtiden som vil kreve endring og utvikling for å nå. Gjennom intervjuene viser det seg at medarbeiderne i utgangspunktet er positive til at virksomheten vil ta mer ansvar for klima og miljø, som kan representeres gjennom følgende sitat:

Jeg synes definitivt at det er en positiv sak. Om vi klarer å nå målet som er satt til 2025 er jeg litt skeptisk til, men [...] vi setter jo ikke mål vi er sikre på å klare, men det er noe vi ønsker å jobbe mot, og det synes jeg er en bra sak.

På dette tidspunktet i prosessen er det enda ikke innført noen inngripende endringer, som kan være en mulig forklaring på hvorfor det ikke er noen klare kjennetegn på de to første fasene i

modellen (eks. sjokk og motstand). Fremover i prosessen vil nok de utførende oppleve mer merkbare endringer. Dette kan være endring i transportmiddel, avfallshåndtering, materialer eller i de kjemiske midlene de bruker (eks. maling, vaskeprodukter etc.). Intervjuobjektene er kjent med at det muligens vil skje en endring i virksomhetens bilpark, med innfasing av elbiler. De fleste utførende benytter seg av firmabil for å komme seg til og fra jobber med utstyr og materialer, og overgang til elbil kan derfor være aktuelt for mange. Gjennom intervjuene kommer det frem at flere er skeptiske til dette som tiltak, og er usikre på hvordan det vil påvirke deres arbeidshverdag. En av intervjuobjektene forklarer følgende:

Det [elbil] kan jo være en generell utfordring for Polygon. [...] hvis du kommer til kunden og sier at du må låne strøm for å lade bilen fordi du ikke kommer deg hjem uten, da blir det en utfordring. Hvis jeg skal ha elbil, så skal jeg vite at jeg kommer meg hjem.

Flere trekker frem batterikapasitet, langt mellom ladestasjoner og kunder, lave temperaturer og utfordrende veier som mulige utfordringer med elbil. Det forbindes altså med usikkerhet og som et mulig hinder i arbeidshverdagen. Det vil også kreve mer av den enkelte i form av planlegging og logistikk. Med et nærmere blikk kan vi altså se antydninger til de to første fasene i endringskurven til Scott og Jaffe (1988) benekting/sjokk og reaksjon/motstand. Flere intervjuobjekter presiserer at de forventer at endringene som kommer i tiden fremover vil bli møtt med motstand:

Det kan jo by litt på noen utfordringer for oss også - at ting vi er vant med blir borte, blir endret på, at det blir andre typer produkter som vi må starte å bruke fordi det er blitt et krav.

Flere trekker spesifikt frem de som har vært lenge i organisasjonen og forklarer en holdning som kan representeres gjennom følgende utsagn: «Noen er liksom sånn [...] det som fungerte fint for tyve år siden, det fungerer fint enda». Samtidig opplevde vi at flere trakk frem viktigheten av gradvis implementering av endringer. På spørsmål om hvordan klima- og miljørelaterte endringer best kunne implementeres, svarte en informant følgende:

Jeg vil si at det må gjøres gradvis. Ikke sånn, kall det «over natten» eller «over uken» - at det i det små må tas tak i de små tingene, og så på en måte fordele det litt utover. Det tror jeg er ganske viktig.

Det kan antas at desto lenger Polygon kommer i prosessen og betydningsfulle endringer blir iverksatt, vil det komme ytterligere reaksjoner preget av alle fasene i modellen. Det kan derfor være hensiktsmessig for ledelsen og HR å ha kunnskap om hvordan implementering av endringer kan påvirke organisasjonen og individene i den. Her kan modellen til Scott og Jaffe

(1988) være et godt utgangspunkt. Slik de forklarer er et fokus på enkel kommunikasjon essensielt i møte med endringer, og de belyser hvordan man kan vektlegge mer eller mindre kommunikasjon og informasjon i endringens ulike faser. Vi vil komme tilbake til strategisk bruk av HR-prosesser i kapittel 6.4.

6.2.3 Polygons kommunikasjonsprosess i forbindelse med endring

Polygon må som desentralisert organisasjon ha gode og fungerende kommunikasjonslinjer og -kanaler. Kommunikasjon har dukket opp som tema i flere dybdeintervjuer og i fokusgruppene. En respondent uttrykte ganske klart: «...skal vi lykkes med disse målene innen bærekraft, så er vi avhengig av at kommunikasjon ut i organisasjonen blir bedre». Spesielt viktig blir kommunikasjon når Polygon skal kommunisere erfaringshåndtering, tiltak og endringer. Som en annen respondent uttrykket det: «Mennesker er skeptiske til endringer uansett type endringer. Og kommunikasjon er nøkkelen bak».

Uten at vi tar stilling til første påstand, belyser respondenten likevel noe viktig. Man må kunne kommunisere gjennom hele organisasjonen hva budskapet er, hva som skal gjøres, hvorfor og når. Det er også viktig å tenke på hvordan man kommuniserer bærekrafts-budskapene, som eksemplet fra Informant O viser: «Vi introduserte kjøttfri torsdag i kantina [...] det ble jo furore....men vi hadde jo allerede fisk i kantina på torsdager [...] så vi hadde vært kjøttfrie i mange år, det var bare måten vi formulerte oss på». For å synliggjøre det fokuset Polygon har på bærekraft, må organisasjonen også se på hvordan de kommuniserer eksternt med samarbeidspartnere og med samfunnet i sin helhet.

Det er varierende hvordan respondentene svarer på hvordan de får tak i informasjon. Noen forteller at de kun vet hva som foregår lokalt, og ikke vet at Polygon har en bærekraftig satsing: «Jeg kan ikke si at jeg har så god kjennskap til det [målet om å bli klimanøytrale]. Det må jeg ærlig innrømme. Og det skulle jeg gjerne hatt». Noen har ved tilfeldigheter fått kjennskap til bærekraft, som for eksempel denne respondenten; «Jeg har vært heldig og vært med i et par av de møtene også [om bærekraft], så jeg har fått litt innsikt om hvordan det skal jobbes fremover da» Mens andre igjen har fått informasjonen fra sentralt hold og kjenner til Polygons satsing på bærekraft. Styrte kommunikasjon vil tjene Polygon bedre, enn at forskjellige rykter sprer seg og blir til sannheter for deler av organisasjonen. Rykter som blir til sannheter må ses på som en negativ kommunikativ prosess, og fører til det som beskrives som motstand, og at man ikke oppnår målet (Lewis, 2011, s. 4).

Med tanke på den store spredningen Polygon har i Norge, kan dette fort bli en realitet, da de ansatte i Polygon samtaler seg imellom, spesielt lokalt. Selv om dybdeintervjuene viste at det er lite kommunikasjon på tvers av avdelingene, kom det frem i fokusgruppene at enkelte på for eksempel prosjektledernivå kommuniserer seg imellom. Dette var for øvrig mest regionalt. Interessentene (alle som har en interesse i organisasjonen) i Polygon viser ofte at de har en interesse i jobben de utfører og føler noe for organisasjonen. Derfor bør man fra de implementerendes side invitere de ansatte til dialog, hvor de kan komme med forslag og råd i selve plan- og beslutningsprosessen, for å tilpasse Polygon til å bli bærekraftig. En respondent uttrykte det slik: «[...] at det ikke bare blir bestemt på et kontor og tredd nedover hodet på folk, men at de faktisk inkluderer alle....Det er jo en måte å få være med på å omstille seg på». Dette bør skje gjennom gode arenaer for kommunikasjon, hvor alle har en mulighet til å ta del. Man må unngå det som beskrives som en passivisering av interessentene og gjøre de diffuse (Lewis, 2011, s. 4).

En fordel med tidlig involvering av interessentene i Polygon, er at man tidlig skaper enighet og forståelse om begreper og budskap. For eksempel hva klimanøytralitet i et bærekraftsperspektiv betyr. For en del av de ansatte er det ensbetydende med utslipp, og fokuset i samtalene vi har hatt, kom raskt inn på elbil da vi snakket om bærekraft. Men en del respondenter har også utvist mye kunnskap om hva bærekraft er, og kommet med ideer til hvordan bli mer bærekraftig. Konsekvensene av ideer om bærekraftige endringer kan tidlig identifiseres, og de som har skoen på, kjenner som regel best til hvor den trykker, og hva eventuelle utfordringer kan være. Samtidig må man i en slik prosess være oppmerksom på at de som har en negativ innstilling til en bærekraftig omstilling, kan kommunisere negative konsekvenser til alle forslag. Derfor må man vurdere innspillene fra andre lokasjoner for å se om man skaper et omforent bilde. Dette går på erfaringshåndtering i Polygon, og analyseres i neste kapittel.

I tillegg må man sørge for at de som er positive kan kommunisere egne forslag og meninger, uten å føle at man skal bli fryst ut av dem som ikke er positive. Dette kom blant annet til uttrykk fra en respondent som sa at «for noen brenner kanskje for klimaet inni seg, men så har de fem kollegaer rundt seg som er skikkelig negativ til alt som har med klimaendringer å gjøre og tror det er bare konspirasjon. De diskusjonene har man jo hørt masse». Her har noen foreslått anonyme måter å komme med forslag på.

