



Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap,
Campus Rena

Av Håkon Røkke Christiansen og Arne Halvor Dramstad

Kandidatnummer: 120 og 122

Masteroppgave

Implementering av en miljøstrategi

En casestudie om å implementere miljøstrategi i entreprenørmarkedet

Master i økonomi og ledelse, spesialisering økonomistyring

2023

Forord

Denne avhandlingen markerer avslutningen på vårt fireårig masterstudium i økonomi og ledelse ved Høgskolen Innlandet, avdeling Rena med fordypning innen økonomistyring. Hovedformålet med oppgaven er å beskrive hvordan styringssystemet kan benyttes for å implementere en miljøstrategi i en norsk virksomhet. Arbeidet med denne avhandlingen har vært både utfordrende, lærerikt og spennende, og vi synes at prosessen har bidratt til en økt forståelse av vårt fagområde.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til våre veiledere Tor Erik Olsen og Marthe Holum for god hjelp, oppfølging og nyttige innspill. De har bidratt med gode faglige vurderinger og tilbakemeldinger i arbeidet med prosjektet.

Vi vil rette en stor takk til Betonmast som villig lot seg intervju og dele informasjon med oss. Deres bidrag har vært avgjørende gjennomføre studiet slik det fremstår. Vi vil gjerne takke alle informantene som har stilt opp og tatt seg tid til å delta i intervjuene.

Til slutt vil vi takke våre familier og venner for deres tålmodighet underveis i arbeidet med denne masteroppgaven.

Oslo 02. mai 2023

Håkon Røkke Christiansen

Arne Halvor B. Dramstad

Innhold

Forord.....	2
Figurer	5
Tabeller	5
Sammendrag	6
Abstract	7
1 Introduksjon	8
1.1 Bakgrunn og motivasjon for oppgaven	8
1.2 Posisjonering og problemstilling	10
1.3. Problemstilling	11
1.4 Bidrag	12
1.5 Forskningsmetode.....	13
1.6 Oppgavens struktur og innhold.....	13
2 Teori.....	15
2.1 Teoretisk rammeverk for styringssystemer	15
2.2 Simons Levers of Control.....	17
2.2.1 Trossystemet	20
2.2.2 Grensesystemet.....	22
2.2.3 Diagnostiske kontrollsystemer	23
2.2.3 Interaktive kontrollsystemer.....	26
2.2.4 Dynamikken mellom styringssystemene	27
2.2.5 Spenninger	29
2.3 Utvikling av Levers of Control	30
2.4 Oppsummering og anvendelse av teori.....	33
3 Presentasjon av case.....	34
3.1 Virksomhetsområde og organisering.....	34
3.2 Miljøsituasjon og grønn omstilling	34
3.3 Fundament og lederprinsipper	35
3.4 Miljøstrategien	36
3. 5 Grønn tråd.....	36
4 Metode	38
4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	38
4.2 Forskningsdesign	39
4.3 Utvalg.....	40

4.3.1	Utvalgsstørrelse	40
4.3.2	Utvalgsstrategi.....	40
4.3.3	Datainnsamling	41
4.3.4	Gjennomføring av intervju	42
4.5	Analysemetode	43
4.6	Kvalitet i kvalitativ forskning.....	45
4.6.1	Reliabilitet.....	46
4.6.2	Validitet.....	47
4.6.3	Generalisering	48
4.7	Forskningsetikk.	48
5	Empiriske funn	50
5.1	Den grønne strategien i entreprenørvirksomheten	50
5.2	Trossystemet.....	55
5.4	Grensesystemet	58
5.5	Diagnostiske kontrollsystemet	62
5.6	Interaktive kontrollsystemet.....	65
5.7	Oppsummering	68
6	Analyse og diskusjon	70
6.1	Tydelig kultur og verdier rettet mot lønnsomhet	70
6.2	Grenser etableres av regulatoriske krav og konkurransefordeler	73
6.3	Ulikhet i forståelse og belønning av prestasjonsmål.....	76
6.4	Variierende grad av dialog, diskusjon og informasjonsutveksling	79
6.5	Ubalanse og sterkt fokus på det diagnostiske kontrollsystemet	82
7	Konklusjon.....	84
7.1	Implikasjoner og forslag til videre forskning.....	86
8.	Litteraturliste.....	88
9.	Vedlegg	95
9.1	Vedlegg 1: Intervjuguide konsern.....	95
9.2	Vedlegg 2: Intervjuguide selskaper.....	100

Figurer

Figur 1: Levers of control.....	19
Figur 2: Selskapskart Betonmast.....	34
Figur 3: Stegvis-deduktiv metode.....	44

Tabeller

Tabell 1: Utvalg.....	41
------------------------------	-----------

Sammendrag

Denne masteravhandlingen er en kvalitativ casestudie av en norsk entreprenørvirksomhet der vi undersøker leders bruk av styringssystemet for å implementere en miljøstrategi. Vi har utformet følgende problemstilling:

Hvordan benyttes styringssystemet for å implementere en miljøstrategi?

Problemstillingen besvares ved at vi har utført et casestudie på en landsdekkende entreprenørbedrift. Vi valgte å samle inn data fra flere selskaper spredt over hele landet for å oppnå en dypere innsikt. I forskningsprosjektet inkluderte vi både konsernledelse, stab og ansatte i selskapene for å undersøke flere analysenivåer og få et mer helhetlig bilde av virksomheten. Dette består av informanter fra seks forskjellige selskaper i tillegg til stab og konsernledelse, som inkluderer både ledere og medarbeidere. I tillegg til intervjuene har vi utført en dokumentanalyse av offentlig tilgjengelige dokumenter fra entreprenørvirksomheten. Dette har gitt oss en dypere innsikt i både konteksten og miljøstrategien, samt hvordan entreprenørvirksomheten implementerer denne strategien. Vår forskningsprosess kan beskrives som en stegvis-deduktiv induktiv metode.

For å undersøke virksomhetens styringssystem i en økonomistyringssammenheng og i tillegg kartlegge bruk, har vi valgt å benytte det analytiske Simons (1995a) rammeverk «Levers of Control».

Vår studie viser at entreprenørvirksomheten implementerer miljøstrategien ved å ta i bruk de begrensede delene av styringssystemet – diagnostiske- og grensesystemer. Det viser et spesielt ensidig fokus av diagnostisk kontrollsystem i implementering av miljøstrategien gjennom en «top-down» prosess. Simons (1995a) påpeker imidlertid at virksomheter i tillegg burde benytte muliggjørende kontrollpaker for å sikre ytterligere motivasjon og engasjement i strategiimplementeringen, og tilrettelegge for kontinuerlige strategiske forbedringer. Derfor er det viktig å ha en helhetlig tilnærming til bruk av styringssystemet for å sikre en effektiv implementering av strategi.

Abstract

This master's thesis is a qualitative case study of a Norwegian contracting company where we investigate leaders' usage of a management system to implement an environmental strategy. We have formulated the following research question:

How is the management system utilized to implement an environmental strategy?

The research question is answered by conducting a case study on a domestic, nationwide contracting company. We chose to collect data from several companies spread across the country to gain a deeper insight. In the research project, we included both the corporate management, the staff, and employees in the various companies to examine multiple levels of analysis and to get a more comprehensive picture of the organization. This includes informants from six different companies in addition to the corporate management and staff, including both leaders and employees. In addition to the interviews, we have conducted a document analysis of publicly available documents from the contracting company. This has given us a deeper understanding of both the context and the environmental strategy, as well as how the company is implementing this strategy. Our research process can be described as a stepwise-deductive inductive method.

To examine the company's management system in an economic management context and to also map usage, we have chosen to use the analytical framework of Simons (1995a), "Levers of Control".

Our study shows that the contracting company implements the environmental strategy by using the limiting parts of the management system – the diagnostic- and boundary-systems. It further shows a particularly one-sided focus on diagnostic control systems in the implementation of the environmental strategy through a top-down approach. However, Simons (1995a) points out that organizations should also use enabling control levers to ensure further motivation and engagement in the implementation of the strategy, as well as facilitate for continuous strategic improvements. It is therefore important to have a holistic approach to the use of management systems in order to ensure an effective implementation of the strategy.

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn og motivasjon for oppgaven

Bakgrunnen og motivasjonen for å ta opp temaet om bærekraft i byggebransjen er at menneskeheten bruker tilsvarende 1,5 planeter til å skaffe ressursene vi bruker, og avfall som absorberes (Isaksson, Garvare & Johnson, 2015). Byggebransjen står for en stor andel av de totale klimagassutslippene, og det produseres mye avfall på dagens byggeplasser (Hugosson, Stevik, Sjøberg & Tryggestad, 2019). Ifølge SSB (Codex 2023; SSB, 2023) oppstår det omkring 1,8 millioner tonn avfall fra nybygging, rehabilitering og rivning, samt ytterligere nesten én million tonn fra anleggsaktivitet. Til sammen utgjør dette 25 % av alt avfall i Norge. Samfunnets bekymringer tvinger virksomheter til å ta samfunnsansvar og utvikle en miljø- og bærekraftstrategi, og samtidig opprettholde økonomisk ansvar og lønnsomhet (Isaksson et al., 2015).

Tradisjonelt har byggebransjen valgt konstruksjoner i stål og betong, som er energi- og utslippskrevende. Det har vært antatt at investeringer for å verne om miljøet har få økonomiske gevinster for virksomheter. Forskere har imidlertid utfordret denne antagelsen, og nyere forskning og litteratur viser at bærekraft kan føre til økt lønnsomhet for bedrifter (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014; Friede, Bassen & Busch, 2015). Bedrifter kan implementere miljøvennlige handlinger og samtidig opprettholde konkurransefortrinn (Porter & van der Linde, 1995; Reyes-Rodríguez, Ulhøi, & Madsen, 2016). Ofte oppnås konkurransefortrinn ved hjelp av utvikling av bedrifters ressurser og evner i forbindelse med innføring av proaktive tilnærminger til miljøvern (Reyes-Rodríguez et al., 2016).

Det har lenge vært antatt av forskermiljøet at miljø- og bærekraftsaktiviteter ikke er verdiskapende, og det økonomiske perspektivet har vært preget av et avveiningsbehov mellom å være lønnsom eller ansvarlig (Jørgensen & Pedersen, 2013). Isaksson & Johnson (2015) retter nettopp en pekefinger mot at universiteter fortsatt er i en «business as usual»-tilstand hvor forståelse av bærekraftige løsninger, eller å imøtekomme samfunnets behov, ikke er lønnsomt for bedrifter. De mener at utdanningsansvarlige heller burde lære nyutdannede hvordan man kan bidra til bærekraftige løsninger. Forfatterne forklarer at bedrifter med et hensyn og omtanke til samfunnets behov faktisk vil oppleve økt lønnsomhet. Samfunnets behov fokuserer spesielt på miljø og sosiale forhold (Isaksson & Johnson, 2015). Det har til tross for dette den senere tid vært virksomheter som har oppnådd langsiktige fordeler ved å operasjonalisere og investere i bærekraftige aktiviteter, som har fått en strategisk betydning i

dagens konkurransesituasjon (Goyal, Rahman & Kazmi, 2013). Nyere forskning viser dermed at bærekraftige satsinger kan føre til økt lønnsomhet og konkurransekraft, og en av nåtidens største trender omhandler å ta miljømessige og bærekraftige hensyn i forretningsdrift. Det tyder på at bærekraft og økonomisk vekst ikke trenger å være motstridende mål. Tvert imot kan de to faktisk styrke hverandre.

Selskaper som integrerer bærekraft i sin forretningsstrategi, opplever en rekke fordeler som kan bidra til økt lønnsomhet (Eccles et al., 2014). En rapport fra United Nations Global Compact (2017) viser at fordelene inkluderer økt markedsandel, styrket merkevare, reduserte kostnader, økt produktivitet og innovasjon, samt redusert risiko. Videre viser en undersøkelse gjennomført av MIT Sloan Management Review at selskaper som har en bærekraftstrategi, har en høyere sannsynlighet for å oppleve økonomisk suksess enn selskaper som ikke har det (Edelman, Luca & Svirsky, 2018).

Bærekraftige tiltak kan også bidra til å bygge tillit hos interessentene, inkludert investorer, ansatte, kunder og samfunn. Dette kan igjen føre til økt lojalitet, og dermed økt konkurransekraft og vekstmuligheter. En rapport fra Nielsen (2018) viser at forbrukere i stadig større grad vektlegger bærekraft og miljø når de tar beslutninger om kjøp, og at selskaper som tar ansvar for miljøet og samfunnet, ofte opplever økt kundelojalitet og positiv omtale (Nielsen, 2018). I tillegg kan bærekraft også bidra til å skape et mer stabilt og forutsigbart forretningsmiljø på lang sikt. Ved å ta hensyn til miljø og samfunn, kan selskaper bidra til å redusere risikoen for naturkatastrofer, sosiale uroligheter og andre faktorer som kan påvirke forretningsdriften negativt (Eccles et al., 2014). Alt i alt kan det hevdes at det å integrere bærekraft i forretningsdriften ikke bare er et etisk ansvar, men også en økonomisk nødvendighet for selskaper som ønsker å oppnå langsiktig vekst og konkurransekraft (Eccles et al., 2014)

I løpet av de siste 20 årene har økonomistyringslitteraturen rettet fokus mot utforming av strategi, fremfor hvordan implementering og bruken av den skjer i virksomheten (Simons, 1995a; Malmi & Brown, 2008). Det finnes en rekke styringsmekanismer som virksomheter og ledere kan velge i blant når de forsøker å oppmuntre og implementere strategiske endringer. I denne avhandlingen er fokuset rettet mot å undersøke hvordan ledere og ansatte benytter styringssystemet for å implementere strategi.

For å undersøke hvordan virksomheter balanserer sitt styringssystem i strategiimplementeringen av miljø, har vi derfor valgt å gjennomføre en casestudie av en

entreprenørvirksomhet. Kontekstuelle faktorer som om hvorvidt klimaendringer blir påvirket av byggebransjen og iverksetting av strategiske tiltak, forsterker vår motivasjon for oppgaven.

1.2 Posisjonering og problemstilling

Interessen for samspillet mellom styringssystemer og strategi har økt i senere tid (Langfield-Smith, 1997; Simons, 1994; Chapman, 2005). Tradisjonelt har forskning på strategifeltet i stor grad fokusert på utforming av strategi, heller enn implementering og bruk av den i virksomheter (Simons, 1995a). I lys av byggenæringens stadige endring, økende konkurranse og fokus på grønn omstilling, er det viktig å forstå hvordan ulike styringssystemer utfyller hverandre og hvordan strategiplaner faktisk blir implementert (Johanson & Madsen, 2013).

Tidligere har styringssystemer hovedsakelig vært rettet mot å oppnå bestemte mål og oppgaver gjennom en kommanderende og hierarkisk styringsform. Dette har ofte vært tilstrekkelig i stabile og forutsigbare omgivelser, hvor virksomhetene kunne operere med relativt få endringer og tilpasninger. For å lykkes i et stadig mer dynamisk og konkurransedyktig forretningsmiljø, er det nødvendig å utvikle fleksible styringsmekanismer som legger vekt på innovasjon, organisatorisk læring og markedsorientering (Heinicke, Guenther & Widener, 2016). Styringssystemet har dermed en dobbel rolle i organisasjoner, ettersom det både må sikre kontroll for at virksomheten når sine målsettinger og samtidig legge til rette for innovasjon og fleksibilitet. Denne balansen krever en bevisst og balansert bruk av styringssystemet, som kan skape dynamiske spenninger som er essensielle for konkurranseposisjon, læring og utvikling. Det er derfor viktig at organisasjoner finner den rette balansen mellom kontroll og fleksibilitet for å oppnå suksess, og tilpasse seg endringer i omgivelsene.

Byggebransjen står overfor utfordringer når det gjelder å etterleve stadig endrede regelverk og standarder, ny teknologi og digitale løsninger, samt endringer i markedet; f.eks. økonomiske svingninger eller endringer i kundenes preferanse. I tillegg er byggebransjen ofte preget av høy konkurranse og økende fokus på bærekraft og miljøvern, som igjen stiller høyere krav til byggebransjen når det gjelder å redusere miljøpåvirkningen og å bygge mer bærekraftig. Dette understreker behovet for dynamiske styringssystemer som kan hjelpe selskap i byggebransjen til å etterleve regler, minimere risikoen for negative konsekvenser for samfunnet og miljøet, og i tillegg være innovative og opprettholde konkurransefortrinn.

Det finnes flere definisjoner på hva som inngår i et styringssystem, og dette gjør det utfordrende å forske på temaet, ifølge Malmi & Brown (2008). Simons (1994), Simons (1995a) og Simons (1995b) argumenterer for at det finnes ulike motvirkende krefter i virksomheter som ledere må balansere ved å anvende ulike styringsmekanismer. Dette har blitt undersøkt i flere forskningsstudier, og forskning har vist at de fire kontrollspakene i "Levers of Control" er komplementære og må sees i sammenheng med hverandre (Widener, 2007). Dette understreker viktigheten av å bruke ulike styringsmekanismer sammen, for å kunne oppnå effektiv styring og implementering av strategier i virksomheten. Malmi & Brown (2008) underbygger denne forskningen og beskriver at styringssystemenes mekanismer ikke fungerer isolert fra hverandre, og at det er naturlig å anse dette som en styringspakke.

Det er mulig for ledere å benytte ulike styringsmekanismer for å overholde ansattes adferd og avgjørelser i tråd med virksomhetens strategi. Dette er imidlertid avhengig av hvilke styringssystemer virksomheten har tilgjengelig (Malmi & Brown, 2008). I dynamiske og konkurransepregede markeder kan det være utfordrende for ledere å kontrollere samtlige gjennomførte arbeidsoppgaver, og det er derfor viktig at dagens ledere motiverer ansatte til å skape prosessforbedringer og utvikle tilbudet mot kundenes nye behov på en kontrollert og nøyaktig måte (Heinicke et al., 2016). I forventet og krevende bærekraftig omstilling vil dette medføre press der virksomheter vil gjennomføre strategiske endringer for å etablere konkurransefortrinn. Det er derfor relevant å undersøke hvordan ledere benytter styringssystem til å implementere en strategi, og dette fører oss frem til oppgavens problemstilling.

1.3. Problemstilling

Problemstillingen vår er som følger:

«Hvordan benyttes styringssystemer for å implementere en miljøstrategi?»

Problemstillingen i oppgaven inkluderer flere begreper som vi vil forklare nærmere. Strategi og implementering er begge sentrale begreper innenfor økonomistyring, og de er også tett

knyttet til hverandre. Vi ønsker å undersøke hvordan entreprenørvirksomheten benytter styringssystemet for å gjennomføre en strategisk implementering, som i dette tilfellet er en miljøstrategi. Vi har valgt å bruke Simons (1995a) "Levers of control" rammeverk som utgangspunkt i vår analyse og rammeverkets definisjon for styringssystemer. Dette rammeverket beskriver hvordan organisasjoner kan benytte styringssystemet for å gjennomføre strategiske implementeringsprosesser.

I tillegg inkluderer problemstillingen begrepet "miljøstrategi", som referer til miljøstrategiene som entreprenørvirksomheten har implementert i to runder, første gang 2012/13-2020 og siste gang fra 2020-2024, som representerer strategien som casebedriften har utarbeidet. Vi vil gi mer detaljert informasjon om casebedriften i kapittel 3; presentasjon av case, som omhandler den empiriske bakgrunnen for vår studie.

1.4 Bidrag

Denne studien har som formål å være et bidrag til kunnskapsfeltet ved å undersøke hvordan ledere kan bruke dynamiske spenninger gjennom styringssystemet for å implementere et strategisk initiativ om en miljøstrategi i byggebransjen. Ved å analysere entreprenørvirksomheten som case, ønsker vi å undersøke hvordan ledere benytter styringssystemet for å sikre at miljøstrategien kan implementeres på en effektiv, kontrollert og motivert måte.

Videre har dette studiet også en praktisk nytteverdi, ettersom det søker å bistå ledere til å navigere i stadig mer krevende omgivelser der bærekraft er et økende fokusområde. Spesielt vil studiet hjelpe ledere med å unngå avvik i strategiimplementeringen mellom strategi og utførelse, og i stedet implementere miljøstrategien på en måte som er forankret i hele organisasjonen. Ved å øke kunnskapen om hvordan styringssystemet kan bidra til å implementere en miljøstrategi, vil dette studiet kunne gi ledere i byggebransjen et verktøy som kan hjelpe dem med å implementere kritiske strategier for å imøtekomme krav og forpliktelser til bærekraft, og dermed også styrke deres konkurranseevne på lang sikt.

1.5 Forskningsmetode

Simons (1995a) «Levers of Control» teori argumenterer for at organisasjoner må ha tilstrekkelige styringssystemer for å sikre at organisasjonens strategi blir implementert og at atferden til de ansatte er i tråd med strategien. Imidlertid kan allerede etablerte rutiner og vaner hindre endring i organisasjonen. For å forstå hvordan ledere i virksomheter kan benytte dynamiske spenninger gjennom bruk av styringssystemet for å implementere et strategisk initiativ i form av miljøstrategi i byggebransjen, har dette studiet valgt å benytte en kvalitativ forskningsmetode med intensivt design og en fortolkningsbasert tilnærming.

For å fange kunnskap og informasjon om hvordan styringsmekanismene fungerer, og hvordan dette har blitt implementert i resten av organisasjonen, er det gjennomført dybdeintervjuer med informanter fra seks forskjellige selskaper i tillegg til stab og konsernledelse. Studiet har inkludert et bredt spekter av informanter i entreprenørvirksomheten mellom ledelse og ansatte, som er godt etablerte, og har en god sammensetning av ansiennitet i bedriften. Målet er å undersøke hvordan ledere benytter de ulike styringsmekanismene, gjennom å analysere entreprenørvirksomhetens arbeid i forbindelse med miljøstrategiimplementeringen.

Oppgaven søker å bidra med ny kunnskap som kan bistå ledere i praktiske kontekster der endring mot grønn omstilling er et stadig økende fokus. Spesielt vil studiet belyse hvordan bruk av styringssystemet kan bidra til å implementere miljøstrategien med motivasjon og forankring i hele virksomheten, og redusere gapet mellom endringene i styringssystemet og etablerte rutiner og vaner som kan forhindre strategiske forbedringer.

1.6 Oppgavens struktur og innhold

Vi har valgt å strukturere oppgaven i 7 kapitler, som inkluderer introduksjon og konklusjon. I kapittel 1 har vi redegjort for bakgrunn for oppgaven, problemstilling og hensikt med oppgaven. Kapittel 2 redegjør videre for teoretiske rammeverk og utgjør det teoretiske grunnlaget for utredningen. Simons (1995a) sitt rammeverk «Levers of Control» presenteres her. I tillegg gjør vi kort rede for teori om strategi. I kapittel 3 presenterer vi casevirksomheten og retter fokus mot miljøstrategien. Her legger vi vekt på virksomheten og organisering, grønn omstilling, lederprinsipper og miljøstrategien i selskapet. Videre i kapittel 4 forklarer vi våre metodiske tilnærminger og hvordan vi har gått frem for å besvare

oppgavens forskningsspørsmål. I kapittel 5 gir vi en presentasjon av det empiriske materialet og funn. Kapittel 6 presenterer oppgavens analyse og diskusjon med utgangspunkter i det teoretiske rammeverk gjennomgått i kapittel 2. Tilslutt i kapittel 7 presenterer vi konklusjonen og svarer på problemstillingen basert på hovedfunnene.

2 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere den teoretiske forankringen til oppgaven. Dette vil sammen med presentasjonen av empirien senere i oppgaven gi oss et godt grunnlag for å diskutere og besvare problemstillingen. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan en entreprenørvirksomhet benytter styringssystemet for å implementere miljøstrategi. Vi vil derfor starte teorikapitlet med å gi en oversikt av styringssystem og økonomistyring generelt. Deretter vil vi beskrive Simons (1995a) «Levers of Control», et kjent rammeverk som viser hvordan styringssystem kan balanseres og benyttes i en virksomhet for å implementere en ny strategi (Simons, 1995a). Rammeverket er egnet for å vise hvordan ledere implementerer strategier i praksis, ved å gi en oversikt over styringssystemet som kan brukes til å påvirke ansattes atferd og beslutninger. Samtidig gir rammeverket en oversikt over hvordan forskjellige kontrollspaker kan brukes effektivt for å utnytte potensiale i innovasjon og kreativitet, uten å forhindre kontroll. Oppsummert viser Simons (1995a) hvordan styringsmekanismene i styringssystemet kan brukes sammen for å oppnå en helhetlig og balansert tilnærming til strategiimplementering, og hvordan organisasjoner kan tilpasse og velge hvilke deler av styringssystemet som passer best for deres behov og kontekst.

2.1 Teoretisk rammeverk for styringssystemer

Begrepet styringssystem benyttes ofte når en ser virksomhetens styringsverktøy i en sammenheng. Styringssystem har imidlertid mange definisjoner som har utviklet seg over tid. Tidligere var fokuset hovedsakelig på finansiell og kvantitativ informasjon, men definisjonen har etterhvert utvidet seg til å omhandle et rikere informasjonsspekter. Dette inkluderer ikke-finansiell og ekstern informasjon, som nå anses som en viktig del av styringssystemet (Chenhall, 2003). Anthony (1965) benytter følgende definisjon av styringssystemet: *“Management Control is the processes by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives”* (Anthony, 1965, s. 17). I denne definisjonen fokuserer Anthony (1965) på ledere som brukere av forskjellige prosesser eller mekanismer kan benyttes til virksomhetens måloppnåelse. Tradisjonelt har forskningen innenfor styringssystemer inkludert fire sammenhengende prosesser: planlegging og budsjettering, utvikling av visjon og strategi, handlinger og gjennomføring, og rapportering og oppfølging (Anthony & Young, 2003).

Denne måten å tenke på tilhører den gamle måten å omtale økonomistyring på; en hierarkisk modell hvor strategien er topp-ned, standardisert og planmessig (Simons, 1995a). Denne måten å se styring på ble kritisert av blant annet Johnson og Kaplan. Som et resultat av denne kritikken ble begrepet «Relevance Lost» innført i 1987. De hevdet at informasjonen som styringssystemet gir, ikke bidrar til relevant løsning av problemer (Bjørnenak, 2010).

Merchant & Otley (2007) har derimot en utvidet definisjon: “Almost everything in the organization is included as part of the overall control system” (Merchant & Otley, 2007). En mer helhetlig tilnærming til styringssystemer slik Merchant & Otley (2007) presenterer, tar hensyn til en rekke faktorer og inkluderer flere aspekter av en virksomhet enn bare de økonomiske. Dette synet på styringssystemet inkluderer elementer som strategisk utvikling og læringsprosesser, og ansees som et mer relevant og tidsriktig syn på styringssystem (Chenhall, 2003; Merchant & Otley, 2007).

Begrepet økonomistyring og definisjonene av dette har vært i utvikling fra å bare fokusere på kvantifiserbar, finansiell informasjon til å inkludere ekstern informasjon om kunder, markeder, verdier, kultur, kommunikasjon og annen relevant informasjon som virksomheter kan bli påvirket av og som har betydning for deres mål (Chenhall, 2003). Økonomistyring er avgjørende for å oppnå suksess i enhver virksomhet. På den ene siden innebærer strategisk økonomistyring utvikling av langsiktige mål og tilpasning av virksomheten til de endrede omgivelsene. Strategi i et mer moderne perspektiv bærer preg av kundebehov, markedsstrategi, kontinuerlig forbedring og autonome strategier som oppstår forskjellige steder i virksomheten. I lys av dette burde ikke strategier være utelukkende «top-down» prosess, men også inkludere en tilnærming av «bottom-up». Det er fordi strategier kan fremkomme i andre deler av virksomheten. På den andre siden er operativ økonomistyring den daglige implementeringen av planer for å nå kortsiktige mål og overvåke ressursbruken mot budsjetter og planer som er basert på resultatmål (Hansen & Schaltegger, 2016).