Vi har snakket en del med respondentene om hva slags kommunikasjonsplattformer som finnes, og hva som er beste måten å spre og samle informasjon på. Her har det ikke kommet

noen entydige svar, men flere peker på at e-poster og Polygons intranett er dårlig egnet som felles kommunikasjonsplattform. En respondent sa følgende om e-post; «Mange har vel en sånn urealistisk forventning til e-post som kommunikasjonsverktøy [...] trykk på send, så er liksom oppgaven løst [...] bare å innrømme at den e-posten er det mange som ikke åpner og leser en gang». I tillegg har en del respondenter uttrykt at de utførende ikke har tilgang til intranett i hverdagen. Men flere uttrykker positivitet til allmannamøter og én til én samtaler mellom ledere og utførende over en kaffekopp, eller ute på prosjekter eller kjøreturer. Andre har igjen påpekt lokale og sentrale «hangouts» grupper, bruke internett til å spre informasjon, videoer, webinarer, nyhetsbrev også videre. Flere har uttrykt at koronapandemien har «tvunget» flere over til å bruke videokonferanser, og kunne se nytten av dette som kommunikasjonsplattform. Men det er også påpekt at man må være klar over noen begrensninger som en respondent sa;

...vanligvis på møter har vi alltid veldig aktive prosjektledere som kommer med innspill og ideer, det kan bli litt høylytt og det har vært stor takhøyde for å ta opp ting. Men nå som jeg har de møtene digitalt, så blir ikke mye tatt opp, det blir mer en monolog fra regionsleder som egentlig bare forteller at det her er status...

Det blir viktig å finne den kommunikasjonsformen som passer best for Polygon, ut fra de ressursene man har tilgjengelig, både tekniske, men også om man har personell til å forestå informasjonsflyten, eksempelvis en «Information Manager (IM)». Like viktig er det å unngå for mange plattformer som vil sørge for at de ansatte i Polygon «går seg vill» i informasjonsjungelen. En annen risiko er at det blir for mye informasjon («information overload»). Jonathan B. Spira (2011, s. 67) beskriver «information overload» som en overflod av informasjon som resulterer i en redusert evne til å fatte beslutninger, prosessere informasjon og prioritere oppgaver. En faktor som er med på å begrense, styre og ha kontroll på «information overload» er prosesser for erfaringshåndtering.

6.2.4 Forslag til tiltak basert på funn

Polygon er nødt til å iverksette endringer for å nå målet de har satt seg. Vi har i hovedsak sett på kjennetegn ved Polygons endringsprosess og hvordan de videre kan implementere endringer og lede dette arbeidet. Vi har identifisert følgende tiltak som vi mener vil være nyttige:

- Tiltakene virksomheten kommer med må aktivt implementeres i arbeidsdagen, men samtidig gradvis implementeres og ikke prakkes på de ansatte. For at det skal bli en

del av «den nye normalen», vil det være hensiktsmessig å ha kunnskap om veien dit, gjennom fasene i endringskurven.

- Det er veldig viktig å kommunisere årsaken(e) til endringene tidlig, og understreke at bærekraftsatsingen er et kollektivt mål som også kommer de ansatte til gode.
- Oppnår man følelsen av eierskap og tilhørighet til endringene er det større sannsynlighet for at disse blir en naturlig del av «den nye» arbeidsdagen. Dette kan eksempelvis forankres tidlig i arbeidsforholdet gjennom strategiske HR-prosesser som rekruttering og integrering av nye arbeidstakere.
- For å skape handlingsrom bør Polygon fokusere på samarbeid med interessenter (ref. FNs bærekraftsmål nr. 17), som eksempelvis kunder og forsikringsselskap, for å gjøre veien mot måloppnåelse kortere. Polygons miljøorienterte kultur burde derfor kommuniseres utad, og kan styrke medlemmenes opplevelse av at bærekraft og miljø er en reell prioritet i organisasjonen. I tillegg burde Polygon og interessentene avklare begrepers innhold og betydning, for eksempel klimatiltak.
- Polygon bør identifisere hvilke kommunikasjonsplattformer som er best egnet til å spre og samle informasjon om endringene, og hvilke ressurser de har i dag til å forestå «information management».

6.3 Hvordan gjennomfører Polygon erfaringshåndtering?

Organisatorisk læring omhandler i stor grad hvordan erfaringer og kunnskap behandles i Polygon. Dette berører både hvordan organisasjonen på overordnet nivå, samt på individnivå, vektlegger viktigheten av læringsprosesser og erfaringsdeling. Mekanismer for å fange opp, utvikle og spre erfaringer, kan tenkes å utgjøre et viktig element i arbeidet mot å møte stadige endringer i ytre betingelser for arbeid med klima, miljø og bærekraft. Analysen tar utgangspunkt i tre typer læring (*enkelkrets*, *dobbelkrets* og *deuterolæring*) som nevnt i kapittel 3.3. I tillegg til incentiver i verdigrunnlaget, som kan påvirke utbredelsen av de ulike typene organisasjonslæring.

6.3.1 Individuelle lærdommer og lokal erfaringsdeling?

Det første interesseområdet omhandler i hvilken grad organisasjonen er i stand til å fange opp eller absorbere individuelle lærdommer. Dette aktualiserer ikke bare spørsmål om evne, men også utførende og lederes holdning til verdien av erfaringsdeling. På bakgrunn av respondentenes uttalelser i dybdeintervjuene, kan det tyde på at majoriteten opplever at gjennomføringsevne til daglig står mest i fokus, til forskjell for refleksjon og evaluering av gjennomført arbeid. Dette er et forventet funn. Arbeidets ofte komplekse og varierende natur,

bidrar til at utførende sitt fokus preges av situasjonsorientert problemløsning. Dette kan eksemplifiseres gjennom uttalelsen: «Da blir det liksom sånn, ok vi har utført den jobben, ferdig med det. Vi får ikke gjort så mye mer i ettertid. Læringa blir der og da». Videre, kommer det frem at ved usikkerhet eller utfordringer, søkes det som regel støtte innenfor team-strukturen gjennom uformell kontakt. Dette underbygger funnet om Polygon som en uformell organisasjon i kapittel 6.1 *Hva kjennetegner Polygons organisasjonsidentitet?* Støtte søkes også hos prosjektleder, hvis dette ansees som nødvendig. Samtidig kommer det frem at manglende felles erfaringsgrunnlag mellom utførende og prosjektledere kan utgjøre en barriere for videreformidling av erfaringer og utfordringer: «[...] prosjektledere kan være litt vanskelige, for de jobber ikke sånn som jeg gjør. De er stort sett på befaringer og så sitter de på kontor og kartlegger...»

6.3.2 Videreutvikling og spredning av kunnskap i organisasjonen

Videre er det relevant å diskutere hvilke tanker de ansatte har om erfaringsdeling, samt hvordan og i hvilken grad disse erfaringene drøftes og videreformidles i organisasjonen. Disse elementene omhandler organisasjonens evne til å «gå dypere» i erfaringer og dermed videreutvikle den oppsamlede kunnskapen. Vi finner at flere av respondentene mener at å lære av hverandre er den beste løsningen. De mener også at arbeidets natur krever kontinuerlig læring. Som en respondent beskriver det: «I den jobben her sånn, så slutter vi aldri å lære». Det finnes med andre ord både vilje og interesse for å drøfte og dele erfaringer.

Likevel viser det seg at erfaringshåndtering kan begrenses til den lokale arbeidsplassen, eller innenfor ett enkelt team. Til tross for at enkelte utførende opplever at prosjektledere videreformidler nye lærdommer hurtig internt, er de likevel usikre på hvilken vei disse tar videre fra prosjektledere. Prosjektlederne har også myndighet til å vurdere hvorvidt ideen, erfaringen eller lærdommen er relevant å bringe videre til andre avdelinger. Den naturlige gangen virker å være at lederne videreformidler, da utførende rapporterer å være usikre på hvem de eventuelt skulle kontaktet ved videreformidling per telefon eller e-post.

6.3.3 Organisatoriske rammeverk for utvikling av ny kunnskap

Det kommer frem at de uformelle plattformene for å løfte frem erfaringer og reflektere over arbeidsprosessen er mest utbredt, og kjent for de fleste. Disse skjer gjennom samtale med kollegaer, mellomledere eller ledere. I et av intervjuene med mellomlederne, kommer det frem at det er vanlig å følge «åpen-dør» prinsippet: «Så lenge døren på kontoret mitt står åpen, er det bare å komme inn og ta en kaffe og snakke liksom». Dette er også noe utførende trekker frem som et veldig positivt aspekt. Det virker også som at det foregår en del

erfaringsdeling gjennom hyppige interne møter på avdelingen eller innenfor teamet. Videre har de ansatte også mulighet til å ta opp saker med tillitsvalgte og verneombud, men som en respondent beskriver det: «... tillitsvalgte kan gjerne bli brukt kun når det står om lønn.... Verneombudet blir vel ikke brukt til noe annet enn krancling om vernesko og hjelm liksom».

På spørsmål om det finnes formaliserte kanaler for erfaringsdeling og læring, kommer det frem at dette ikke eksisterer, utenom systemer som brukes for å registrere avviksmeldinger eller utbedringer. Dette ble også vektlagt under punkt 6.2.3 *Polygons kommunikasjonsprosess i forbindelse med endring*. Vi får inntrykk av at disse systemene stort sett kun benyttes til å registrere avvik, ofte av negativ art:

... vi sender inn avvik og forbedringsmeldinger til selskapet, men det blir så lite brukt at folk egentlig ikke tenker på at vi har det... systemet blir bare brukt, egentlig til å håndtere avvik... det skaper jo forbedringer, men det er jo ikke forslag til å gjøre positive endringer.

Det fremstår som at det eksisterer få formelle organisatoriske rammeverk for oppsamling, sortering, utvikling og spredning av ny kunnskap og potensielt viktige lærdommer.

6.3.4 Virksomhetens verdier og begrensninger til organisatorisk læring

Intervjuene viser at det eksisterer flere yrkes- og bedriftsverdier som kan tenkes å begrense i hvilken grad individuelle erfaringer og lærdommer bringes videre i organisasjonen. Det første som kan trekkes frem, omhandler selvstyring og autonomi. Vi finner at flere respondenter opplever å ha frihet til å ta valg og løse utfordringer på egenhånd, uten å i større grad være avhengig av andre. En respondent uttaler:

Du styrer din egen dag, dine egne prosjekter og den eneste du svarer til er din egen prosjektleder. Så du blir nesten som en liten formann da og det er jo ikke noe man ser så ofte i større firmaer. Så jeg synes man får mer respekt overfor faget sitt av å jobbe her.