Malmi & Brown (2008) beskriver et mer helhetlig styringssystem som fokuserer på bruken av styringssystemer og hvordan disse kan påvirke ansattes atferd slik at systemene samlet jobber mot organisasjonens mål og strategier. Styringsmekanismene må sees på som en pakke i sammenheng med hverandre og ikke isolert (Malmi & Brown, 2008). Det er først når virksomheten anser disse som en pakke at det kan kalles et styringssystem. Med dette synet kan vi se på styringspakken som et rammeverk som benyttes til å påvirke hvordan virksomheten ønsker å la seg styre. De kan da vektlegge et tradisjonelt eller dynamisk verktøy avhengig av hva de vektlegger (Malmi & Brown, 2008).

Simons (1995a) hevder derimot at for å ha effekt av styringssystemet må ledere forstå bruken av det. I rammeverket til Simons (1995a); Simons (1995b) tar han for seg hvordan de fire kontrollspakene trossystemer, grensesystemer, diagnostiske kontrollsystemer og interaktive kontrollsystemer må balanseres mot hverandre. Det legges vekt på i rammeverket at ledere derfor burde forstå helheten i styringssystemet og dynamikken mellom kontrollspakene for å sikre en effektiv implementering av en strategi. Simons (1995a) legger til grunn følgende definisjon for et styringssystem: *“Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activity”* (Simons, 1995a, s. 5). I rammeverket vektlegger Simons (1994); Simons (1995b) betydningen av formelle rutiner og prosedyrer som planer, budsjetter og overvåkningssystemer, sammen med organisasjonens visjon og verdier, som et integrert styringssystem. Simons' rammeverk anerkjenner også betydningen av uformelle prosesser og hvordan de kan påvirke atferd i organisasjonen. Simons (1995a) argumenterer for at disse formelle og uformelle styringsprosessene er gjensidig avhengige av hverandre og må sees i sammenheng for å forstå hvordan organisasjoner kan implementere sine strategier effektivt. Ved å fokusere på både formelle og uformelle styringsmekanismer gir rammeverket et helhetlig bilde av hvordan organisasjoner kan implementere strategier og oppnå målene sine.

2.2 Simons Levers of Control

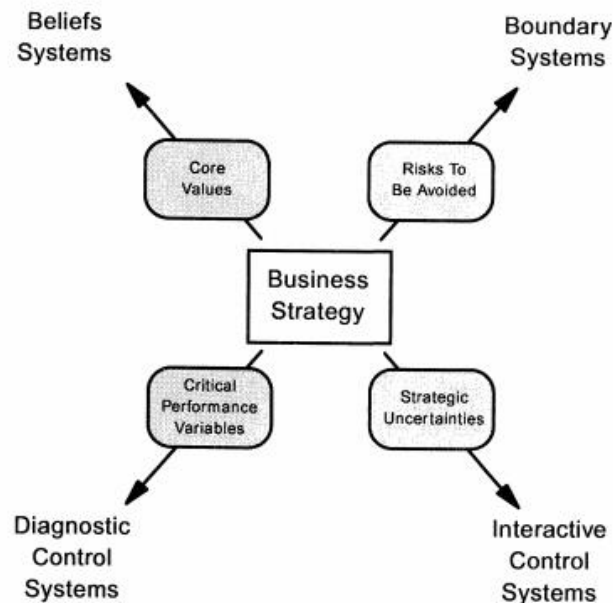
Simons (1995b) retter søkelys mot utfordringen ved utførelse av tilstrekkelig kontroll i virksomheter med behov for fleksibilitet, innovasjon og kreativitet. *“How can organizations that desire continuous innovation and marketdriven strategies use management controls that are designed to ensure no surprises?”* (Simons, 1995a, s.4). Dette er viktig for bedrifter i en tidsalder der teknologisk utvikling er en naturlov og kundene er sterkt informerte, og konsekvensen er derfor dynamiske og konkurransedrevne markeder. Rammeverket har en grunnleggende idé om at det finnes motstridende krefter i organisasjoner. Dette fører til en dynamisk spenning som ulike kontrollspaker forsøker å balansere (Mundy, 2010; Simons, 1995a; Simons, 1995b; Simons, 1994;). Simons (1995) identifiserer ulike spenninger som oppstår i virksomheter, der kreativitet og kontroll spiller en aktiv rolle. Simons (1994); Simons (1995a) rammeverk fokuserer kun på hvordan ledere bruker forskjellige kontrollspaker, og kan derfor oppfattes som en "top-down" tilnærming, som er ledelsesorientert. Til tross for dette er det i følge Simons (1995a) en dynamikk mellom «top-

down» og «bottom-up» strategier der førstnevnte anses som en tiltenkt strategi og sistnevnte er en fremvoksende strategi som oppstår i virksomheten på ulike nivåer. Simons (1995a) bygger sin strategidefinisjon på Mintzberg (1987) forskning der intendert og fremvoksende strategi kan realiseres og at synene ikke utelukker hverandre. Som følge av dette hevder Simons (1995a); Simons (1995b) at styringssystemet ikke alene kan håndtere dette, og fremmer forslag om at hver av kontrollspakene har hver sin strategifunksjon. På denne måten ivaretar styringsmekanismen Mintzberg (1987) fire tilnærminger til strategi: en plan, et mønster av handlinger, en konkurranseposisjon etter et overordnet perspektiv.

Simons (1995a); Simons (1995b) retter søkelyset mot et helhetlig styringssystem, som forsøker å kombinere både en aksjonær- og interessenttilnærming. Dette er delt inn i fire ulike kontrollsystemer: trossystem, grensesystem, diagnostiske kontrollsystem og interaktive kontrollsystem. Systemet kalles «Levers of Control» og Simons (1995a); Simons (1995b) sammenligner systemet med en kinesisk filosofi om yin og yang, ettersom tilnærmingen tilrettelegger for motvirkende krefter som skaper en dynamisk spenning, og at kontrollspakene har til hensikt å skape balanse mellom spenningene. For at styringssystemet skal være effektivt er det nødvendig å kunne harmonisere kontrollmekanismene (Simons, 2000). I Simons (1995a); Simons (1995b) rammeverk utgjør trossystemet og det interaktive kontrollsystemet den positive siden av rammeverket. Disse to spakene er ment å fremme positive og inspirerende krefter i styringssystemet til virksomheter. Begrepet "Yang" kommer fra gammel kinesisk filosofi og representerer solen, varmen og lyset (Simons, 1994). På motsatt side i rammeverket finnes grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet, som til sammen representerer den "negative" delen av rammeverket. Det er nødvendig å merke seg at dette ikke betyr at disse systemene er direkte negative, men heller at de sørger for begrensninger og samsvar i organisasjonen. Simons (1994) knytter denne siden av rammeverket til begrepet "Yin" fra gammel kinesisk tro, som representerer mørke og kulde. Det diagnostiske kontrollsystemet fungerer til motivasjon, overvåking, måling og belønning, mens grensesystemet har til formål å redusere risiko gjennom å fastsette rammer for ansattes handlingsvalg. Disse to systemene representerer den negative siden (Simons, 1995a; Simons 1995b). Trossystemet og det interaktive kontrollsystemet representerer den positive delen av Simons (1995a; Simons 1995b) rammeverk, ved å inspirere ansatte til å lete etter nye muligheter og bidra til læring, samt iverksette nye ideer og strategier.

I modellen under fremkommer disse parene som motsetninger. Trossystemet og det interaktive er angitt som lyse bokser og representerer de positive kreftene. Grensesystemet og

det diagnostiske systemet fremkommer som det mørke bokser og representerer de negative kreftene. På denne måten balanseres disse kreftene mot hverandre.



Figur 1: Levers of Control (Simons, 1994)

Ved å bruke rammeverket kan vi identifisere hvilke kontrollspaker i styringssystemet entreprenørvirksomheten bruker og hvordan de balanseres for å implementere en strategi. Den vellykkede implementeringen av strategien avhenger av en balanserende kombinasjon av ulike kontrollspaker (Ferreira & Otley, 2009). Dette innebærer at det ikke er tilstrekkelig å kun benytte én kontrollspak for å oppnå ønsket resultat. I stedet må ulike kontrollspaker brukes sammen og på en koordinert måte for å håndtere de ulike iboende spenningene i organisasjonen (Simons, 1995a). Dette betyr at organisasjoner må være bevisste på å skape en balanse mellom ulike kontrollspaker for å oppnå suksess. Et ensidig fokus på én kontrollspak kan imidlertid føre til at organisasjonen blir for rigid og ikke klarer å tilpasse seg endringer i omgivelsene, mens manglende bruk av visse kontrollspaker kan føre til at organisasjonen mister kontroll og ikke klarer å oppnå sine mål (Ferreira & Otley, 2009). Derfor er det viktig å ha en helhetlig tilnærming til bruk av kontrollspaker for å sikre en effektiv implementering av strategi.

Simons rammeverk beskriver hvordan styringssystemet brukes, men tar ikke for seg utforming i praksis. Det er derfor ikke verktøyene i seg selv som tar for seg hvilken kontrollspak de tilhører, men heller hvordan ledelsen velger å bruke disse (Ferreira & Otley, 2009). I de neste delkapitlene forklarer vi mer inngående hvordan de fire styringsspakene kan brukes og forstås.

2.2.1 Trossystemet

Simons (1995a) forklarer at trossystemet er en samling av konkrete organisatoriske begreper toppledere kan kommunisere, formelt og systematisk, for å endre og skape grunnleggende verdier, formål og retning i virksomheten. Det handler om å etablere og appellere til ønskede standarder og fremtidstilstander. Her forsøker man å implementere overbevisninger hos ansatte, som skal skape fokus og atferd i virksomheten. Det kan være underbyggende kriterier for hvilke målsetninger bedriften velger (Simons, 1995a). Videre forklarer Colbjørnsen (2004) at verdier er aksepterte og delte kriterier for det akseptable og aktverdige. Han forklarer at verdiene er betydningsfulle for bedriftens identitet og symboliserer hvorfor organisasjonen er et respektabelt og attraktivt sted å arbeide (Colbjørnsen, 2004).

Simons (1995b) beskriver trossystemet som et sett med organisatoriske visjoner og verdier som toppledere kommuniserer formelt og systematisk for å skape grunnleggende formål og retning i organisasjonen. Disse definisjonene er ofte inspirerende og verdiladede, og er ment å gi ansatte en følelse av formål og retning i deres arbeid. Topplederen har ansvaret for å kommunisere trossystemet gjennom strategidokumenter og andre kommunikasjonskanaler for å skape en felles forståelse av hva som er viktig og hvordan organisasjonen skal bevege seg fremover. Målet er å forplikte organisasjonen til en felles hensiktserklæring, som kan hjelpe organisasjonen til å oppnå sine strategiske mål og skape en følelse av samarbeid og engasjement blant ansatte. En virksomhets hensiktserklæring kan for eksempel tydeliggjøre virksomhetens samfunnsansvar. Her vil trossystemet legge til grunn et spekter av verdier slik at ansatte og interessenter etablerer et høyt engasjement i virksomhetens langsiktige målsetning i forbindelse med samfunnsansvaret (Arjaliès & Mundy, 2013). Simons (1995a); Simons (1995b) beskriver at trossystemet skal inspirere og oppmuntre ansatte til å søke nye muligheter. Det burde spesielt benyttes når mulighetene skal utvides, og når toppledere ønsker strategisk endring eller å tilføre inspirasjon i virksomheten. Trossystemet har et formål om å oppnå strategiske målsetninger i tråd med selskapets verdier. Selskapets fundament og

ledelsesprinsipper som kommuniseres gjennom trossystemet vil derfor være likt for alle entreprenørselskapene i konsernet. Det er flere verktøy ledelsen i virksomheten kan benytte og som inkluderes i trossystemet. Eksempel på slike verktøy kan være fellesturer, samlinger, intranett og sosiale medier der virksomhetens verdier og retning blir kommunisert.

Simons (1995a) forklarer at strategi i respektive deler av «Levers of Control» blir betraktet som et overordnet perspektiv og er tilrettelagt for at fremvoksende strategier kan realiseres. Toppledere former systemet til å appellere til mangfoldet blant ansatte. Systemet kan imidlertid bli latterliggjort av ansatte på bakgrunn av manglende substans. Forskning påpeker her viktigheten av at topplederne gjennom handling opptrer i tråd med verdiene, og benytter visjonen aktivt i et levende dokument, som viser retning for akseptable handlinger. Dette kan skape et potent «Levers of Control» (Simons, 1995b).

Simons (1995b) påpeker samtidig at ansatte tradisjonelt har vært innforstått med selskapets visjon uten etablerte verdier eller overbevisninger, siden ansatte oftere hadde tydelige arbeidsplasser som for eksempel bank eller togselskap. Dagens selskap har derimot blitt mer komplekse, og det har vanskeliggjort ansattes forståelse av selskapets retning. Trossystemet har dermed en større betydning nå sammenlignet med tidligere, ettersom moderne virksomheter har blitt mer sammensatte og det kan være vanskelig for ansatte å naturlig identifisere seg med organisasjonens retning og formål (Heinicke et al., 2016; Simons, 1995). Ansatte kan ha problemer med å identifisere organisasjonens kjerneverdier dersom det ikke finnes et formelt trossystem på plass (Simons, 1995a). Disse kjerneverdiene er viktige for å sikre at de ansatte handler i tråd med organisasjonens ønsker i ulike beslutningssituasjoner. Å skape forpliktelse til organisasjonens visjon og formål kan motivere ansatte til å stadig søke etter nye muligheter (Mundy, 2010). I følge Hermawan, Bachtiar, Wicaksono & Sari (2021) spiller trossystemet en viktig rolle i organisasjoner og har en positiv innvirkning på lederprestasjoner. Det er derfor viktig at organisasjoner har godt implementerte trossystemer, da dette kan kompensere for ledelsens manglende bruk av en passende kombinasjon av andre kontrollverktøy (Hermawan et al., 2021). Gjennom for eksempel endringsprosesser eller omstillinger av ansatte har forventningene og antagelsene blitt mer forvirrende. I selskaper uten et formelt trossystem vil ansatte i spesielt store og omfattende virksomheter savne en klar og tydelig persepsjon av verdier og posisjon i selskapet Simons (1995b). Videre mener Simons (1995a) at alle ansatte har et iboende bidragsbehov for å dedikere tid og energi til noe betydningsfullt. Virksomheter kan imidlertid gjøre det utfordrende for ansattes forståelse av

sine bidrag og hvordan disse skaper verdi for virksomheten. Ansatte ønsker derfor å forstå formålet til selskapet for å vite hvordan de kan bidra.

Organisasjonskultur kan være avgjørende for bruken av trossystemer i en organisasjon. Heinicke et al., (2016). utforsket dette forholdet og fant ut at bedrifter med en fleksibel kultur også hadde en tendens til å ha en god bruk av trossystemer.

2.2.2 Grensesystemet

Grensesystemet baseres på et lederprinsipp om at dersom ansatte er kreative og mulighetssøkende, så burde ledere forklare hva ansatte ikke får gjøre (Simons, 1995a; Simons, 1995b). Her er et grunnleggende perspektiv at hvis ledelsen forteller ansatte hva de skal gjøre, vil det hindre en kreativ prosess. Hvis det derimot kun settes grenser, er det fortsatt rom for kreativitet (Simons, 1995b). Rammene i grensesystemet har til hensikt å redusere risiko og tydeliggjøre hvilke handlinger ansatte må styre unna (Simons, 1992).

Grensesystemet definerer mulighetsområdet og forankrer at realisert strategi inkluderes i selskapets markedsposisjonering og akseptabelt risikonivå. Innenfor dette mulighetsområdet oppfordres ansatte til å være kreative. Rammene deles inn i to typer; en strategisk og en etisk (Simons, 1995a; Simons, 1995b). Strategiske grenser har til hensikt å hindre selskaper i å fullbyrde muligheter som kan svekke virksomhetens markedsposisjon, og etiske grenser har til hensikt å være virksomhetens bremsere (Simons, 1995a). Disse bremsene er viktige for å skape retning i usikre omgivelser, usikkerhet til høye kostnader av å ikke overholde krav eller svekket omdømme. Disse bremsene skal gi retning og kontrollere adferd (Simons, 1995a). Grensesystemet er der for å begrense de ansattes handlingsrom, og det er spesielt viktig for organisasjoner som bygger sitt omdømme på tillit, som for eksempel en entreprenørvirksomhet som skal ivareta byggherres interesser i et byggeprosjekt.

Ved å ha etiske retningslinjer kan virksomheten forhindre en omdømmesvekkelse gjennom å forhindre problematiske kundeforhold eller sørge for redelige interne forhold. Simons (1995a) hevder at mennesker generelt ønsker å handle etter moralske og etiske koder. Imidlertid kan denne forståelsen av menneskelig adferd bli utfordret hvis individer opplever press fra overordnede eller situasjoner. Da kan individene bli presset til å handle mot moralske og etiske koder, som har bakgrunn i mål- eller prestasjonstill (Simons, 1995a) Det fremkommer samtidig ofte at etiske retningslinjer ikke er åpenbare for samtlige ledere og ansatte, siden

læringsprosessen ofte er reaktiv etter en offentlig skandale eller intern granskning (Simons, 1995b). For å forhindre en negativ utvikling og redusere risiko, er det viktig at toppledere kommuniserer og skaper forståelse av grensene (Simons, 1995b).

En organisasjon kan velge ulike verktøy for å utforme sitt grensesystem, for eksempel regler, prosedyrer, lover og andre retningslinjer. Det er samtidig viktig å huske at det ikke er selve verktøyet som definerer grensesystemet, men hvordan det blir benyttet av organisasjonens ledere. Det er derfor viktig for organisasjoner å utvikle et effektivt grensesystem som kan beskytte verdier og omdømme, og samtidig gi klar veiledning til ansatte om hva som er akseptabel atferd innenfor organisasjonen.

2.2.3 Diagnostiske kontrollsystemer

Diagnostiske kontrollsystemer har til hensikt å overvåke virksomhetens resultater og korrigerende adferd fra forhåndsbestemte målsetninger for prestasjoner, og kan dermed anses som feedback-systemer (Simons, 1995b). Prestasjonenes tilbakemeldinger legger til rette for at ledere har mulighet til å tilpasse handlinger hvis resultat ikke er i henhold til ønsket målsetning (Arjaliès & Mundy, 2013). I følge Simons (1995a) er det avgjørende for en organisasjon å ha godt implementerte kritiske suksessfaktorer hvis man ønsker å gjennomføre strategisk endring. Kritiske suksessfaktorer er de faktorene som er avgjørende for at en organisasjon skal lykkes i å nå sine mål og oppnå suksess. For å måle suksess på en effektiv måte, er det viktig å bruke både finansielle og ikke-finansielle mål. Hopper, Scapens & Northcott (2007) understreker betydningen av å bruke prestasjonsindikatorer for å måle suksess i organisasjoner. Disse variablene viser progresjon og tilbakegang i organisasjonens ytelse og kan brukes til å overvåke suksess i både finansielle og ikke-finansielle aspekter av virksomheten.

Disse systemene kan for eksempel være resultat- og budsjettplan, prestasjonsmåling, prosjektplaner eller strategiske planleggingssystemer (Simons, 1995a). Disse skal bidra til effektiv ressursallokering, målfastsettelse, motivasjon og belønning, etablering av korreksjoner og å frigjøre lederen fra overvåking. Toppledere benytter diagnostiske kontrollsystemer til beslutningsstøtte og å overvåke avvik. Det har til hensikt å skape et bilde og oversikt over virksomhetens situasjon i et inntekts- og markeds perspektiv. Systemet koordinerer og overvåker implementeringen av intenderte strategier og fastsetter strategien i

en plan (Simons, 1995b). Systemet er ledelseskritisk for å etablere et tilstrekkelig fokus av måloppnåelse og underbygger virksomhetens strategi. Diagnostiske kontrollsystem kan samtidig hjelpe organisasjoner med å identifisere avvik og ta nødvendige tiltak for å sikre at kritiske suksessfaktorer blir nådd. Disse systemene fokuserer på å unngå avvik og opprettholde kontroll, samtidig som de reduserer behovet for direkte overvåking av den enkelte ansatte. Simons (1995a) påpeker at slike systemer er viktige for å sikre at organisasjonen oppnår sine mål, samtidig som det ikke brukes for mye tid og ressurser på overvåking. Diagnostiske kontrollsystemer brukes vanligvis av ledere, og kan sammenlignes med en «top-down» tilnærming til kontroll.

Arjaliès & Mundy (2013) legger vekt på at hvis strategien er i konflikt med finansielle måltall, så burde ledere tilpasse kompensasjonsordninger, eller belønning. Denne typen intendert strategi benyttes i systemet for å bidra med beslutningsstøtte til lederen om miljøinsentiv, sosiale eller miljømessige aktiviteter for eksterne interessenter (Arjaliès & Mundy, 2013). Diagnostiske kontrollsystemer kan imidlertid skape press og kontrollsvikt, som kan i verste fall utløse en krise (Simons, 1995b). Lederen kan ha en tendens til å begrense eller avslutte overvåking av måloppnåelse hos sine ansatte når prestasjonsmålene er fastsatt og koblet til belønning. Det kan oppstå en annen metodikk i måloppnåelse blant ansatte med myndighet enn opprinnelig forutbestemt. Simons (1995b) observasjoner har kartlagt at konsernsjefer kan etablere skadelige prestasjonsmål for underordnede ledere, som belønner og sanksjonerer måloppnåelse. Det blir ofte assosiert med fiasko eller suksess. Denne tilnærmingen kan forårsake at underordnede ledere kan manipulere finansielle- eller prestasjonsresultater. Diverse målstyringssystemer kan naturligvis sees på som diagnostiske kontrollsystemer, men det er viktig å huske på at det ikke er selve målstyringen som er diagnostisk. For å kunne klassifiseres som et diagnostisk kontrollsystem etter Simons (1995a) må bedriften bruke målstyring på en diagnostisk måte. Det betyr at målene som settes skal brukes som en indikator på hvordan virksomheten presterer, og ikke bare som en måte å motivere ansatte på. Hvis bedriften bruker målstyring diagnostisk, vil resultatene av målingene gi ledelsen informasjon om hva som fungerer bra og hva som ikke fungerer så bra i virksomheten. Ved å bruke denne typen tilnærming kan bedriften tilpasse sine strategier og handlinger på en måte som er mer effektiv og i tråd med målene som er satt. På denne måten kan bedriften også lettere oppdage problemer og avvik i prestasjonen, og ta nødvendige tiltak for å korrigere dem. Den diagnostiske tilnærmingen til målstyring er derfor en viktig del av et

effektivt styringssystem, da den bidrar til å sikre at bedriften jobber mot sine overordnede mål og at prestasjonen kontinuerlig blir overvåket og justert for å sikre suksess på lang sikt.

Simons (1995a) påpeker at det oppstår en risiko når ansatte holdes ansvarlige for egne mål, spesielt når målene oppfattes vanskelige. Derfor er det nødvendig at lederne benytter de andre kontrollpakene aktivt i Simons' rammeverk, som for eksempel grensesystemer og interaktive kontrollsystemer, for å sikre at de ansatte ikke bare oppnår sine mål, men også tar hensyn til andre viktige aspekter ved arbeidet. I implementeringen av miljøstrategien i entreprenørvirksomheten vil det derfor være viktig å bruke en helhetlig tilnærming som tar hensyn til både finansielle og ikke-finansielle mål. Dette kan for eksempel innebære å sørge for at de ansatte har tilstrekkelig opplæring og ressurser til å utføre oppgavene sine på en god måte, og å gi dem klare retningslinjer for hvordan de skal håndtere situasjoner der det oppstår konflikter mellom ulike målsetninger. Tidligere forskning viser samtidig at virksomheter med miljøstrategi bør sikre at ledelsen har kompensasjonsordninger, dersom strategien kan være i strid med finansielle målsetninger (Arjaliès & Mundy, 2013). Dette kan for eksempel innebære å gi lederne bonus eller andre insentiver for å oppnå ikke-finansielle mål, i tillegg til finansielle mål. På denne måten kan man sikre at lederne tar hensyn til både kortsiktige og langsiktige perspektiver i sine beslutninger.

Diagnostiske kontrollsystemer kan være utfordrende å implementere, spesielt når det gjelder fastsettelse og måling av prestasjonsvariabler. En forutsetning er at det må være mulighet til å kartlegge standard eller mål, slik at resultatene kan sammenlignes og avvikene kan identifiseres (Simons, 1994; Simons, 1995a). I tillegg er det en forutsetning at måltallene må være viktige i forhold til kritiske suksessfaktorer som er tilknyttet strategien (Simons, 1994; Simons, 1995a). Simons (1995a) understreker imidlertid at målbare variabler regelmessig kan bli tillagt uforholdsmessig mye oppmerksomhet fordi måltallene er enkle å måle. Dette kan føre til at mindre viktige aspekter av virksomheten blir prioritert, og at de viktigste målene blir oversett. Det er derfor viktig å huske på at diagnostiske kontrollsystem ikke bør være den eneste måten å evaluere virksomhetens prestasjon på, og at andre metoder, som for eksempel interne revisjoner eller kundeundersøkelser, også bør brukes for å få en mer helhetlig vurdering av virksomheten.

I følge Simons (1995a) må målstyring brukes på en diagnostisk måte for å kunne klassifiseres som et diagnostisk kontrollsystem. Til tross for dette kan målstyring også brukes til å forebygge tiltak mot strategisk usikkerhet, noe som kan plassere den under interaktive kontrollsystemer i Simons' rammeverk. Når målstyring brukes jevnlig i møter med de ansatte

på ulike nivåer av virksomheten for å diskutere resultater og forebygge avvik fra forhåndsbestemte standarder, kan dette bidra til å skape en kultur av læring og forbedring. Dette kan styrke interaksjonen mellom ledere og ansatte, og bidra til økt engasjement og motivasjon i organisasjonen. På den annen side kan målstyring også brukes til å sette grenser for handlingsrommet til de ansatte, noe som kan begrense deres mulighet til å utforske og utvikle nye ideer og tilnærminger. I slike tilfeller vil målstyring falle inn under grensesystemer, som er en annen type kontrollsystem i Simons' rammeverk. I sum kan målstyring være et viktig verktøy for å oppnå organisatoriske mål, men det er viktig å presisere at disse ikke alltid inkluderes i definisjonen av diagnostiske kontrollsystem. Det avhenger av hvordan målstyring benyttes i praksis.

2.2.3 Interaktive kontrollsystemer

Interaktive kontrollsystemer er formelle informasjonssystemer, som skaper muligheter for at ledere regelmessig og personlig involveres i aktivitetene til ansatte. Ved å benytte slike systemer på en effektiv måte kan ledere skaffe seg god innsikt i beslutningene som blir tatt i lavere nivåer i organisasjonen, og samtidig vise ansatte at ledelsen ønsker å engasjere seg. Simons (1995a) understreker betydningen av å ha medarbeidere som er flinke til å oppdage muligheter og løse problemer i en virksomhet. Ved å ivareta dette, kan ansatte lage prognoser for fremtiden og justere organisasjonens strategi deretter.

Her kan toppledere sørge for å ha relevant data og agenda for diskusjoner med sine ansatte. Systemets formål er å sørge for en lærings- og diskusjonsprosess for å sikre strategiske forbedringer. Slike diskusjoner og handlinger med underordnede blir av Simons (1995b) beskrevet som en «bottom-up» prosess. Dette kan skape nye fremvoksende strategier. Selv om både tros-, grense- og diagnostiske kontrollsystemer kan være interaktive, er det viktig å påpeke at interaktive styringssystemer har fire definerende karakteristikk (Simons, 1995a). Disse inkluderer at informasjonen som innhentes er viktig og setter en agenda for toppledelsen, at hele hierarkiet i virksomheten er involvert kontinuerlig, at dataene må diskuteres direkte mellom leder og ansatte, og at data fra styringssystemet skaper dialog og diskusjon. Det interaktive kontrollsystemet mener Simons (1995a) er viktig for å kartlegge strategisk usikkerhet. Han mener at bedrifter bør utforme «sensing-systemer» hvor usikkerhetsmomenter fanges opp og rapporteres til toppledelsen. Det er viktig at denne dataen kontinuerlig blir informert til toppledelsen, slik at situasjonsovervåkingen er en nåsituasjon.