Det er liten tvil om at respondentene opplever denne handlingsfriheten som positiv. Likevel argumenterer Tucker og Edmondson (2003) for at normer og verdier som oppfordrer til løsningsorientert selvstendighet og handlekraft, også kan fungere som en barriere for å gjøre erfaringer og lærdommer tilgjengelige for organisasjonen (s. 62 - 64). Argumentet ble fremmet i sammenheng med sykepleieryrket, men verdiene i seg selv kan tenkes å være overførbare til Polygons kontekst. Polygons utførende blir tildelt ansvaret for å løse mange av de problemer de møter, uten at erfaringene de møter på veien nødvendigvis blir lært videre til andre. Uttalelser fra fokusgruppen med utførende underbygger påstanden om at valgfrihet og muligheter for en slags «kreativ utfoldelse» står sterkt.

Det er nesten som med kunstnere da, hvis du setter det i perspektiv. Hvis alle kunstnere skulle malt som Pushwagner, så hadde det ikke vært noe kunst i det. Da hadde det vært en standardisert retningslinje. Alle må finne sin måte å gjøre ting på.

Til tross for at flere respondenter poengterer viktigheten av kontinuerlig læring i yrket, kan det virke som etablerte læringsprogram er noe som forbindes med å være fersk i bedriften: «Det kommer også noen oppdateringer på våre læringsprogram. Jeg sitter ikke så mye på det, det er vel mest for våre nye, så ja», sier en av respondentene. Dette kan også relateres til hvordan endringer i etablerte handlingsmønster kan skape reaksjoner i den tidlige fasen av endringsprosesser (se punkt 6.2.2 *I starten av en endringssyklus*).

6.3.5 Forslag til tiltak basert på funn

Flere aspekter ved Polygon ligger allerede til rette for fruktbare læringsprosesser. Verdien og nødvendigheten av kontinuerlig læring står tilsynelatende sterkt i bedriften allerede. Dette skinner særlig gjennom lokalt. Likevel virker det som om det eksisterer flere underutnyttede muligheter. Vi anbefaler at følgende punkter vurderes:

- Legge til rette for erfaringsdeling mellom utførende ved ulike avdelinger. Enten med felles eller varierende erfaringsgrunnlag.
- Etablere en digital plattform dedikert til oppsamling, drøfting, videreutvikling og spredning av erfaringer.
- Kommunisere hvordan «ny kunnskap» kan være et viktig element i å ikke gå fast i etablerte arbeidsmåter.

6.4 Hvordan kan Polygon implementere en bærekraftig organisasjonskultur?

Analysen tar utgangspunkt i Galphin et al. (2015) sin modell for implementering av en bærekraftig organisasjonskultur. Modellen er som nevnt i kapittel 3.4, delt inn i tre steg:

- Fokus på bærekraft må integreres i organisasjonens mål, verdier og strategi
- HR-avdelingens ansvar
- Involvering av medarbeiderne

6.4.1 Hvor godt kjenner medarbeiderne til Polygons bærekraftsmål og satsing?

Ut fra hva respondentene forteller i både dybde- og fokusgruppeintervjuer, kan det som nevnt tidligere virke som at det er stor variasjon i hvor godt ansatte kjenner til Polygons mål om å bli klimanøytrale innen 2025. Ansatte fra avdelinger sentralt i landet fremstår som best informert. En respondent i øst forteller at de ukentlig får nyhetsbrev med informasjon om

hvordan det går med bærekraftprosjektet. Motsatt sier en respondent i nord at hen ikke har så god kjennskap til bærekraftsatsingen.

De som har hørt om målet, vet lite om hvordan dette helt konkret vil prege deres arbeidshverdag. Det kan med andre ord virke som at ansatte i Polygon mangler informasjon om hvilke konkrete tiltak som skal sikre at bedriften når sitt mål innen 2025. Flere av respondentene påpeker imidlertid, som nevnt tidligere i analysedelen, at Polygon allerede er en bedrift som har fokus på bærekraftige løsninger.

6.4.2 Behov for mer opplæring og kunnskap

Et forslag som blir nevnt i et av dybdeintervjuene, er at alle som skal begynne å jobbe i Polygon, bør vite om bedriftens bærekraftsatsing. Dette samsvarer med hva Galphin et al. foreslår i sin modell (Galphin et al., 2015). En av respondentene sier følgende i sitt intervju: «Du har jo på en måte skrevet en avtale i det øyeblikket du begynner å jobbe et sted.... Det er viktig ... at det kommer frem: Hva forventer vi av deg? Både i forhold til miljø og klima.»

Flere sier at de kunne tenke seg en grundig opplæring i hvordan de kan handle mer bærekraftig i sin arbeidshverdag. En av respondentene forteller at alle som begynner i Polygon, må gjennom en internettbasert læringsmodul/kurs som blant annet introduserer nyansatte for skadeteknikk og hvordan man monterer tørk. Denne respondenten foreslo at bærekraftige løsninger bør bli en del av dette opplæringskurset.

For å få til dette, kan det være en idé at HR-avdelingen ansetter en person som har bærekraftige løsninger som sin stilling. Informant O fortalte at vedkommendes organisasjon har tre personer ansatt i bærekraftstillinger, fordi organisasjonen anser bærekraft som et fagfelt i seg selv. Hvis man ikke dedikerer egne stillinger til bærekraft, må de som skal jobbe med det, ha det som en rolle i stillingsinstruksen, slik at de kan sette av tid til å jobbe med det. Et annet alternativ er å samarbeide med andre organisasjoner i jakten på bærekraftige løsninger. Informant O forteller at de fikk faglig hjelp av BDO Norge, som har et eget bærekraftsteam som bistår privat næringsliv og offentlig sektor.

Da vi spurte respondentene om deres tanker knyttet til å belønne ansatte som viser spesiell forpliktelse til Polygons bærekraftsmål, fikk vi svært sprikende svar. Noen få ønsket en «økonomisk gulrot» for å bli motivert til å handle mer bærekraftig. Andre ønsket belønning i form av en sommerfest eller bedre arbeidsverktøy. Flere respondenter syntes det ble helt feil å gi slik belønning fordi fokus på bærekraft «bare er en del av jobben.» En av dem vi intervjuet, påpekte også at det ville være helt umulig å måle hvem som opptre mest bærekraftig i

bedriften, siden arbeidsoppgavene til den enkelte er så varierende. Den samme respondenten fryktet at belønning bare ville føre til at ansatte bevisst satte seg opp på oppdrag de visste ville resultere i mindre utslipp, og at ingen ville ta på seg mer klimafiendtlige oppdrag.

6.4.3 De ansattes motivasjon avhenger av at de blir involvert i prosessen

Informant O understreket viktigheten av en forankring i ledelsen når en organisasjon skal endres til å bli bærekraftig. Selv om man har ansatte som jobber med implementering av bærekraft, vil det være vanskelig å bli bærekraftig hvis det ikke er implementert i målsettingene; «bærekraft må gjennomsyre hele selskapet [...] hele selskapet må tenke at bærekraft er viktig». Her er nok Polygon et stykke på vei, ettersom majoriteten av våre informanter kommer med konkrete forslag til hvordan Polygon kan bli mer bærekraftige. Eksempelvis foreslås økt bruk av videobesiktigelse fremfor å reise til skadestedet (spare utslipp + tid). Et annet forslag var at noen ansatte kan få et særskilt ansvar for å være oppdatert på bærekraftige løsninger, og at disse kan videreformidle denne informasjonen til andre i firmaet. Et tredje ønske er å ta i bruk resirkulerbart verktøy. Forslagene viser at det eksisterer engasjement og vilje til endring. For å spre disse ideene til resten av organisasjonen, er Polygon avhengig av å ha en kanal for deling av dem som alle ansatte kjenner til. Dette kan for eksempel være samme kanal som foreslås i punktet om læringsprosesser.

I intervjuene kommer det, som nevnt tidligere, frem at de ansattes motivasjon til endring avhenger av at de blir informert om og involvert i prosessen, slik som Galphin et al. (2015) også påpeker i sin modell. Dette sier en av respondentene i sitt intervju:

Jeg tror at god informasjon [...]. Å få være med i prosessen, og at det ikke bare blir bestemt på et kontor og tredd nedover hodet på folk, men at de faktisk inkluderer alle... Altså, informasjon hele veien. Hva som er tenkt, hvilken retning vi går i, så er det lettere for folk å godta og forstå hva vi holder på med.

Det må også nevnes at Polygon er avhengig av at eksterne faktorer bidrar på veien mot klimanøytralitet, som en respondent sa det «Hvis kunden har et produkt de ønsker å få tilbake, og det produktet er lovlig å bruke, men ikke miljøsertifisert, så kan hverken vi eller forsikringsselskapet nekte dem det.»

I neste kapittel skal vi se på de praktiske grepene Polygon kan gjøre for å bli bærekraftige.