Ledere og ansatte kan i mindre virksomheter sitte rundt et bord og ha en dialog om trusler og muligheter. Det er derimot vanskelig i større virksomheter hvor ledere ofte ikke har mulighet til å ha personlig kontakt med sine ansatte. Et formelt styringssystem er gradvis viktigere forholdsmessig med størrelsen av virksomheter (Simons, 1995b). Styringssystemet sikrer på denne måten at toppledelsen har tilgang til enkel forstått data og kan delta i ansattes avgjørelser, og på den måten kan få virksomheten til å fokusere på læring og oppfølging av strategiske utfordringer.

På den ene siden viser eksisterende forskning at interaktiv bruk av kontrollsystemer har en positiv effekt på organisasjonens strategiske kapabiliteter. Henri (2006b) argumenterer for at en slik tilnærming kan øke organisasjonens markedsorientering, det vil si evnen til å tilpasse seg og forstå kundenes behov og ønsker, og entreprenørskap, som refererer til organisasjonens evne til å identifisere og utnytte nye muligheter. På den andre siden viser forskningen at diagnostiske kontrollsystemer har en negativ effekt på organisasjonens strategiske kapabiliteter (Henri, 2006b). Det kan dermed både være en positiv og negativ effekt på virksomhetens strategiske evner.

2.2.4 Dynamikken mellom styringssystemene

Styrken av styringssystemene er ikke hvordan hvert respektive benyttes, men hvordan systemene utfyller hverandre (Simons, 1995a). Styringssystemer er ikke identiske, men er skreddersydd og utviklet til å imøtekomme krav om informasjon fra ledere og bedrifter (Simons, 1995a). Ved en helhetlig og balansert bruk av styringssystemet kan virksomheten legge til rette for motivasjon, mål, læring og styring. De aksepterer måloppnåelse, tilpasning og lønnsomhet, i tillegg til at innovasjon og kreativitet begrenses kun ved kontroll (Simons, 1995a). Videre hevder Simons (1995a) at styringssystemet brukes på en suksessfull måte når spenning mellom kreativitet og innovasjon mot forhåndsbestemte mål bidrar til lønnsom vekst. Spenningen legger til grunn at bedrifter må sørge for høy grad av læring og kontroll for å balansere både positive og negative effekter for å oppnå helhetlig styring (Simons, 1995a). Tro- og interaktivitetssystemet oppleves mer positivt ved at ansatte motiveres til deling av kunnskap og læring ved å etablere vedvarende innovasjonsprogresjon. Grense- og diagnostikkssystemet skal forsikre at ansatte utfører deres arbeidsoppgaver og at disse henger sammen med bedriftens fastsatte bestemmelser og mål, som er opplevd mer negativt.

Hver av kontrollspakene har forskjellige oppgaver og mål, men ledere har et formål om å utnytte kreativitet blant ansatte (Simons, 1995b). Kan man anvende styringssystemene effektivt og konsistent, så kan organisasjonen bidra til innovasjon og kreativitet. Samtidig vil det ikke forhindre tilstrekkelig styring av virksomheten. Gjennom å balansere positive og negative krefter kan bedriften skape dynamisk samspill. Det vil kunne legge til rette for innovasjon og kontroll (Simons, 1995b).

Det å forstå viktigheten av relasjonene mellom kontroll og innovasjon i virksomheter hevder Revellino & Mouritsen (2009) er nødvendig. De argumenterer for at det er behov for å forankre et prosessperspektiv til samskapelse av innovasjon og bruk av et styringssystem. I stedet for å se på styringssystem og innovasjon som separate prosesser, argumenterer de for at det er nødvendig å se på dem som sammenhengende prosesser. I følge Revellino & Mouritsen (2009) kan et styringssystem fungere som både en katalysator og en hemsko for innovasjon. Dette avhenger av hvordan styringssystemet brukes, og hvilken rolle det spiller i organisasjonen. For eksempel kan styringssystemet brukes til å styre innovasjonsprosesser og sikre at de er i tråd med organisasjonens strategiske mål. På den annen side kan overdreven bruk av styringssystemet også hindre innovasjon og kreativitet ved å begrense de ansattes handlingsrom og autonomi. Revellino & Mouritsen (2009) understreker også viktigheten av å ha en helhetlig tilnærming til styring og innovasjon. Dette betyr at organisasjonen må ha en klar forståelse av hva som er viktig for dem og hvordan de vil oppnå det. Samtidig må organisasjonen være åpen for endringer og kontinuerlig justere strategiene og styringssystemene for å sikre at de støtter innovasjon og utvikling. På denne måten peker Revellino & Mouritsen (2009) på viktigheten av å balansere kontroll og innovasjon i organisasjoner, og understreker at dette krever en helhetlig tilnærming som tar hensyn til både prosessene og relasjonene mellom dem. Tidligere forskning har fokusert på rollen til styringssystemet i innovasjonssammenhenger, som fokuserer på ulikhetene mellom styringssystemene som skaper innovasjon og produktivitet. Dynamiske styringssystem tilrettelegger og skaper derimot autonomi blant ansatte ved å etablere beslutningsmyndighet på lavere nivåer i bedriften. Samtidig har Simons (1995a) uttrykt bekymring for at økt selvbestemmelse hos ansatte kan føre til uønsket adferd og legge press på virksomheten. For eksempel kan ansatte som har stor frihet til å velge sine arbeidsoppgaver, fokusere på oppgaver som er enkle eller morsomme, og dermed nedprioritere oppgaver som er viktige for bedriftens overordnede mål. Dette kan skape utfordringer for bedriften når det gjelder å oppnå ønsket måloppnåelse.

2.2.5 Spenninger

Hvis man forsøker å gjennomføre endringer i en virksomhet, strategi eller adferd, så kan spenninger oppstå. Dynamikken i en virksomhet gjenspeiles i aspektene å skape verdi, i utarbeidelse av strategi og i menneskelige motiver. Disse må forsones og balanseres for å muliggjøre en effektiv form av styring (Simons, 1995a).

Virksomheter er et resultat av individers ønske om å arbeide i felleskap mot et omforent mål, istedenfor å arbeide alene. Når individene omgjør input til output så oppstår verdiskapning, og tilrettelegger muligheter og fokus mot et felles mål. Her vil mulighetsområdet være forskjellig basert på innovasjon, eiendeler, kundemasse, kompetanse, konkurranse og interesser.

Teece (2018) påpeker at problemet med verdiskapning kan være å balansere ubegrenset mulighet med begrenset oppmerksomhet. Simons (1995a) beskriver to måter å definere en strategi, en intendert eller en fremvoksende strategi. En intendert strategi er «top-down» prosess, som er en fastsatt og forutbestemt plan. Det er både mulig å realisere strategien og ikke. Simons (1995a) legger vekt på at virksomheter med utforskning og søk etter potensielle muligheter, uavhengig fra hierarkiske nivå, kan fremprovosere strategi basert på handlingsmønstre. Mintzberg (1987) poengterer imidlertid at synene på strategi ikke trenger å utelukke hverandre. Virksomhetene må kunne balansere en tiltenkt- og en fremvoksende strategi for å etterleve en plan, og samtidig tillate åpenhet om potensielle nye muligheter for en eventuell ny fremvoksende strategi (Simons, 1995a).

Menneskelige motiver består av følgende dynamiske sammensetninger, som består av tre antagelser: individer ønsker å handle rett, prestere og bidra, og skape (Deci & Ryan, 2008). Simons (1995a) forklarer imidlertid at mennesker kan bli hindret i etterlevelse av antagelsene, og kaller dette organisatoriske blokkeringer. Det kan være regler, sanksjoner, arbeidsbeskrivelser, ressurser, gruppepress eller redsel. Disse organisatoriske blokkeringene begrenser mulighetssøkende adferd og etablerer en ytre ramme. Her benytter ofte ledere trossystemet, for eksempel verdier og visjoner, til å styrke positive trekk ved ansatte og for å beherske blokkeringer i organisasjonen (Simons, 1995a).

2.3 Utvikling av Levers of Control

Curtis, Martyn & Sweeney (2016) hevder at bruken av Simons rammeverk «Levers of Control» og empiriske studier har vært i utvikling innenfor flere områder fra rammeverket ble lansert for 28 år siden. I starten ble rammeverket benyttet til å analysere kontrollspakene hver for seg. I tidligere kvalitativ- og kvantitativ forskning bekreftes teorien til Simons (1995a) at kraften til rammeverket avhenger ikke av hvordan systemene benyttes alene, men hvordan systemene utfyller hverandre ved simultant bruk der de fire kontrollmekanismene er gjensidig avhengig av hverandre (Tuomela, 2005). Nyere forskning hensyntar dette og integrerer derimot i økende grad alle delene av rammeverket og ser på hvordan systemene benyttes i relasjon til hverandre (Bedford, 2015; Heinicke et al., 2016; Mundy, 2010; Widener, 2007).

I studiene til Henri (2006a); Henri (2006b) ble det kun fokusert på to av kontrollsystemene, heriblant diagnostisk kontrollsystem og interaktivt kontrollsystem. I følge Henri (2006a) oppstår det dynamiske spenninger når prestasjonsmålingssystemer brukes interaktivt og diagnostisk i virksomheter. Interaktiv bruk av prestasjonsmåling stimulerer utforskende atferd og dialog, mens det diagnostisk kontrollsystemet utøver retningslinjer og forsikrer at ordre følges. Studien hevder også at kombinasjonen av diagnostisk og interaktiv kontroll intensiverer den organisatoriske dialogen om strategiske mål, som åpner for nye ideer og øker markedsorientering, innovasjon og læring.

Likeledes har Abernethy & Brownell (1999) studert sammenhengen mellom det diagnostiske og det interaktive kontrollsystemet og hvordan virksomheter benytter styringssystemet til å legge rette for og understøtte strategiske endringsprosesser. I studien kom Abernethy & Brownell (1999) frem til at det diagnostiske kontrollsystemet egner seg best for effektiv styring av atferd i stabile omgivelser når bedriften er liten eller har ingen strategisk endring, hvor det eksisterer etablerte rutiner for utførelse av oppgaver og det i tillegg er liten usikkerhet av prioriteringer i organisasjonen. Studien til Abernethy & Brownell (1999) fastlegger det interaktive kontrollsystemet som formålstjenlig for organisasjoner som skal utføre endringer. Det interaktive kontrollsystemet skal fasilitere tilpasning, diskusjon og organisatorisk læring. Abernethy & Brownell (1999) trekker dette frem som sentralt for at endringsgjennomføring ikke påvirker prestasjon negativt.

Videre påpeker Widener (2007) at bruken av det interaktive kontrollsystemet vil påvirke bruken av det diagnostiske kontrollsystemet. Samtidig vil både trossystemet og

grensesystemet ha en innvirkning på hvordan organisasjonen benytter de ulike kontrollpakene. Dette understreker betydningen av en helhetlig tilnærming til styringssystemet, og at en ikke kan se på kontrollpakene isolert fra hverandre. Dette støttes av McWatters (2000) som poengterer viktigheten av å ta hensyn til alle de fire kontrollpakene i Simons' rammeverk når man utformer styringssystemet i organisasjoner. Dette er i tråd med Widener (2007) sin påstand om gjensidig avhengighet og komplementaritet mellom de ulike kontrollpakene. Det er avgjørende å bruke både det interaktive og diagnostiske kontrollsystemet på en samordnet måte for å oppnå fullverdig ytelse i organisasjonen.

Mundy (2010) støtter at det er hensiktsmessig i å kombinere alle styringsmekanismene for å lede og kontrollere organisatorisk aktivitet. Hun peker også på at rekkefølgen for når de ulike kontrollsystemene benyttes og aktiveres har betydning for evnen til å skape dynamiske spenninger. Spesielt i virksomheter som skal utføre strategiske endringer, bør virksomheten aktivere det interaktive kontrollsystemet før både det diagnostiske og grensesystemet. Om virksomheten allerede har etablert regler og grenser som ansatte har internalisert, vil diskusjoner som følge av interaktiv bruk ikke være like åpne, ærlige og utforskende. Mundy (2010) understreker betydningen av trossystemet, da virksomhetens kjerneverdier påvirker resten av kontrollsystemet og avgjør om man oppnår sammenheng. Dette støttes av Marginson (2002) som forklarer at trossystemet er sentralt ved strategiske endringer, da organisasjoner i økt grad benytter verdier og trossystem for å samle virksomheten i tider med økt usikkerhet og kompleksitet.

I følge Bedford (2015) fører dynamiske spenninger til måloppnåelse for virksomheter ved at de legger til rette for innovasjon og utforskende atferd. Bedford (2015) viser i studie at et diagnostisk og interaktivt kontrollsystem legger til rette for formulering og implementering av strategi og at trossystemet og grensesystemet gir retningslinje for ønsket atferd. Trossystemet er den mest sentrale styringsmekanismen for bedrifter som ønsker å være tilpasningsdyktig og i tillegg skal sikre måloppnåelse ved at trossystemet formidler virksomhetens strategiske prioriteringer og kjerneverdier ut i virksomheten (Bedford 2015). På denne måten kan virksomheten balansere interne motstridene krefter, ved at ansatte vet hvilke retningslinjer som gjelder og hvilke hensyn de må ta.

Heinicke et al., (2016) skiller mellom fleksible og stabile kulturer i analyser som er utført av virksomheter ved hjelp Simons rammeverk. En fleksibel kultur inkluderer organiske strukturer, desentralisert beslutningsmakt og god tilpasningsevne, mens en stabil kultur

kjennetegnes av regler og kontrakter, forutsigbarhet og begrenset informasjonsflyt (Heinicke et al., 2016). Heinicke et al., (2016) fastslår at trossystemet er den viktigste kontrollen for fleksible bedrifter. For at ansatte skal tilpasse seg endrede omgivelser er disse bedriftene avhengige av å definere, kommunisere og forsterke verdier, mening og retning i organisasjonen. Bruk av trossystemet og det interaktive kontrollsystemet vil gi best grunnlag for styring. Større bedrifter med stabil kultur, derimot, må håndtere stor kompleksitet i virksomheten og trenger sofistikerte og spesialiserte strukturer (Heinicke et al., 2016). Dette krever en tettere kobling mellom de fire kontrollsystemene. Arjaliès & Mundy (2013) har undersøkt hvordan organisasjoner bruker styringssystemet til å implementere strategisk endring, samtidig som en tar hensyn til samfunnsansvaret. De har undersøkt Frankrikes største selskaper og benyttet Simons (1995a) «Levers of control» rammeverk for å analysere dette. Arjaliès & Mundy (2013) kom frem til at styringssystemet kan ha potensial til å bidra til samfunnets behov for grønn omstilling gjennom innovasjon, rapportering og identifisering av både muligheter og trusler. Kontrollspakene i rammeverket blir brukt på ulike måter for å identifisere muligheter og trusler knyttet til organisasjonenes bærekraftstrategi. Dette innebærer at styringssystemet kan brukes til å drive frem bærekraftig endring i organisasjoner og samfunnet som helhet.