6.4.4 Forslag til tiltak basert på funn

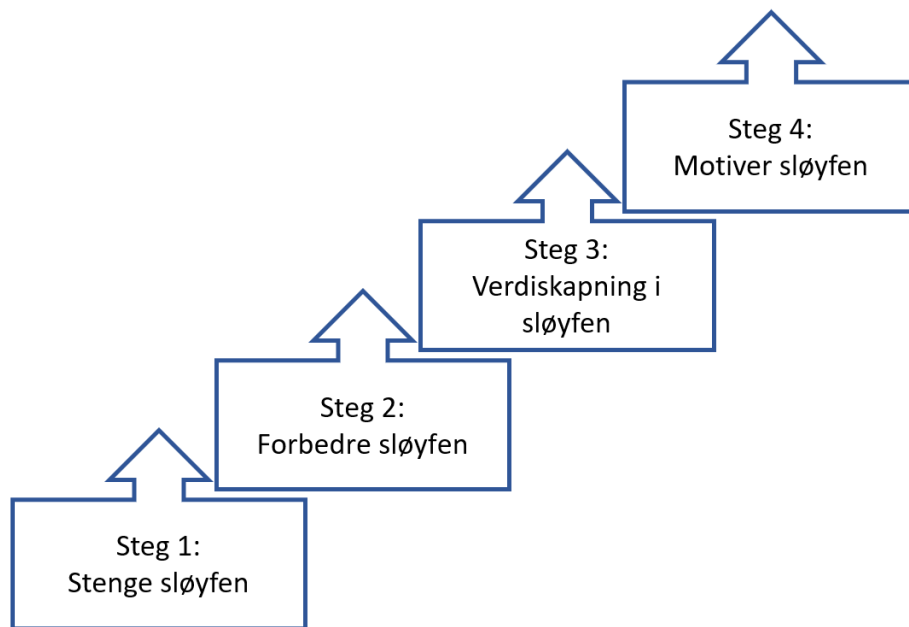
Utvikling av en bærekraftig organisasjonskultur begynner som nevnt med en målsetting for bærekraft, noe Polygon allerede har utformet. Prosjektgruppen er av den oppfatning at bedriften bør fokusere på følgende dersom de skal klare å implementere en mer bærekraftig organisasjonskultur:

- Informasjon om Polygons mål om klimanøytralitet må formidles til ansatte i hele organisasjonen. Informasjon om satsingen kan for eksempel spres på fagdager/innføringskurs om temaet eller gjennom at regionledere informerer sine ansatte. På disse fagdagene/kursene bør bedriften tydeliggjøre hvilke konkrete konsekvenser målet om klimanøytralitet innen 2025 får for den enkelte i hans arbeidshverdag.
- HR-avdelingen bør vurdere å ansette en person som har bærekraftige løsninger som sin stilling. Alternativt kan det vurderes om man skal søke ekstern hjelp av rådgivningsorganisasjoner som har kompetanse innenfor bærekraft.
- Hvis Polygon skal belønne ansatte eller avdelinger som har gjort en solid innsats for å nå målet om klimanøytralitet, bør bedriften tenke ut en rettferdig måte å gjøre dette på. Dette for å unngå misnøye blant ansatte.
- Det bør utvikles en digital plattform hvor ansattes ideer til bærekraftige løsninger kan deles og spres til hele organisasjonen. Dette kan med fordel være samme informasjonskanal som foreslås i kapitlene 6.2 og 6.3.

6.5 Fire steg som kan gjøre Polygon til en bærekraftig organisasjon

Til nå har vi beskrevet hvordan organisasjonskultur, endringer og læring henger sammen for å kunne omstille Polygon til å bli bærekraftig. I dette kapitlet ser vi dette i sammenheng med en omstillingsprosess for hvordan Polygon kan endre seg i et bærekraftig perspektiv. I intervjuene har respondentene også snakket mye om hva Polygon kan gjøre for å bli en bærekraftig organisasjon. Kapitlet bør også behandles separat fra kapittel 6.4, hvor det fokuseres på å forankre bærekraft i organisasjonskulturen, mens vi i dette kapitlet setter Polygons særegenhet inn i perspektivet i de fire prosessstegene som man bør gå for å bli en bærekraftig organisasjon (se kapittel 3.5 *Omstilling til å bli en bærekraftig organisasjon*).

De fire stegene mot en bærekraftig organisasjon



Illustrasjon 4: De fire prosessstegene som en organisasjon bør følge, for å kunne endres til å bli bærekraftig.

Basert på intervjuene kan sløyfen eksempelvis se slik ut i dag for Polygon: etablere kontakt med kunden - møte opp på skadestedet - besiktige skaden - avtale løsninger med kunden – rive skadet del av huset - leie inn samarbeidspartnere - gjenoppbygge - kaste det som ikke brukes.

6.5.1 Stenge sløyfen

For å kunne innta en bærekraftsmessig holdning, må man bryte med de holdninger som eksisterer om at det beste alternativet er å rive og kaste. Man må gå pragmatisk til verks for å evaluere hva som kan gjenbrukes, og hva som er så skadet at det må rives og kastes. Polygon må etablere felles rutiner og prosedyrer for når man skal prøve å sanere og ta vare på det som er skadet, kontra når skal man rive (jmfør punkt 6.3.4) som omtaler fordeler og ulemper med standardisering). Det er også kommet frem i intervjuene at man bruker kjemikalier, og for Polygons del vil det bety at man må vurdere bærekraften i de kjemikalier de benytter, og om de er nedbrytbare.

Selv om steg 1 anses som en utfordring for bedriften, har vi gjennom samtaler med de ansatte i Polygon fått et inntrykk av at deler av organisasjonen allerede har etablert en pragmatisk – evaluerer – gjenbruk holdning. Nødvendigvis ikke med bakgrunn i et bærekraftsperspektiv, men som en forankret organisasjonskultur hvor ansatte ønsker å reparere kontra å kaste brukbare objekter. Som en respondent sa:

... at Polygon skulle bli en bærekraftig bedrift.... I mitt hode så er vi det.... altså hele forretningsideen vår er jo den at når en skade skjer så skal vi være raskt ute på skadestedet og stoppe skadeutviklingen. [...] at vi skal reparere fremfor å skifte ut [...] om det ikke akkurat er sirkulær økonomi, så er det i hvert fall i reparasjon og i skadebegrensningsbiten, at vi reduserer ikke bare den økonomiske konsekvensen av en skade, men også den miljømessige.

De to faktorene som må ligge til grunn for å lykkes i steg 1 er beskrevet som *smarte produkt design* og *tett samarbeid med partnere*. For Polygon er produktet eksempelvis sanering, og det smarte designet er gjenbruk der det er formålstjenlig. Her må Polygon gå i tett dialog med samarbeidspartnere i verdikjeden for å identifisere hvor man kan redusere det miljømessige fotavtrykket. Når det gjelder den andre faktoren, har Polygon allerede etablert kontakt med enkelte samarbeidspartnere for å finne felles verdierklæringer, som for eksempel innenfor trelast, som en respondent uttrykte det:

Så er jo ikke det helt likegyldig hvilke byggevarer du kjøper og bruker i et miljøperspektiv [...] hvilke miljø sertifiseringsordninger som finnes på byggevarer... disse sertifiseringsordningene er det vi skal fokusere på, og størst mulig andel av våre innkjøp skal kjøpes av materiale som har én av disse seks [miljøsertifiseringene] [...] ifølge både Maxbo, Optimera og Byggmakker som er hovedleverandører, så er vi de første som har etterspurt den type informasjon hos dem.

6.5.2 Forbedre sløyfen

I steg 2 skal sløyfen forbedres gjennom å dypdykke i egen og samarbeidspartneres miljømessige fotavtrykk. For Polygons vedkommende har vi allerede vært innom gjenbruk, men i samtaler med de ansatte har også dette med å reparere maskiner kommet opp som en faktor innenfor bærekraft;

...det finnes jo maskiner som er billigere i innkjøp, som vi bruker en del, som jeg føler ikke har like lang levetid som forventet. Hadde vi kjøpt Corroventa, hadde det vært enklere å reparere eller bytte ut deler, i stedet for å kassere maskiner og kjøpe inn en ny. Så der mener jeg at vi kunne ha redusert fotavtrykk gjennom at vi kjøper kvalitetsmaskiner som faktisk holder.

Som nevnt i kapittel 6.1, er forsikringsselskapene med på å sette agendaen for bærekraft, både som pådriver overfor Polygon, men også som en part som definerer hva kundene har krav på. Derfor er det viktig at disse inkluderes i arbeidet med å forbedre sløyfen. Dette har vært pekt på fra flere av de ansatte, at forsikringsselskapene ønsker fornøyde kunder, og at kunden har krav på å få erstattet ødelagte materielle verdier, fremfor at de repareres. Reparasjon av innbo tar for eksempel lang tid, og blir dermed byttet ut og kastet. En respondent uttrykte det slik:

«...sånn rent økonomisk og i kundeperspektiv så kanskje det er fornuftig, men bærekraftsmessig, så er jo det en smule feil».

Samtidig peker også respondentene på at de ser tendenser på at holdningene i forsikringsbransjen endrer seg, og at bærekraftsfokuset også får større plass hos forsikringsselskapene. Det er også blitt påpekt at det er en kamp om å ha den beste bærekraftsprofilen blant forsikringsselskapene, slik at det blir viktig å samarbeide med de om å velge bærekraft fremfor billigste alternativ. Spesielt med tanke på at man opererer i et segment hvor markedet legger opp til bruk og kast. Steg 2 innebærer også å gjennomføre avveininger for sin bærekraftsmodeller, kontra teknologiske utfordringer og kostnader. I tillegg må erfaringshåndteringen som er nevnt i kapittel 6.3 brukes til å identifisere enklere, billigere og varige bærekraftige handlemåter.

6.5.3 Verdiskapning i sløyfen

Polygon lever av inntjening, og i steg 3 må produktene verdsettes riktig, for å kunne tjene på dem. Her vil nok en del av utfordringene ligge for Polygon og deres samarbeidspartnere, men også for hele bransjen. Frankenberger et al. (2021) skriver at bedriften må identifisere flere økonomiske gevinstmuligheter for de sirkulærøkonomiske modellene. Man må lytte til markedet og unngå å få låse seg til handlemåte for tidlig (Step 3). Polygon er godt i gang med å bryte de dominante holdningene i bransjen med tanke på bærekraft, og FNs bærekraftsmål 17 om samarbeid. I dybdeintervjuene har det blant annet kommet frem at; «...vi deler gjerne erfaringene våre med konkurrenter nettopp for å få et løft i hele bransjen... men det kan ikke være oss mot alle andre. Så vi skal ha et bransjefokus...».

Når det gjelder enkle og mindre kostbare inntjeningsmåter har enkelte for eksempel pekt på at man kan selge eventuelt innbo som lar seg reparere, eller selge det som B-vare.