Ferreira & Otley (2009) kritiserer derimot Simons' rammeverk for å være for fokusert på toppledelse og mangle et tilstrekkelig fokus på uformell styring i organisasjoner. Uformell styring kan være en viktig del av styringssystemet i noen virksomheter, og det kan være en svakhet at det ikke inkluderes i rammeverket. Ferreira & Otley (2009) påpeker samtidig at ikke alle styringssystemene som fungerer for enkelte virksomheter, er overførbare til større virksomheter med datterselskaper. Dette skyldes at trossystemet og grensesystemet ikke alltid kan påvirkes av datterselskapene. Dermed er det kun mulig for det overordnede konsernnivået å identifisere disse styringsmekanismene i rammeverket. Ferreira & Otley (2009) argumenterer dermed for at «Levers of Control»-rammeverket ikke beskriver hele styringssystemet på en god nok måte. En annen svakhet ved rammeverk er at det er rom for subjektiv tolkning. Dette skyldes at noen begreper og ord kan være diffuse og tvetydige, for eksempel kjerneverdier og interaktiv bruk av kontroll (Ferreira & Otley, 2009). Videre peker Ferreira & Otley (2009) på disse svakhetene i Simons' rammeverk og understreker viktigheten av å ta hensyn til uformell styring og subjektiv tolkning når man utvikler styringssystemer i organisasjoner

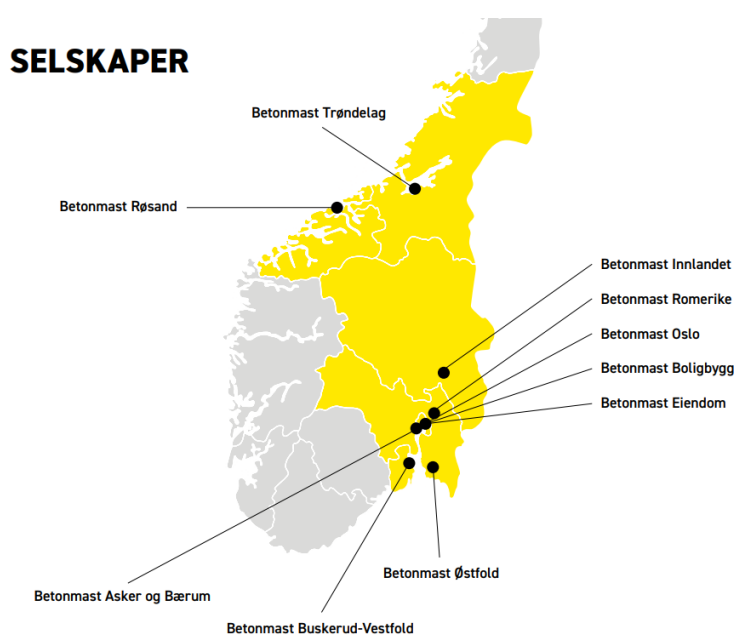
2.4 Oppsummering og anvendelse av teori

Vi har i det overstående kapitlet redegjort for det teoretiske grunnlaget i oppgaven. Med problemstillingen ønsker vi å undersøke hvordan en entreprenørvirksomhet benytter styringssystemet for å implementere miljøstrategi. Simons (1995a) rammeverk er dermed passende i denne oppgaven fordi det ser på bruken av styringssystemet, og hvordan virksomheten benytter styringssystemet til å implementere miljøstrategi. Dette kan bidra med svar om hvordan ledelsen i virksomheten benytter og balanserer kontrollpakene mot hverandre for å implementere en strategi.

3 Presentasjon av case

3.1 Virksomhetsområde og organisering

Betonmast er i dag en av Norges største byggenreprenører. Entreprenøren hadde i 2022 ca 600 ansatte og omsatte for 5,7 milliarder kroner (Betonmast, 2023). Betonmast har røtter tilbake til 2006 og består i dag av ni entreprenørselskaper og et eiendomsselskap som er etablert i de største markedene i Norge. Betonmast eies i dag av 66 % av AF gruppen og 34 % av ledelsen og tidligere aksjonærer i Betonmast.



Figur 2: Selskapskart (Betonmast, 2023)

Virksomheten har nylig solgt ut Betonmast Telemark og overført den svenske virksomheten til AF Gruppen.

3.2 Miljøsituasjon og grønn omstilling

Byggenæringen blir stadig mer regulert som følge av at næringen har stor innvirkning på miljøet. Det er dokumentert at byggebransjen står for 40% av CO₂ – utslipp, 40% av energiforbruk og 40% av avfall i verden (Codex, 2022). Det som blant annet regulerer byggenæringen er Teknisk Forskrifter, Norske Standarder og lover og forskrifter, i tillegg vil

ønsker fra kunder og sluttbrukere påvirke hvilke retninger bransjen tar. Ifølge SSB (SSB, 2022; Codex, 2022) oppstår det omkring 1,8 millioner tonn avfall fra nybygging, rehabilitering og rivning, samt ytterligere nesten en million tonn fra anleggsaktivitet. Til sammen utgjør dette 25% av alt avfall i Norge.

I perioden 2006 – 2022 har Betonmast opplevd sterk vekst og er blitt et stort konsern med lokalt fokus. Sett i lys av dette forventes det mer av Betonmast nå enn for 18 år siden. Betonmast må også derfor ta et større samfunnsansvar, som vil si å gå foran og ta ansvar for at byggenæringen bidrar i miljøkampen. Siden 2012 har Betonmast vært miljøsertifisert gjennom standarden ISO 14001 (Betonmast, 2022). Betonmast arbeider aktivt med miljø, og har satt seg ambisiøse miljømål i deres miljøstrategi som er bygget på FNs bærekraftsmål. På denne måten bidrar Betonmast i utviklingen av et bærekraftig samfunn i tråd med ambisjonen.

Målet i miljøstrategien er å kutte klimagassutslippene fra byggeaktiviteter med 65% innen 2030 – langt mer enn det Norge som nasjon har satt seg som mål å kutte. Ressursbruken skal ned, bruk av farlige stoffer elimineres, og lokal økologi skal fremmes. Videre skal Betonmast innen 2030 kun ha prosjekter med en klar miljøambisjon (Betonmast, 2022).

Betonmast har gjennom flere år med strategisk miljøledelse og erfaring fra miljøprosjekter opparbeidet seg en solid miljøkompetanse som skal sikre gode valg. Som et hjelpemiddel til miljøstrategien har virksomheten innført modellen «grønn tråd». Modellen beskriver hvordan Betonmast som utbygger og entreprenør skal ivareta miljøet fra tidlig prosjektutvikling til overlevering og drift. Dette speiler at positiv miljøoppnåelse skal være en naturlig målsetting i de løsningene Betonmast fremmer og utvikler, på lik linje med økonomiske og sosiale gevinster (Betonmast, 2022)

3.3 Fundament og lederprinsipper

For å nå målet om reduksjon i klimagassutslippene og ha prosjekter med klar miljøambisjon, er virksomhetens fundament og lederprinsipper et sentralt styringsverktøy for å drive atferd. Prinsippene er et resultat av en ledelsessamling i 2012. I Betonmast er det fundamentet og deres lederprinsipper som skal drive atferden for måloppnåelse. Fundamentet er: stolthet, drive, samarbeid og lønnsomhet. Ledelsesprinsippene er: tett på, kompetanse, lønnsom, inkluderende, stolte. I Betonmast handler det ikke om å definere ordene for hver enkelt nevnt over, men Betonmast mer er opptatt av hva medarbeiderne og teamet deres legger i ordene

selv. Derfor møtes medarbeiderne med for eksempel dette spørsmålet: *Hva legger du i ordet grønn omstilling – og hva er ditt bidrag?* Virksomhetens fundament og lederprinsipper forsterker derfor fundamentet, leder atferd og former strategi.

3.4 Miljøstrategien

Ved utgangen av 2019 var miljøstrategien for perioden 2020 – 2023 klar. Dette er et strategidokument som beskriver kort hvilke utfordringer verden står ovenfor og hvilke plikter Betonmast vurderer å ha for å påvirke markedet i en bærekraftig retning. Strategidokumentet angir en visjon, deres miljøpolicy og hvilke satsningsområder virksomheten har valgt å prioritere. Videre skal resultatene fra satsningsområdene måles i prosjektene og følges opp. I tillegg til dette inneholder miljøstrategien modellen Grønn tråd. Denne beskriver hvordan virksomheten jobber med miljøledelse i alle fasene av et prosjekt.

Miljøstrategien fremmer to klare visjoner for virksomheten. Den ene er at innen 2030 skal Betonmast kutte klimagassutslippene fra sin byggeaktivitet på byggeplass med 65%. Den andre er at Betonmast innen 2030 kun har prosjekter med en klar miljøambisjon.

Miljøstrategien har fire klart definerte satsningsområder som tar utgangspunkt i FNs bærekraftsmål, der Betonmast har valgt ut og mål 3: God helse, mål 12: Ansvarlig forbruk og produksjon, mål 13: Stoppe klimaendringene og mål 15: Liv på land (Betonmast, 2022).

Prosjektene i Betonmast måles på satsningsområdene nevnt over. Den første er avfall som er i henhold til FNs bærekraftsmål 12: Ansvarlig forbruk og produksjon. Prosjektene skal rapportere på avfallsmengde i kg/m² BTA. Den neste er energiforbruk som er i tråd med FNs bærekraftsmål 13: Stoppe klimaendringene. Videre måles prosjektene på å fremme tiltak som gir miljøgevinst. Den siste som prosjektene måles på er farlige stoffer som er i tråd med FNs bærekraftsmål 3: God helse (Betonmast, 2022).

3.5 Grønn tråd

I forbindelse med den nye miljøstrategien i 2021, utarbeidet Betonmast rammeverket «Grønn tråd» for miljøledelse, med mål om å sikre hvordan prosjektene skal ivareta miljøledelse i alle faser av prosjektet. «Grønn tråd» i Betonmast består av tre faser: prosjektutvikling og prosjektering, gjennomføring og overlevering-drift (Betonmast, 2022).

Den første fasen har til hensikt å redusere ressursbruk, kutte klimagassutslipp, fremme miljøgevinst og eliminere farlige stoffer. Den neste fasen skal vise vei for god miljøledelse ved riktig innkjøp, avfallshåndtering og energibruk på byggeplass. Den siste fasen skal sikre energiriktig innregulering/styring og god brukeropplæring for energiriktig drift og miljøriktig bruk (Betonmast, 22).

4 Metode

Dette kapitlet tar for seg metode og omhandler fremgangsmåten ved innsamling av data om virkeligheten, og kan derfor forstås som et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten (Tjora, 2021). Vi har i denne oppgaven avgrenset virkeligheten til en casestudie. Dataene er samlet inn gjennom dybdeintervjuer som primærdata og bruk av relevante dokumenter som sekundærdata. Kapitlet gjør rede for våre metodiske valg og begynner med en redegjørelse av vitenskapsteoretisk ståsted før videre argumentasjon for valg av forskningsmetode og forskningsdesign.

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

I dette avsnittet diskuterer vi ontologiske og epistemologiske perspektiver som vil veilede vår tilnærming til en gitt oppgave. Ontologisk perspektiv refererer til grunnleggende spørsmål om virkeligheten og hvordan den forstås, og kan deles inn i to motstridende tradisjoner: en som legger vekt på en objektiv ytre virkelighet og en annen som legger vekt på en sosialt konstruert ytre virkelighet (Aase & Fossåskaret, 2014). Vi har valgt å ta utgangspunkt i det siste perspektivet, ettersom oppgaven involverer bruk av et styringssystem og implementering av en miljøstrategi som er sosialt konstruert. En objektiv ytre virkelighet ville derimot eksistert uavhengig av menneskelig tilstedeværelse. Styringssystem og miljøstrategi avhenger av sosialt konstruerte ytre virkeligheter, siden de er skapt av og ikke kan eksistere uten menneskelig tilstedeværelse. I tillegg er miljøutfordringene menneskeskaptede problemer som krever nye utviklede løsninger. Derfor har vi i casestudiet benyttet tilnærmingen av en sosialt konstruert ytre virkelighet og retningen sammenheng.

Når det gjelder epistemologiske spørsmål, er det en pågående debatt i vitenskapsteorien om hva kunnskap er, hvordan den dannes, og hvilke kriterier som må oppfylles for at kunnskap skal være gyldig og sann. Aase & Fossåskaret (2014) skjeller mellom to motstridende tilnærminger: sammenfallsteori og sammenhengsteori. Sammenfallsteorien tar utgangspunkt i en objektiv ytre virkelighet utenfor menneskelig tilstedeværelse og antar at kunnskap er sann dersom den samsvarer med denne virkeligheten, og at det finnes kriterier for sannhet utenfor menneskelig kunnskap og persepsjon. Sammenhengsteorien tar derimot utgangspunkt i at mennesker oppfatter verden gjennom sansene, og avviser perspektivet om en objektiv ytre

virkelighet. Vi har i dette casestudiet tatt utgangspunkt i tilnærmingen om sannhet knyttet til sammenheng og meningsfullhet mellom antakelser og konklusjoner for mennesker.

Det er verdt å påpeke at det ikke finnes en enkelt "riktig" ontologisk eller epistemologisk posisjon, og ulike perspektiver kan være hensiktsmessige for ulike forskningsformål. Det er derfor hensiktsmessig å evaluere om det er valgt et passende ontologisk og epistemologisk perspektiv for sitt spesifikke forskningsspørsmål og om det er tilstrekkelig begrunnet og forankret i relevant teori.