6.5.4 Motivere sløyfen

Å motivere sløyfen er det fjerde og siste prosessesteget mot å bli en bærekraftig organisasjon. Polygon må synliggjøre for markedet og samfunnet generelt, at produktene de leverer, handler om mer enn bare sirkulærøkonomi. I mange tilfeller må kundene bevisstgjøres om at ved å tilby Polygons tjenester innenfor skadesanering, får kunden noe mer. Eksempelvis kan Polygon gjennom bærekraftssatsingen prøver å presse frem generelle endringer i bransjen, og innenfor offentlige lover og forvaltning. For Polygons del blir det viktig å finne motivasjonsfaktorer som er attraktive for kundene, og få frem og videreutvikle en oppfattelse av at Polygon er bransjeleder innenfor bærekraft. Dette er allerede et uttalt mål i Polygon

sentralt, som en av respondentene sa: «vi skal være det selskapet innenfor vårt segment som blir identifisert som det mest bærekraftige selskapet». Denne grunntanken er det viktig at Polygon tar med seg gjennom alle de fire presenterte prosessstegene. Ved å være tidlig ute (jamfør proaktiv endring i kapittel 6.2), kan det gi en gevinst tilbake med tanke på at «samfunnet stiller stadig høyere krav til deg [om bærekraftige løsninger]» som Informant O uttrykte det.

Avslutningsvis i dette kapittelet skal vi skrive om det er behov for å kartlegge dagens utslipp i den hensikt å motivere Polygons ansatte til å bli positive til bærekraft? Dette var et spørsmål Polygon hadde i mandatet. Ut fra prosjektgruppens analyse er det ikke det. Som det har fremkommet i analysekapitlene over, eksisterer det allerede grunnleggende tanker om hva bærekraft er, og i mange tilfeller uttrykker man seg positiv til det. Dette til tross for at noen få respondenter har vektlagt viktigheten av kunnskapsformidling i bærekraftsarbeidet (jamfør punkt 6.4.2). Det samsvarer med hva Informant O også fortalte fra vedkommendes organisasjon. Det var heller viktig å se på konkrete bærekraftsmål som man kunne stå sammen om, og utvikle til bærekraftsløfter. Som de ser det, er et løfte noe som de ansatte føler en forpliktelse til, og som er så konkret at de kan forholde seg til det. Det gjelder å finne de riktige tiltakene og retoriske grepene.

6.5.5 Forslag til tiltak basert på funn

I et bærekraftsperspektiv blir det viktig for Polygon og jobbe videre med grunntanken som allerede eksisterer i bedriften: at man skal sanere og begrense skaden. Prosjektgruppens vurdering basert på intervjuene, er at Polygon allerede er godt inne i steg 1 og til dels er i gang med steg 2. Men dette er varierende for de forskjellige lokasjonene i landet. Polygon bør gjøre følgende:

- Lage en handlingsplan for utforming, konkretisering og iverksetting av de forskjellige prosessstegene.
- Bevisstgjøre bransjen og kundene om at bærekraft handler om så mye mer enn bare klimautslipp.
- Selv om kostnadene for bærekraft er høyere, bør Polygon med bakgrunn i den presenterte teorien, fortsette ferden som bransjeleder innenfor bærekraft, og påvirke alle ledd i sløyfen.
- Polygon må identifisere gjennomførbare bærekraftsløsninger som er fornuftige, akseptable og lønnsomme langs hele sløyfen.

7 Refleksjoner om forskningen

Prosjektforum har vært enormt lærerikt for oss som gruppe. Vi har endelig fått ta våre akademiske modeller og teorier ut i den virkelige verden og sett hvordan disse utspiller seg i praksis. Gruppen har stilt strenge krav til seg selv under gjennomføring av prosjektet, og lite er overlatt til tilfeldighetene. Selv om datainnsamling og gruppearbeid bærer preg av strenge smitteverntiltak under prosjektperioden, føler vi likevel vi har klart å gjøre det beste ut av situasjonen.

Vår problemstilling er knyttet tett opp til det store og vide begrepet «endring». Vi har derfor vært nødt til å ta et dypdykk i havet av eksisterende endringsteorier. I litteratursøket vårt fant vi frem til perspektiver som har vært nyttige for oss i analysen. Vi er likevel klar over at vi har gjort avgrensninger som kan få konsekvenser for studiens utfall. For å sikre at gruppen besitter noenlunde samme kunnskap hva gjelder de ulike teoriene vi benytter, har hver enkelt fått tildelt en teori de studerer i dybden, før hver enkelt presenterte den til gruppen. Slik har vi sikret at alle har en tilnærmet lik forståelse av hva vi legger til grunn for analysearbeidet.

Vi fant det som nevnt hensiktsmessig å samle alt transkribert datamateriale i en felles NVivo fil som vi kodet hver for oss, før vi slo alle filene sammen til en hovedfil der vi hadde tilgang til alles koder, både på nivå 1 og nivå 2. Med tanke på arbeidsfordeling og tidsbruk var dette den desidert beste arbeidsmetodikken, men vi har likevel med oss noen momenter til ettertanke.

Siden hver og en av oss i hovedsak gikk i dybden på kun ett spesifikt teoretisk område, men likevel kodet til alle områdene, ser vi at sentrale momenter til analysen potensielt kan ha falt bort. Dette kan skje ved at vedkommende ikke er klar over at en uttalelse kan være relevant for et gitt teoretisk område, eller av den enkle årsak at det blir kodet til feil sted. Dette er en risiko vi vanskelig kunne kommet oss utenom. Hadde vi hatt anledning til å sitte sammen å analysere kunne denne risikoen kanskje vært minimert, men restriksjoner ga oss ingen valg. Vi føler likevel at ved hjelp av god dialog gjennom kodeprosessen kan vi være trygge på at vi har fått med oss all relevant informasjon.

7.1 Suksesskriterier

I startfasen av vårt prosjekt satte vi opp en detaljert prosjektplan med tidsfrister for ulike deler av projektrapporten. Det har vært behov for justeringer underveis, men vi ser likevel at en slik plan har vært veldig nyttig. Vi fikk en litt treg oppstart som følge av at vår oppdragsgiver befant seg i en hektisk periode og ikke hadde anledning til å prioritere prosjektforum, men

etter hvert som de fikk unnagjort nødvendige oppgaver, fikk vi alt vi trengte. De stilte opp med informanter og informasjon på kort varsel, og vi fikk gjennomført datainnsamlingen vår i god tid. Vi tildelte også tydelige roller til gruppens medlemmer tidlig i prosessen og sikret på denne måten en god arbeidsfordeling, og at alle til enhver tid visste nøyaktig hva de skulle gjøre. Vi satte faste møtetidspunkter for hele prosjektperioden slik at alle kunne sette av tid til å være med på gruppemøtene, og sikret på den måten at alle var oppdatert på hvor vi lå i prosessen og hva som måtte gjøres til hvert møte.

8 Oppsummering og konklusjon

Gjennom fem måneder har vi blitt bedre kjent med Polygon og fått et større innblikk i hva bærekraft innebærer. Dessverre fikk vi ikke møtt organisasjonens ansatte fysisk og vurdert hvordan hverdagen er gjennom observasjon, grunnet de rådende koronarestriksjonene. Alt arbeidet med forskningen har foregått digitalt og med bruk av Zoom. Dette har lagt noen begrensninger i arbeidet med at vi for eksempel ikke har kunnet sitte sammen fysisk og diskutere teorier og begreper. Men prosjektgruppen har funnet en god digital arbeidsmetodikk i arbeidet med å besvare problemstillingen. Vi har produsert en rapport som oppdragsgiver kan benytte i sitt videre arbeid med å *systematisk integrere og utvikle organisasjonskulturen for å nå målet om å bli sertifisert klimanøytrale innen 2025*.

Med bruk av teoretiske perspektiver, dybdeintervjuer og fokusgrupper har vi blitt kjent med Polygons nåværende organisasjonskultur og kommet frem til forslag til hvordan Polygon kan fortsette sin ferd mot å bli bærekraftige. Polygon må fortsette å ta vare på det som vi anser som en positiv organisasjonskultur hvor de ansatte trives. At flere av respondentene føler seg som en del av en familie og bruker begrepet Polygonfamilien legger et godt grunnlag for det videre arbeidet med å endre organisasjonskulturen, til å tenke på bærekraft som noe positivt. Utfordringen for det videre arbeidet er å sørge for at alle Polygons lokasjoner føler at de kan være med på å påvirke hvordan man kan bli bærekraftige. Å få delta i intervjuene kan eksempelvis ha vært med på å gi de en følelse av å bli hørt.

Det er bedre å identifisere konsekvenser av endringsforslag før de iverksettes, enn å erfare de i etterkant. Videre er det viktig å forankre bærekraft i toppledelsen og ned gjennom hele organisasjonen. Dette var viktig for organisasjonen hvor Informant O arbeidet med innføring av bærekraft. I forankringen må det også allokeres tilstrekkelig med tid og ressurser for å kunne gjennomføre bærekraftstiltakene på en tilstrekkelig måte. I flere samtaler har det kommet frem at å kunne være bærekraftig for Polygons del også avhenger av kundene

(forsikringsselskaper og de skadelidte) men også i bransjen generelt. Skal man klare dette, må man skape felles verdinormer og aksept for hva bærekraft innebærer av løsninger, tid og kostnader.

To viktige faktorer for å lykkes videre er altså kommunikasjon og erfaringshåndtering. I en så stor og desentralisert organisasjon som Polygon er, med en sentralisert ledelse, byr dette på noen utfordringer. Men disse utfordringene er overkommelige med sentraliserte styrte prosesser som er enkle å ta i bruk. Det er viktig å tenke hva som er nødvendig informasjon og hvordan spre den til rett tid og på riktig kommunikasjonsplattform. Det som Polygon også bør ivareta og videreutvikle, er det som mange har pekt på som stor takhøyde og uformelle linjer for erfaringsdeling og ta opp utfordringer.