4.2 Forskningsdesign

Forskningsspørsmålet skal ta utgangspunkt i et fenomen, som skal undersøkes og konstruere ny kunnskap (Tjora, 2021). Casestudiets epistemologiske ståsted er sosial konstruktivisme der virkeligheten skapes av menneskelige tankemønstre og persepsjoner. Her er det ikke relevant å fange bredden og omfanget, men derimot å undersøke dybden, nyanser og detaljer i fenomenet. Her er det hensiktsmessig å velge et intensivt design, som har en kvalitativ tilnærming og fremhever innsikt.

Casestudiets ontologiske tilnærming legger til grunn at virkeligheten er menneskeskapt av persepsjon og tanker, men også subjektive oppfattelser av hva virkeligheten faktisk er. Det betyr at mennesker kan forstå og forklare virkeligheten forskjellig, og derfor er det valgt å benytte en fortolkningsbasert tilnærming i oppgaven. Det har til hensikt å underbygge konstruksjonen av sammenhenger, selv om informantene muligens har forskjellig oppfattelse eller forklaring av virkeligheten. Vi vil med bakgrunn i valgte epistemologiske ståsted forsøke å skape ny kunnskap i relasjon og felleskap med informantene. Det er valgt å forankres i en eksplorerende tilnærming ved å forenkle data gjennom koding og kategorisering. Her er det nødvendig å forstå bakgrunnen og meningene til informantenes handlinger, ettersom det er flere subjektive handlinger og meninger av styringssystemets rolle i implementeringen av miljøstrategien. Disse bakenforliggende subjektive handlingene og meningene kan gi utfall for miljøstrategiens implementering. Vi har derfor valgt å benytte et intensivt design, en fortolkningsbasert tilnærming og en kvalitativ forskningsmetode.

Det er benyttet dybdeintervjuer i datainnsamlingsmetode. Her er det viktig å skape en fri samtale både innenfor og rundt forhåndsbestemte tema, slik at vi har muligheten til å studere informantenes meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2021). Intervjuet har til hensikt å

fange detaljene og nyansene i den subjektive forståelsen av styringssystemets bruk i implementeringen av en miljøstrategi. Formålet er å innhente erfaringer, meninger og holdninger rundt bruken av styringssystemet i implementering av en miljøstrategi. Den nye kunnskapen skal skapes ved å forstå sammenhengene utover informantenes opplevde og subjektive virkeligheter (Tjora, 2021). Det blir derfor viktig å forstå informantenes individuelle virkelighet på bakgrunn av erfaringer, meninger og holdninger. Videre skal data fra dybdeintervjuene kategoriseres og kobles til en sammenheng.

Forskningsdesignet benytter et dybdeintervju med mål om å forklare informantenes erfaringer og holdninger vil tidsdimensjonen ta utgangspunkt i et tverrsnitt. Det vil kunne beskrive en nåværende tilstand av fenomenet, siden utgangspunktet stammer fra holdningene og erfaringene til informantene på et nåværende tidspunkt (Tjora, 2021).

4.3 Utvalg

4.3.1 Utvalgsstørrelse

Ifølge Tjora (2021) er et utvalg på mellom 8 og 15 dybdeintervjuobjekter nok for innsamling av tilstrekkelig data. Vi følger denne anbefalingen og har involvert 8 intervjuobjekter i vår studie for å sikre kravet til utvalgsstørrelse. Vi har samtidig forsøkt å være oppmerksomme på at intervjuobjektene intervjues til en teoretisk metning, og avslutter intervjuene når det ikke lenger fremkommer ny informasjon (Tjora, 2021).

4.3.2 Utvalgsstrategi

Vi har inngått et samarbeid med Betonmast AS, som har gitt oss fri tilgang til informanter fra ulike hierarkiske nivåer i virksomheten. Den frie tilgangen inkluderer alle nivåer fra ledelse og ansatte. Vi mener det har vært viktig å inkludere informanter fra ulike nivåer i bedriftene for å få et bredt og helhetlig perspektiv på hvordan det styringssystemet brukes i implementering av en miljøstrategi. Gjennom å intervjuer både ledelsen og ansatte har vi mulighet til å undersøke hvordan ulike ledd i organisasjonen oppfatter og derigjennom skaper en bedre forståelse av hvordan styringssystemet brukes. Vi fokuserer videre på hvordan ulike former for adferd og rutiner påvirker bruken av styringssystemet i implementeringsprosessen.

Her intervjuer vi informanter fra ulike nivåer i virksomheten, for å kunne kartlegge hvordan ulike ledd i organisasjonen håndterer og påvirkes ved bruk av styringssystemet i implementeringen av miljøstrategien.

I vår forskning vurderer vi det viktigere å fokusere på hierarkiske forskjeller, enn å legge vekt på spredning av alder, kjønn og bosted. Selv om disse aspektene av forskjeller kan være interessante å undersøke i forhold til vår problemstilling, ettersom det kan være forskjellige bakgrunner, erfaringer og holdninger ved en spredning av demografiske forskjeller i samfunnet. Vi mener imidlertid at å inkludere informanter fra ulike nivåer i bedriftene vil gi oss et mer helhetlig bilde av hvordan styringssystemet brukes i implementering av en miljøstrategi. Vi har samtidig forsøkt å oppnå en viss spredning i alder, kjønn og bosted blant informanter fra ulike hierarkiske nivåer, der det er mulig. Dette kan gi oss et bredere bilde av hvordan styringssystemet brukes i ulike kontekster, men det vil ikke være det primære fokuset i vår forskning.

Informant		Antall år i Betonmast	Intervjtid
Leder 1 (L1)	Konsern	16 år	61 min
Leder 2 (L2)	Konsern	3 år	69 min
Ansatt 1 (A1)	Selskap 1	9 år	28 min
Ansatt 2 (A2)	Selskap 2	10 år	48 min
Ansatt 3 (A3)	Selskap 3	5 år	28 min
Ansatt 4 (A4)	Selskap 4	12 år	29 min
Ansatt 5 (A5)	Selskap 5	3 år	26 min
Ansatt 6 (A6)	Selskap 6	14 år	27 min

Tabell 1: Utvalg

4.3.3 Datainnsamling

Datainnsamling skal foregå gjennom dybdeintervjuer av Betonmast på konsern- og selskapsnivå, mellom ledelsen og ansatte. Målet er å fremskaffe data om informantenes sosialt

konstruerte virkelighet og fortolkning av fenomenet vi ønsker å undersøke (Tjora, 2021). Vi har inngått i rollen som moderator, og forsøkt å legge til rette for at intervjuet foregår på en strukturert og åpen måte. I tillegg har vi lagt vekt på å skape en avslappet stemning for å etablere tillit, og tatt høyde for en relativt romslig tidsramme slik at informantene har mulighet til å reflektere over egne erfaringer og meninger (Tjora, 2021).

Vi har vurdert å avholde gruppeintervju som en alternativ datainnsamlingsmetode. Det har vi imidlertid endt med å ikke gjøre ettersom vi har lite erfaring med gruppeintervjuer, og våre tidligere studieoppgaver hovedsakelig består av dybdeintervjuer. Derfor er det vurdert at gruppeintervju kan kreve mer kontroll og oppfølging av oss, og dermed potensielt kan påvirke troverdigheten til forskningen. Dybdeintervjuer kan samtidig fange nyanser og detaljer av informantene uten at denne informasjonen blir preget av en gruppedynamikk (Tjora, 2021). Vi mener at nettopp disse nyansene og detaljene mellom deltakerne er viktige å fange for å koble sammenhenger.

For å sikre en strukturert og åpen tilnærming er det utarbeidet en intervjuguide med tydelig tematikk. Det er lagt vekt på å finne en god balanse mellom fleksibilitet og struktur, slik at vi kan være eksplorerende, og samtidig opprettholde en god struktur (Tjora, 2021).

Intervjuguiden er derfor tillagt rom for fleksibilitet, slik at informantene kan reflektere innenfor visse rammer.

Videre har det vært oppmerksomhet rundt potensielle fallgruver under intervjuprosessen. For eksempel kan intervjuet bli informant- eller forskerstyrt, noe som kan påvirke troverdigheten til datainnsamlingen (Tjora, 2021). For å unngå dette sørger vi for å eliminere begge formene for styring, og lar informantene besvare tematikken på en fri og strukturert måte. En god intervjuguide bidrar til å fastsette struktur og tilrettelegge for fleksibilitet, og ivareta hensyn i en eksplorerende tilnærming.

4.3.4 Gjennomføring av intervju

Det er vektlagt at informantene opplever frihet til å ikke begrenses i sine resonnering og forklaringer, men samtidig opprettholdt progresjon i intervjuet slik temaene blir besvart. For å oppfylle disse kravene kan man i følge Tjora (2021) sitt forslag til dybdeintervju dele inn intervjuet i tre deler: oppvarming-, refleksjon- og avrundings spørsmål.

Oppvarmingsspørsmålene er enkle og korte, og formålet er å motta bakgrunnsinformasjon og skape en trygghet i intervjusituasjonen. Refleksjonsspørsmålene utgjør selve kjernen i intervjuet, der informanten inviteres til å fortelle historier og gå i dybden. Vi har i tillegg lagt fokus på å stille oppfølgingsspørsmål for å forhindre stillhet og ubehagelighet.

Avrundingspørsmålene bryter refleksjonsspørsmålene og normaliserer situasjonen etter intervjuet, slik at stemningen under avslutningsfasen oppleves trygt og naturlig for begge parter.

For å sikre nøyaktighet i transkriberingsprosessen har vi vektlagt å være nøye og detaljert i direkte oversettelse. Tjora (2021) påpeker at oversettelse i en transkriberingsprosess ikke er rent objektiv og at det er risiko for at nyanser og detaljer kan gå tapt, spesielt hvis man forhaster transkriberingen. Det har derfor vært hensiktsmessig å være nøye i transkriberingen og følge rådene fra Tjora (2021) om å vektlegge et nøye og detaljert arbeid, til tross for at det er mer tidkrevende. Vi har benyttet opptak og forsøkt å være nøye i transkriberingsarbeidet.

4.5 Analysemetode

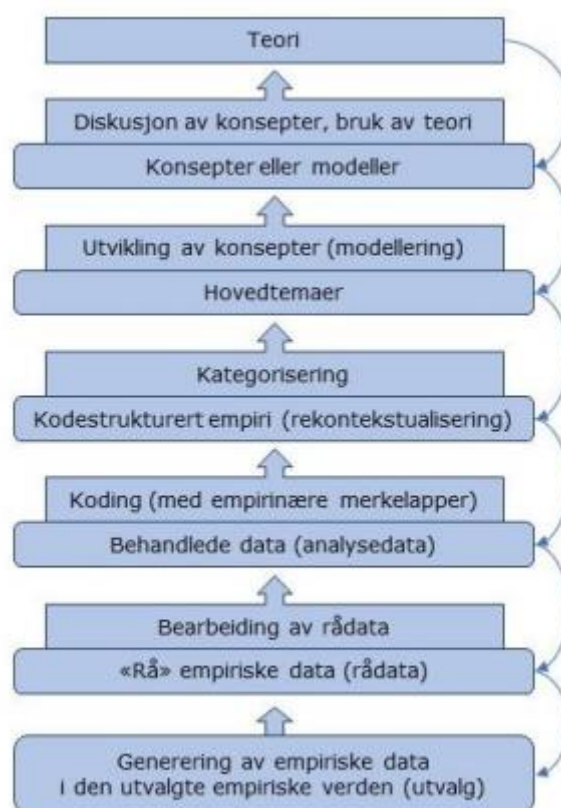
Analysemetoden som ble brukt i oppgaven er Tjora (2021) stegvis-deduktive induktive metode (SDI) rammeverk i dataanalysen.

Vi har delt analysen i fire steg; rådata, systematisering, kategorisering og sammenkobling. Vi begynte med å skape rådata fra transkripsjon av intervjuene og notater fra feltarbeidet. Deretter systematiserte vi rådataene ved å bruke koding og kategorisering for å ordlegge viktige poenger fra dataene. Dette hjalp oss med å sortere dataene i mer overordnede former, slik at vi enklere kunne etablere sammenhenger mellom intervjuobjektene data.

Videre kategoriserte vi kodene og sammenstilte dem i grupper. For eksempel identifiserte vi kategorier som "Delaktighet i utarbeidelse av strategi", "Lønnsomhet er prioritert", og "Handlingsfriheten er påvirket". Disse kategoriene ga oss et innblikk i hva som var viktig for informantene i forhold til bruken av styringssystemet i implementering av miljøstrategien.

Deretter kunne vi utvikle kategoriene til konsepter, hvor vi forsøkte å koble sammenhenger i datamaterialet og konstruerte ny kunnskap. Til slutt vurderte vi konseptene i lys av eksisterende teori. Vi så på hvordan konseptene kunne bidra til å utvikle og utvide eksisterende teori, og hvordan vi kunne drøfte og vurdere fenomenet i oppgaven. For eksempel ble det avdekket i intervjuene at flere ansatte ikke hadde kjennskap til hvorfor

prestasjonsmål bidro til miljøstrategien. Dette kan tolkes som en utfordring for implementeringen av strategien og kan ha konsekvenser for hvordan den blir fulgt opp i praksis. I tillegg kan dette indikere manglende dialog mellom ledelse og ansatte. En mulig forklaring er at ledelsen har fokusert på en tiltenkt strategi og implementert denne uten å involvere andre interessenter i virksomheten. Dette kan resultere i at informasjonen om miljøstrategien ikke er godt nok forankret i øvrig virksomhet. Dette viser betydningen av å ha tydelig kommunikasjon og aktiv dialog på tvers av organisatoriske nivåer for å sikre en vellykket implementering av strategier.



Figur 3: Stegvis-deduktive metode (Tjora, 2021)

På denne måten ga SDI-modellen oss en systematisk og effektiv tilnærming til dataanalysen, som tillot oss å bygge konsepter og teorier fra vårt empiriske materiale.

4.6 Kvalitet i kvalitativ forskning

I forskning er det alltid viktig å skape troverdige fremstillinger. Troverdighet oppnås gjennom godt begrunnede tolkninger fra systematiske analyser av empiriske data, som igjen er generert av et nøye gjennomtenkt design (Tjora, 2021). En forutsetning for å oppnå troverdighet er at forskeren har en uavhengighet i metodikk og analysing av empiriske data. Dette bidrar til at forskningen blir objektiv og kan stå på egne ben.