Til slutt vil vi peke på at standardisering i mange tilfeller bør skje på et overordnet nivå, og nødvendigvis ikke på detaljnivå. For eksempel kan Polygon definere situasjoner hvor man bør tørke, og hvordan man skal resirkulere og gjenbruke. Men å diktere hvordan man skal «bruke hammeren og brekkjernet» vil føles som overstyring og skape motvilje, og ikke minst en følelse av å ikke ha tillit i den kompetansen og erfaringen arbeiderne har.

Vi har stor tro på at Polygon vil lykkes med å bli klimanøytrale, og at denne rapporten kan være et bidrag på veien. Organisasjonen har allerede grunntankene om sanering og reparasjon i ryggmargen. De ansatte virker positive til å få det til, og dermed er grunnlaget lagt for å lykkes. Men endringene må gjøres riktig og være gjennomtenkte, slik at de mottas med positivitet og entusiasme, i stedet for negativitet og motstand.

9 anbefaling for videre drift av prosjektet og lignende prosjekter

I dette prosjektet har prosjektgruppen snakket med omkring 20 ansatte i Polygon. Felles for dem er at de ønsker å bli involvert i prosessen mot klimanøytralitet i 2025. Prosjektgruppen anbefaler derfor at Polygon gjennomfører en større spørreundersøkelse der alle i Polygon Norge (ca 800 medarbeidere) blir spurt om sine tanker rundt bedriftens bærekraftsatsing. Informant O pekte på at de hadde hatt temabaserte spørreundersøkelser rettet mot bærekraft, for å skape engasjement rundt bærekraft, men også for å kartlegge hva bærekraft betyr, holdninger og utfordringer knyttet til det. På den måten kan Polygon sikre bredere involvering av ansatte enn hva arbeidsgruppen hadde mulighet til i arbeidsperioden. I tillegg kan bedriften få utnyttet ressurser de allerede sitter på.

Galphin et al. påpeker at bedrifter som har utviklet en agenda for bærekraft vil være avhengig av å revidere den. Dette skyldes at det er en rivende utvikling på området og man blir aldri «utlært» i hvordan man kan ta bærekraftige valg (Galphin et al., 2015, s. 13). Hele tiden kommer teknologiske nyvinninger og oppdatert forskning om bærekraftige løsninger. Polygon bør holde seg oppdatert på denne utviklingen og revidere sine tiltak ut fra hvilke tiltak som til enhver tid er mest hensiktsmessige. En mulighet kan som nevnt i tiltakslisten være å ansette en person som kan ha ansvar for dette, eller å hente inn en ekstern rådgiver.

Ledere bør jevnlig møte sine ansatte for å høre hvordan det går med implementeringen av bærekraftige løsninger dersom Polygon skal lykkes med endringen (Galphin et al., 2015, s. 10). På den måten kan ledere fange opp eventuelle utfordringer og sikre at disse løses raskt.

Referanseliste

- Argyris, C., & Schön, D. (1996). Ch: 1 What is an organizational that it may learn, *Organizational learning II: Theory, method, and practice* (s. 3 – 29). Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Ehrhart, M., & Schneider, B. (2016, 22. Des.). Organizational Climate and Culture. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Retrieved 18 May. 2021, from <https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-3>.
- FN-sambandet. (2021, 19. apr.). *FNs bærekraftsmål*.
<https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- FN-sambandet. (2020, 22. Des.). *Parisavtalen*.
<https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>
- FN-sambandet. (2019, 15. Jan.). *Bærekraftig utvikling*.
<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- Frankenberger, K., Takacs, F. & Stechow, R. (2021, 11. Jan) *A Step Toward Making Your Company More Sustainable*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/01/a-step-toward-making-your-company-more-sustainable>
- Galpin, T., Whittington, J.L. & Bell, G.(2015), Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability, *Corporate Governance*, Vol. 15 No. 1, s. 1-17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg.). Fagbokforlaget
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational Change Creating Change Through Strategic Communication*. Wiley-Blackwell
- Polygon (u.å.) Kundefokus. *Polygon er Norges første ISO sertifiserte Skadebegrensningsselskap*. 12. mai 2021. <https://www.polygongroup.com/nn-NO/kvalitet--hms/>

Regjeringen. 2018. «13. Stoppe klimaendringene». Oppdatert 20. februar 2018.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/fns-barekraftsmal/13.-stoppe-klimaendringene/id2590202/?expand=factbox2596967>

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass

Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5. utg.) Wiley.

<https://learning.oreilly.com/library/view/organizational-culture-and/9781119212041/>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. M. (2013). Organizational Climate and Culture.

Annual Review of Psychology, 64(1), 361-388.

Scott, Cynthia D. og Dennis T. Jaffe. 1988. «Survive and thrive in times of change». *Training and development journal*, april 42 (4): 25-27.

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.uio.no/ehost/detail/detail?vid=6&sid=da1b30f4-b017-43c8-a7be-3594d81483d5%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtOGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=9082296&db=ehh>

Spira, J., B. (2011) *Overload!: How Too Much Information is Hazardous to Your Organization*. John Wiley & Sons.

Stensaker, I. & Haueng, A. C., (2016). *Omstilling - den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Fagbokforlaget

Tucker, A. L., & Edmondson, A. C. (2003). Why hospitals don't learn from failures: organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California management review*, 45(2), 55–72. DOI: 10.2307/41166165

Universitetet i Oslo, (2020, 7. Feb.) *Klassifisering av data og informasjon*.

<https://www.uio.no/tjenester/it/sikkerhet/lsis/tillegg/lagring/infoklasser.html>

Universitetet i Oslo. (2021a, 17, Feb.). *Lagringsguiden*.

<https://www.uio.no/tjenester/it/sikkerhet/lsis/tillegg/lagringsguide.html#5>

Universitetet i Oslo. (2021b) *SVPRO4000 - Prosjektforum - Lederskap og organisering. Kort om*

Emnet. 12. mai 2021. <https://www.uio.no/studier/emner/sv/sv/SVPRO4000/#course-content>

YR. (2007, 24. Sep.). *Forstå klimabegrepene*».

<https://www.yr.no/artikkel/forsta-klimabegrepene-1.3521976>

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt!

Vedlegg

Under følger rapportens vedlegg, som er henvist løpende i teksten.

Vedlegg 1: Anbefalte tiltak

Sterkt anbefalte tiltak

Nr.	Tiltak	Beskrivelse
1	Informasjon om Polygons mål om klimanøytralitet må formidles til ansatte i hele organisasjonen.	Polygon bør identifisere hvilke kommunikasjonsplattformer som er best egnet til å spre og samle informasjon om endringene, og hvilke ressurser de har i dag til å forestå «information management». En mulighet er å spre informasjon om satsingen på fagdager/innføringskurs om temaet, eller gjennom at regionledere informerer sine ansatte. En tredje mulighet er å utvikle en felles digital plattform hvor informasjonen kan gis (se tiltak nummer 3) Det er viktig å kommunisere årsaken(e) til endringene tidlig og understreke at bærekraftsatsingen er et kollektivt mål som også kommer de ansatte til gode. Oppnår man følelsen av eierskap og tilhørighet til endringene, er det større sannsynlighet for at disse blir en naturlig del av «den nye» arbeidsdagen. Dette kan eksempelvis forankres tidlig i arbeidsforholdet gjennom strategiske HR-prosesser som rekruttering og integrering av nye arbeidstakere (se kapittel 3.2 og 3.4 i rapporten).
2	Øke kompetansen på bærekraftige løsninger i Polygon	Polygon må identifisere gjennomførbare bærekraftløsninger som er fornuftige, akseptable og lønnsomme innenfor sitt felt. For å få til dette, bør HR-avdelingen vurdere å ansette en person som har bærekraftige løsninger som sin stilling. Alternativt kan det vurderes om man skal søke ekstern hjelp av rådgivningsorganisasjoner som har kompetanse innenfor bærekraft. Lage en handlingsplan for utforming, konkretisering og iverksetting av de forskjellige stegene som kan gjøre Polygon til en bærekraftig organisasjon (se kapittel 3.5 i rapporten). Tiltakene virksomheten kommer med, må aktivt implementeres i arbeidsdagen, men samtidig implementeres gradvis og ikke prakkes på de ansatte. For at det skal bli en del av «den nye normalen», vil det være hensiktsmessig å ha kunnskap om veien dit, gjennom fasene i endringskurven (se kapittel 3.2 i rapporten).

Fortsetter neste side...

Nr.	Tiltak	Beskrivelse
3	Utvikle en digital plattform hvor ansattes ideer til bærekraftige løsninger kan deles og spres til hele organisasjonen.	Dette vil sikre at ansatte føler seg hørt og deltakende i prosessen og gir mulighet for prøving og feiling av ulike metoder. Plattformen kan også brukes til oppsamling, drøfting, videreutvikling og spredning av (annen) lærdom/arbeidserfaringer i Polygon. Dette kan sikre bedre samarbeid på tvers av avdelinger og generelt bidra til at organisasjonen «lærer hvordan å lære bedre» (se kapittel 3.3). I tillegg unngår man misnøye og «oss mot dem»-tenkning. Ved å implementere en slik plattform, vil Polygon kommunisere hvordan «ny-kunnskap» er et viktig for å unngå at ansatte «låser seg» til etablerte arbeidsmåter. Dette kan være særlig nyttig for ansatte som har vært lenge i bedriften. Dersom en slik digital plattform skal fungere, må ansatte ha tid til å prioritere aktiv deltagelse i den. Fokus på effektivitet har tross alt vært en av hovedårsakene til at erfaringsdeling ikke har vært prioritert i organisasjonen frem til nå.
4	Lage en plan for godt samarbeid (ref. FNs bærekraftsmål nr. 17) med interessenter (for eksempel kunder og forsikringsselskap)	Polygon må forholde seg til kunder og forsikringsselskaper når de løser sine oppdrag. I tillegg må Polygon få til et bransjefokus, da det vil være vanskelig å skape bærekraftige endringer alene. Et sterkere samarbeid vil gjøre veien mot måloppnåelse kortere. Det bør legges en plan for hvordan dette skal gjøres. I tillegg bør Polygon vurdere å innhente støtte fra eksterne med kompetanse innenfor bærekraftsrådgivning.

Anbefalte tiltak

Nr.	Tiltak
1	Tilrettelegge for mer internasjonalt samarbeid blant de utførende i Polygon.
2	Polygons bærekraftorienterte kultur bør kommuniseres utad fordi det kan styrke ansattes opplevelse av at bærekraft og miljø er en prioritet i organisasjonen.
3	Polygon bør bevisstgjøre bransjen og kundene om at bærekraft handler om så mye mer enn bare klimautslipp.
4	Hvis Polygon skal belønne ansatte eller avdelinger som har gjort en solid innsats for å nå målet om klimanøytralitet, bør bedriften tenke ut en rettferdig måte å gjøre dette på. Dette for å unngå misnøye blant ansatte.

Prosjektmandat til Prosjektforum 2020

Polygon AS – «Alltid ved din side»

Polygon AS er en del av Polygon Group, som er den globale ekspertten innen skadebegrensning. Vi har mer enn 60 års erfaring med å forebygge, kontrollere og begrense effekten av vann, brann og klimaskade. Vi tilbyr både standardiserte og skreddersydde løsninger innen skadebegrensning til en rekke ulike kundetyper – fra privatpersoner, næringslivet og det offentlige. Virksomheten vår har global rekkevidde, med drift i tre verdensdeler. I Europa er vi den klare markedslederen. Med 4 500 ansatte i 16 land og over 350 depoter rundt om i verden er vi i stand til å opprettholde lokal tilstedeværelse og nærhet til våre kunder. Dette er med på å sikre at vi er «Alltid ved din side». Hvertår påtar vi oss over 300 000 oppdrag verden over, og hjelper kundene våre – huseiere, bedrifter og forsikringsselskaper – med å vende tilbake til hverdagen etter å ha blitt rammet av uforutsette hendelser. Vi er et desentralisert tjenesteselskap med en organisasjon som består av et sterkt fundament, lokal ledelse og lokal gründerånd som grunnlaget for suksess. Polygon Norge består av en franchisedel og en egen-eid. Vi er i dag ca. 380 ansatte under egneide og ca. 350 ansatte i franchise.

Bakgrunn og formål

Klimaendringene er en av de største truslene verden står ovenfor og dette inkluderer også Norge. Disse endringene er et resultat av utslipp av klimagasser fra blant annet energibruk, industri og transport. Vi i Polygon ønsker å bidra i kampen mot klimaendringen og har derfor satt oss som mål å bli klimanøytrale innen 2025. Vi har i den forbindelse et tett samarbeid med NHO hvor vi er den del av «Prosjekt bærekraft». Næringslivet har i økende grad ønske om å reelt bidra til klimanøytralitet og at det skal kunne sees i handling og ikke bare ord. Polygon ønsker heller ikke å være en som bare prater, men vi vil være med å bidra gjennom handling og konkrete tiltak.

FN har 17 bærekraftsmål og 169 delmål. Disse målene er en felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Vi i Polygon har valgt å fokusere på seks av disse målene: (8) Anstendig arbeid og økonomisk vekst, (10) Mindre ulikhet, (11) Bærekraftige byer og lokalsamfunn, (12) Ansvarlig forbruk og produksjon, (13) Stoppe klimaendringene og (17) Samarbeid for å nå målene.



Formålet er å ivareta de tre dimensjonene i en bærekraftig utvikling: klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. Det er behov for å kartlegge hvor vi er i dag og justere måten vi tenker og arbeider på.

Det vil blant annet kreve endringsevne og læringsvilje hos samtlige. Vi ønsker at alle fra ytterste ledd til øverste hold skal inkluderes og at dette implementeres i Polygon sin kultur da dette er noe vi setter høyt i selskapet. Det er vårt ansvar å drive virksomheten etter høye etiske standarder, med respekt for enkeltpersoner og samfunn, og med bærekraftig praksis som bidrar til et bedre miljø.

Vi forventer at våre medarbeidere går foran med et godt eksempel, i tråd med våre verdier: Integritet, excellence og empati. Vi ønsker at dette blir en del av de ansattes hverdag slik at de også tar med seg dette hjem. Vi definerer integritet som ansvarlighet, ærlighet, og pålitelighet.

Ansvarlighet handler om å ta ansvar for våre handlinger, ikke bare overfor kundene, men også hverandre. Vi er klar over at uetisk praksis forekommer i bransjen vår, så vi kan skille oss ut rett og slett ved å være ærlige – på alle nivåer i selskapet. Pålitelighet er en nøkkelfaktor i tjenestene vi leverer, men også en høyt verdsatt verdi internt i Polygon.

Ett av grepene vi ønsker å fokusere på er bilparken. I dag benytter våre utførende biler som går på diesel. Vi har ca 350 biler i Polygon og ønsker gradvis å bytte disse ut med elektriske biler. Polygon har mange lagere som vi omtaler som «depoer» plassert rundt i vårt langstrakte land. Flere steder ilandet er avstandene store og det blir mye kjøring for å komme seg fra depot til skadested. På skadestedene håndterer vi store mengder avfall og har gode rutiner på sortering, men kan se nærmere på muligheten for gjenbruk av materiell.

Å nå målet om å bli et sertifisert klimanøytralt selskap innen 2025 er ikke bare et teknologisk skifte, men krever også et skifte i holdninger, normer og verdier som skal avspeiles i beslutninger og handlinger hos medarbeiderne i Polygon AS.

Aktuelle problemstillinger

Hvordan kan vi jobbe systematisk med å integrere og utvikle organisasjonskulturen i Polygon, slik at vi når bærekraftsmålene vi har satt for virksomheten? Hvordan får vi overført ord til handling? Vi ser for oss at arbeidet med å gå fra ord til handling innebærer to hovedutfordringer:

- 1) *Hvor er vi i dag og hvor skal vi?* Hva vil være akseptable mål for å kunne dokumentere at vi faktisk ser resultater av våre handlinger? Har vi kunnskap om våre utslipp og hva som skal til for å bli klimanøytral? Er kartlegging av dagens CO2 utslipp nødvendig for å skape oppslutning om målene? Hvordan kan vi kartlegge og dele erfaringer om nye CO2 reduserende tiltak i organisasjonen for å skape oppslutning om bærekraftsmålene?
- 1) *Hvordan etablerer Polygon AS en kultur som systematisk velger og utvikler tiltak for å bli klimanøytrale?* Det er viktig at tiltak for å bli klimanøytrale utvikles og foreslås av Polygon selv og at Polygon etablerer en kultur for systematisk å lete etter nye tiltak og forslag for å bli klimanøytrale. Polygon Norge må få en kultur hvor det er naturlig å søke bærekraftige løsninger. Hvordan bygger vi egen identitet som et bærekraftig, robust og klimanøytralt selskap som vises i handling (Tiltaksplan).

Prosjektorganisering og gjennomføring

Polygon AS ønsker bistand i hvordan vi kan utvikle en organisasjonskultur som når målene våre om å bli et klimanøytralt selskap innen 2025. Et vellykket prosjekt vil kartlegge nødvendig bakgrunnsinformasjon og kunnskap om Polygons AS sine utfordringer samt foreslå videre prosess med å nå målene. Hvilke organisatoriske og institusjonelle barrierer og strukturelle hindringer opplever Polygon AS i arbeidet med å nå bærekraftsmålene? I hvilken grad må tiltak differensieres og ta hensyn til at de ulike grepene ikke nødvendigvis kan være like over hele Norge. Enkelte steder har store avstander mellom kontorene/depoene og bemanningen varierer fra by til by. Det er også ønskelig med konkrete forslag til tiltak for å utvikle en kultur som jobber systematisk med å bli et klimanøytralt selskap innen 2025.

Vi ønsker at det innhentes relevant dokumentasjon og litteratur som belyser problemstillingene samt at det gjennomføres fokusgruppeintervjuer og dybdeintervjuer med relevante og sentrale nøkkelpersoner i virksomheten. Prosjektet skal avsluttes juni 2020 med en sluttrapport med forslag til konkrete tiltak Polygon AS kan iverksette for nå målet om å få en organisasjonskultur som jobber systematisk med å bli klimanøytrale innen 2025.

Praktisk informasjon:

Oppdragsgiver: Polygon AS, Enebakkveien 307, 1188 Oslo

Besøksadresse: Enebakkveien 307, 1188 Oslo

Kontaktpersoner:

Sylvi Hjelseth, sylvi.hjelseth@polygongroup.com Mob: 45865943	Kristine Bråthen kristine.brathen@polygongroup.com Mob: 98841080
---	---

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide – Prosjektgruppe Polygon

Intervjutyper:

- Semi-strukturert respondentintervjuer
- Semi-strukturert fokusgruppeintervjuer

Formål med intervjuene:

- Intervjuene skal være *eksplorative*. Intervjuene skal gjennomføres for å innhente empirisk kunnskap omkring temaer som er direkte knyttet til prosjektets tolkninger av problemstillingen.
-

Temabasert intervjuguide – Semi-strukturerte respondent-intervjuer og fokusgruppeintervjuer

1) Styrings/hjelpespørsmål skal være forankret i de ulike elementene ved formuleringen av problemstillingen. Sentrale tematikker her vil kunne være: (1) Polygons kultur, (2) Bærekraft og samfunnsansvar, (4) Erfaringsdeling og læring, (5) Endringer i kultur og arbeidsmåter (6) Motivasjon til kulturendring og valg i arbeidet.

2) Formuleringen på intervju spørsmålene skal ikke betraktes som bindende, men angir heller en pekepinn på hvilke elementer ved tematikken som kan være hensiktsmessig å vektlegge.

Tematikk	Styrings/hjelpespørsmål for fremdrift
<i>Rammesetting</i>	• Presentasjon og kort introduksjon av formål med intervju • Har du noen spørsmål du har lyst å stille oss innledningsvis? Er det noe du lurer på? • Avklare anonymitetshensyn og opptak av intervju • Presentere intervjuets innhold og tidsrammer
<i>Bakgrunnsinformasjon</i>	• Kunne du fortalt litt om deg selv? ○ Hvilke rolle og arbeidsoppgaver har du? Kunne du fortalt litt om dette? ○ Har du noen utdanning, fagbrev (annen erfaring). I så fall hvilken? • Kunne du beskrevet en gjennomsnittlig arbeidsdag for deg? • Hvor lenge har du jobbet i Polygon? • Hvor i landet jobber du? ○ Hva er spesielt med å jobbe der? (Avstander, værforhold, få/mange oppdrag)

<i>Polygons kultur</i>	• Hva mener du kjennetegner Polygons kultur? ○ Ledelseskultur ○ Kollegiale ○ Åpenhet for å ta opp forhold ○ Motiverer og tilrettelegger for nye forslag ○ Sosialt ○ Arbeidsoppgaver og -press ○ Utvikling av egenskaper (læring/utdanning) • Hva tror du andre tenker om Polygon? • Hvordan vil du beskrive Polygon med tre ord?
<i>Klima, miljø og samfunnsansvar</i>	• Hvilke tanker har du om klima og miljø? • Hva mener du er det viktigste man kan gjøre for å ivareta klima og miljø? • Har du et klart bilde av hvordan Polygon forholder seg til klima og miljø? ○ Har du noen forslag til hvordan Polygon kan bli bedre til å håndtere klima og miljø? Hvilke utfordringer (hindringer, barrierer) ser du? Kjenner du til Polygons bærekraftsmål, og spesielt til målet om å bli klimanøytral innen 2025?
<i>Erfaringsdeling og læring</i>	Hvis du har erfart noe, som er nyttig eller kritisk for Polygon, hva gjør du? Har dere rutiner for å samle erfaringer? Hva skjer med erfaringer som er omsatt i praksis? Hvordan viderefremmes denne nye praksisen? Informasjonen?
<i>Endringer i kultur og arbeidsmåter</i>	• Hvilke arbeidsoppgaver mener du er de mest kritiske å få gjennomført i jobben din? (Operasjonell drift) • Hvordan tror du miljøtiltak hadde påvirket hvordan du jobber i dag? ○ For eksempel: Valg av kjøretøy, antall kjøreturer, valg av arbeidsmetodikk...(Utgangspunkt KPI-liste)
<i>Motivasjon til kulturendring og valg i arbeidet</i>	• Hvis det finnes flere måter å gå frem for å løse en arbeidsoppgave på, hvilke elementer avgjør valg av fremgangsmåte? ○ Er du bevisst på hvordan valgene du gjør, påvirker klima og miljø i arbeidshverdagen? • Hva skal til for at klima og miljø blir noe som er naturlig å vurdere i dine daglige valg?
<i>Debrief</i>	• Avslutningsvis, er det noe vi har glemt å spørre om som du mener er viktig for oss å ta med? • Hvordan synes du intervjuet har gått? ○ Noe du tenker var positivt? Negativt? • Tusen takk for intervjuet! • Kunne du tenkt deg å stille til et oppfølgingsintervju hvis dette blir aktuelt? Husk!: Avslutningsvis gi respondenten tilbakemelding på elementer intervjuer fikk interessant/ny innsikt i.

Vil du delta i forskningsprosjektet Polygons ferd mot klimanøytralitet i 2025

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge, deres forståelse av daglig virksomhets bærekraft, samt å finne ut av hvordan vi kan på best mulig måte implementere tiltak som gjør at bedriften når sine bærekraftsmål. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Polygons ferd mot klimanøytralitet i 2025 er en del av emnet Prosjektforum 2021: Lederskap og organisering, som inngår i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Gjennom emnet skal studenter ved masterprogrammet utføre et reelt forskningsprosjekt for en virksomhet. Hensikten er å gi studentene erfaring med moderne arbeidsformer og problemstillinger i arbeidslivet, hvor faglige kunnskaper og perspektiver kan anvendes i praksis. I den forbindelse har Polygon AS meldt inn et prosjekt som de ønsker løst av/i samarbeid med studentene.

Problemstilling:

Hvordan kan Polygon jobbe systematisk med å integrere og utvikle organisasjonskulturen i bedriften, for å bli sertifisert klimanøytrale innen 2025?

Av hovedproblemstillingen har vi utledet fire relevante forskningsspørsmål, med bakgrunn i utfordringer som Polygon har identifisert i prosjektmandatet:

1. Er det behov for å kartlegge dagens utslipp for å motivere og fasilitere for en kulturendring?
2. Hvordan kan Polygon kontinuerlig dele erfaringer og dele ansattes lærdommer om klimanøytrale løsninger?
3. Hvordan endre og utvikle Polygons organisasjonskultur- og identitet der fire punkter er sentrale?
 - a. Motivasjon
 - b. Kunnskap
 - c. Evne
 - d. Budskapsformidling
4. Hvordan iverksette og følge opp besluttede tiltak?

Prosjektet vil ende i en sluttrapport som vil deles med Polygon og Universitetet i Oslo. Det vil også foregå tre muntlige foredrag om prosjektet. Ett for Polygon Group, ett for sensorer ved Universitetet i Oslo, og ett for nye studenter som skal ta emnet prosjektforum til høsten.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Studenter fra masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid, ved institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet, i samarbeid med Polygon group Norge.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta da du er en del av en av gruppene vi er interessert i å forske på i dette prosjektet gruppene er:

- Fagarbeider
- Prosjektleder
- Ledelse og administrasjon på toppnivå
- Regional-/mellom-/avdelingsledere

I tillegg har vi bedt om din kontaktinfo siden du er en viktig del av Polygon Group i Norge, og vi ønsker å få informasjon om temaet omkring bærekraft og miljø i bedriften fra alle ledd, der vi mener nettopp du har verdifull kompetanse og informasjon å dele med oss.

I første runde er du en av rundt 15 personer som er valgt ut til denne studien.

Vi har fått din kontaktinformasjonen gjennom Polygon Group sentralt, da de mener du er en god kandidat for studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i dette prosjektet vil det innebære at du vil i første omgang bli med på et dybdeintervju som vil foregå over en digital plattform, med video og lyd (Zoom). Vi tenker at vi prater sammen i cirka 45 minutter, der vi ønsker å høre litt om hva du gjør i din jobb og hvordan du betrakter Polygon som en bærekraftig organisasjon.

Det vil være mulig at vi ut på våren kaller deg tilbake til en workshop der vi ønsker å samle flere medlemmer av organisasjonen for å drøfte forskjellige tiltak dere kan gjøre på jobb som kan være med på å forbedre deres miljø- og klimaavtrykk. Denne workshopen vil også foregå som videosamtale der dere vil deles opp i mindre grupper/virtuelle rom for å diskutere caser som blir presentert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom du ikke ønsker å delta, eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke din stilling eller holdninger til deg på arbeidsplassen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet tidligere i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være medlemmene av prosjektgruppen som vil ha tilgang til dataene innhentet i dette prosjektet. Alt av forskningsdata lagres på krypterte minnepinner, samt på sikre forskningsservere, der vi bruker Workspace for Google, Microsoft Office, og NVIVO for å behandle og lagre informasjonen.

Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i rapporten eller ved foredrag som holdes mot slutten av prosjektet. Vi er kun opptatt av å finne trender som beskriver firmaet, og veien Polygon har mot å bli en klimanøytral organisasjon. Vi er derfor ikke ute etter data som omhandler deg som privatperson. Alle personopplysninger som kan knyttes tilbake til dere, vil anonymiseres. Det innebærer at navn, alder og lignende vil være adskilt fra det du faktisk sier. Personopplysninger vil lagres fysisk låst ned.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i midten av juni 2021. Etter dette vil all rådata som vi har lagret, slettes.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitet i Oslo ved Anders Underthun (Veileder) Anders.Underthun@oslomet.no eller André Korsmo Berntsen andrekb@uio.no (Student).
- Vårt personvernombud: Malin Solli Wandem; m.s.wandem@sv.uio.no , eller personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektgruppe

Universitetet i Oslo

Anders Underthun (veileder)

André K. Berntsen (Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Polygons ferd mot klimanøytralitet i 2025*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i Dybdeintervju
- å delta i Workshop

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5: Kodebok for koding av dybdeintervjuer og fokusgrupper

Kodeord	Antall filer	Antall referanser
Belønning og motivasjon	14	62
Bærekraftige løsninger	16	212
ERUM	7	66
Endre	13	59
Motivere	11	26
Redusere	10	30
Utførelse	7	21
Kommunikasjon	14	145
Organisasjonsendring	16	132
Kulturendring	8	16
Omstillingskurven	10	41
Proaktiv endring	10	22
Reaktiv endring	9	17
Strategisk endringsprosess	6	7
Organisasjonskultur og identitet	16	188
Oppdrag	10	35
Organisasjonsstemning	16	95
Organisatorisk læring	16	141
Deuterolæring	12	39
Dobbelkrets læring	12	28
Enkelkrets læring	11	25
Insentiv for enkelkrets	9	19
Selvstendighet	9	24
Utvikling av en bærekraftig organisasjonskultur	4	30
Bærekraft i HR-avdelingen	5	6
Definerte bærekraftsmål	11	29
Innføre bærekraft i verdisystemer	5	23
Medarbeidernes in-rolle & ekstra-rolle	8	20
Oppdrag	7	28