Som forskere forstår vi at det finnes krefter som kan påvirke troverdigheten i forskningen. Derfor har vi valgt en sosial konstruktivistisk posisjon der virkeligheten er sosialt skapt. Dette innebærer at vi som forskere også kan påvirke empirien i intervju- eller analyseprosessen. Det kan forekomme ved at vi har inngående kunnskap om temaet, som kan medføre at vi trekker informanten eller analysen i en bestemt retning. Dette kan føre til at forskningen ikke fremstår som troverdig. Derfor har vi vært bevisste på å være uavhengige og objektive, samtidig som vi forsøker å skape en sosial virkelighet i felleskap med informantene og trekke sammenhenger utover informantenes virkelighet.

Dette krever nøye planlegging og forberedelser for å unngå påvirkning av forskningen med en eventuelle styrende adferd. Vi har samtidig vært bevisste på å ikke være for passive i intervjusituasjonen og dermed gi adgang til at intervjuobjektet styrer tema i en bestemt retning. Det krever, som vi har nevnt tidligere, en bevissthet rundt å skape balanse mellom struktur og frihet.

Tjora (2021) trekker i tillegg frem risiko for politisk og økonomisk påvirkning der forskningens oppdragsgivere skaper press mot forskere for å fremheve spesifikke resultater heller enn andre. Dette er ikke særlig relevant i vår masteroppgave, men et poeng vi må være bevisste på i fremtiden gjennom andre forskningsoppgaver der vårt standpunkt skal være uavhengig fra eksterne aktører, som ikke av naturlige grunner skal være inkludert i prosjektet.

Vi har forsøkt i vår kommunikasjon med deltakerne å ivareta aspektene tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet (Tjora, 2021). Dette legger til rette for en etisk sans implisitt i forskningsarbeidet siden vi berører mennesker både indirekte og direkte. Først og fremst har vi forsøkt å utvise integritet slik at disse aspektene ikke påvirker forskningsarbeidet. Videre er det vektlagt at deltakerne skal være sikre på sin frihet i prosjektet, og må skriftlig samtykke å være med og kan til enhver tid trekke seg fra forskningen.

Deltakerne mottok opptak, transkripsjoner, notater og forskningens i sin helhet, slik at de kunne ha en dialog med oss om hvordan deltakelsen kan påvirke forskningsdataen. Det er viktig å understreke at deltakerne har rett til å trekke seg fra forskningen når som helst, og vil ikke bli straffet på noen måte for å gjøre dette. Vi har samtidig sørget for å holde deltakernes anonymitet i den grad det er mulig, men noen bakgrunnsopplysninger vil være nødvendig for å forankre deltakernes relevans i forskningen.

Et annet viktig aspekt ved forskningsetikk er å ivareta deltakernes integritet, og det er nødvendig å sørge for at forskningsprosessen ikke påvirker dem negativt. Deltakerne skal ha en følelse av trygghet og tillit til oss, og det er viktig at det vises respekt og gjensidighet i kommunikasjonen. I tillegg har vi sørget for at deltakerne har forstått hva forskningen går ut på og hva de kan forvente seg av den. Det er også viktig å påpeke at deltakerne har hatt mulighet til å stille spørsmål eller uttrykke bekymringer de måtte ha om forskningsprosessen.

Alt i alt krever forskningsetikk bevissthet og innsats fra oss for å sikre at forskningen blir gjennomført på en etisk forsvarlig måte. Det er viktig å forstå at forskningen involverer mennesker, og at det derfor er nødvendig å respektere deres rettigheter og integritet.

4.6.1 Reliabilitet

Pålitelighet, eller reliabilitet, handler om å ha en intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2021). I vårt forskningsprosjekt har vi benyttet SDI-modellen, som legger vekt på tydelige krav til datagenerering, kriterier for hvordan analysen utvikles fra empiri gjennom koding og kodegruppering, og dermed hvordan teorier gjøres relevant. Relevante koblinger mellom empiri, analyse og teori bidrar til styrket pålitelighet, men må i tillegg redegjøres godt for.

For å styrke påliteligheten i vår oppgave, har vi dokumentert og argumentert utdypende for samtlige valg av metodikk og informanter i utvalgskapittelet. Vi har også inkludert direkte sitater og/eller utdrag for å vise hvordan disse tolkes og for å etablere en åpenhet mellom prosjektoppgavens resultat og analyse.

Det er imidlertid to svakheter i vår oppgave som kan påvirke påliteligheten. For det første har vi mindre erfaring med praktisk kvalitativ metodikk og intervjusituasjoner. Dette kan medføre risiko for at enkelte nyanser og detaljer går tapt, ved at enkelte oppfølgingsspørsmål ikke blir stilt. For å redusere risikoen har vi stilt spørsmål om informantene har ytterligere relevant

informasjon om prosjektet og spurt om det var mulig å etterse spørsmål dersom vi skulle fange opp oppfølgingsspørsmål på et senere tidspunkt.

For det andre arbeider en av forskerne i casevirksomheten. Dette kan potensielt skape en risiko for at intervjuene er styrt av forutinntatt kunnskap om bedriften, og styring av intervjuet kan potensielt skade informasjonen. For å motvirke styring har den andre forskeren, som ikke arbeider i bedriften, vært intervjuleder for å unngå forutinntatt kunnskap og overholde en objektiv og fri intervjusituasjon. Det er imidlertid også positive sider ved at en av forskerne arbeider i virksomheten. Casestudiet har fått fri tilgang til informanter på alle nivå i virksomheter, full adgang til dokumentasjon, systemer og prosjekter. Det har dermed vært full tilgang til virksomheten, som har gjort at informasjonen om casevirksomheten er betydelig, i tillegg er det etablert intervjuer med ønskede personer og nivåer i virksomheten. Dette kan bidra til å forsterke vårt empiriske grunnlag i oppgaven ved at det har vært fri tilgang til informasjon, som ellers ville vært utfordrende å skaffe.

4.6.2 Validitet

Logisk sammenheng mellom prosjektets utforming, funn og spørsmål man søker svar på utgjør studieoppgavens gyldighet, eller validitet. Det vil si at det er en sammenheng mellom undersøkelsen og den virkeligheten eller fenomenene man undersøker (Tjora, 2021). Det er viktig å sikre at vår forskning faktisk svarer på de spørsmålene vi ønsker å finne svar på. I vår oppgave har vi stilt åpne spørsmål uten svaralternativer, slik at informantene kan svare på spørsmålene uten å bli begrenset av forutinntatte svar eller kategorier. Dette har vært viktig for å sikre at informantene har mulighet til å svare fritt og dermed gi oss mer nyanserte og detaljerte svar. Vi har også vært nøye med å unngå ledende spørsmål, for å gi informantene mulighet til å besvare spørsmålene med sin egen virkelighetsoppfatning.

For å sikre gyldigheten i oppgaven har vi samtidig vært detaljerte i arbeidet med å beskrive og dokumentere vår metodikk og utvalg i oppgaven. Vi har beskrevet og argumentert for samtlige valg av metodikk og informanter i utvalgskapittelet, og har dokumentert prosessen for å sikre åpenhet og etterprøvbarehet av våre funn.

4.6.3 Generalisering

Generalisering i forskning refererer til muligheten for at funnene og resultatene kan gjelde for andre situasjoner enn de som faktisk ble undersøkt (Tjora, 2021). Det er en viktig faktor i å evaluere forskningens relevans og nytteverdi. I kvalitativ forskning kan generalisering være begrenset og moderat, da den er basert på personlige opplevelser og erfaringer (Payne & Williams, 2005).

Vi har undersøkt hvordan bruken av styringssystemet kan bidra til å implementere en miljøstrategi. Dette kan være aktuelt for virksomheter som ønsker å implementere en strategi der styringssystemet og våre funn kan bidra til en bedre forståelse av hvordan en helhetlig bruk av styringssystemet kan bistå i implementeringsprosessen. Vi erkjenner imidlertid at vår forskning er begrenset til Betonmast AS og deres unike sosiale strukturer og opplevelser. Dermed kan vi ikke fullt ut generalisere funnene til andre organisasjoner og situasjoner, men det vil bidra til allerede eksisterende forskning på området.

Det er samtidig viktig å påpeke at begrenset generalisering ikke nødvendigvis betyr at funnene ikke er relevante eller nyttige. Moderat generalisering kan fortsatt gi innsikt i sammenhenger og mønstre som kan være relevante i andre situasjoner og sammenhenger. Som Payne & Williams (2005) påpeker, kan personlige opplevelser og erfaringer være verdifulle bidrag til en mer helhetlig forståelse av fenomener og situasjoner.

4.7 Forskningsetikk.

Tjora (2021) understreker at all forskning bør ha en implisitt etisk sans, som er uavhengig av de formelle juridiske kravene til forskning. Tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet bør prege kontakten mellom forskeren og informanten, ettersom forskerens oppførsel kan påvirke kommunikasjonen mellom dem. Ifølge den nasjonale forskningsetiske komiteen for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), er det tre grunnleggende hensyn som forskeren skal ta hensyn til i et forskningsprosjekt: (1) informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, (2) forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv og (3) forskerens ansvar for å unngå skade.

Da forskningsprosjektet skal behandle personopplysninger, ble det sendt inn en søknad til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) i starten av prosjektet. NSD godkjente bruken av

personopplysningene og spesifiserte hvordan opplysningene skulle forvaltes under prosjektet, inkludert oppbevaring, behandling og sikring. De spesifiserte også rutiner for sletting av personopplysninger ved prosjektets avslutning. NSD godkjente bruken av personopplysningene under forutsetning av at det ikke var noen vesentlige avvik fra søknadsskjemaet.

Videre stiller personopplysningsloven krav om informert samtykke fra informantene. Det innebærer at informantene må ha tilstrekkelig og nødvendig informasjon om studiet (Tjora, 2021). For å ivareta kravene om informasjon, ble det sendt informasjonsskriv til alle informantene med beskrivelse av både innholdet i og hvilke personopplysninger som ville bli benyttet i prosjektoppgaven. Dette ble sendt på e-post før intervjuene, sammen med en samtykkeerklæring informantene kunne signere. Signaturene måtte returneres før intervjuene ble gjennomført. Informantene fikk også en redegjørelse om at deltakelsen var frivillig og at de kunne trekke seg uten begrunnelse når som helst. NSD sin mal for informasjonsskriv ble benyttet for å sikre at informantene hadde tilstrekkelig informasjon. Hvert intervju startet med at intervjuerne oppsummerte sentrale punkter fra informasjonsskrivet.

5 Empiriske funn

I dette kapitlet vil vi presentere de empiriske funnene som vi har samlet gjennom dybdeintervjuene med nøkkelpersoner i casevirksomheten. Målet med kapitlet er å tilføre innsikt i kompleksiteten rundt bruk av styringssystemet for å implementere en miljøstrategi i virksomheten. Vi vil derfor presentere et underkapittel med de fire kontrollspakene for å fokusere på de viktigste funnene som vi har gjort. Til slutt vil vi oppsummere de viktigste funnene som vil legge grunnlaget for analysekapitlet.

5.1 Den grønne strategien i entreprenørvirksomheten

I 2010 startet Betonmast sin reise mot en grønn omstilling ved å sertifisere seg etter ISO 14001, den mest anerkjente internasjonale standarden for miljøledelsessystemer (DNV, 2022). Dette ble gjort for å oppnå et konkurransefortrinn i anbudskonkurranser og for å forenkle dokumentasjonen i konkurransene. Etter sertifiseringen ansatte entreprenørvirksomheten en egen miljøsjef på konsernnivå for å sikre at miljøstrategien ble tatt på alvor og integrert i virksomhetens overordnede strategi. Flere av intervjuobjektene understreket at kundefokus og et stadig økende marked for grønne bygg var en viktig drivkraft bak entreprenørvirksomhetens omstilling. Ledelsen i entreprenørvirksomheten vektla også at endrede kundebehov og preferanser var avgjørende for å utvikle en effektiv miljøstrategi. Informantene var samstemte om at miljøstrategien var en konsekvens av nye kundekrav fra byggherrene og innføring av ISO-sertifisering. I tillegg til kundefokus var også myndighetenes krav til energimerking av boliger og bygg over 50 kvadratmeter, samt krav om energiattest for yrkesbygg over 1000 kvadratmeter, en viktig faktor i entreprenørvirksomhetens grønne omstilling. Kravene fra myndighetene var med på å øke bevisstheten rundt miljøspørsmål i byggebransjen og la grunnlaget for mer miljøvennlige praksiser i entreprenørvirksomheten. Flere av informantene knyttet ISO-sertifiseringen og kundekrav til starten av den grønne omstillingen:

«Miljø kom på agendaen når vi ble ISO-sertifisert 14001, der vi hadde en konkurransefordel i offentlige anskaffelser.» L1

«Begynte med at noen av byggherrene spurte om slike ting, og det gikk på sånne ting som A bygg, klasse A og B.» L1

Entreprenørvirksomhetens miljøstrategi ble utviklet av en dedikert miljøsjef i samarbeid med ledelsen. Ifølge flere av informantene var selve utarbeidelsen av strategien en relativt enkel prosess der kun ledelsen var representert. Her indikerte ansatte at involveringen i utarbeidelsen og implementering av miljøstrategien var fraværende. Ledelsen og ansatte uttrykker enighet om at ingen øvrige enn ledelsen var involvert i utarbeidelse og implementering av miljøstrategien:

«Har ikke blitt involvert i utarbeidelsen av den grønne strategien.» A6

«Var ikke kjent med at noen ute i prosjekt var involvert.» L1

Implementeringen av entreprenørvirksomhetens miljøstrategi var en utfordring da engasjementet fra mange ansatte var lav. Ledelsen og ansatte poengterer at det var liten grad av aktiv jobbing med den grønne strategien:

«Det var ikke så mange som brydde seg om det egentlig.» L1

«Det er litt subjektivt, men det jobbes ikke jevnlig og aktivt med den grønne strategien i praksis.» A1

Dette medførte at det var vanskelig å få med seg resten av selskapet i implementeringsprosessen. Ledelsen i entreprenørvirksomheten måtte jobbe hardt for å engasjere og motivere de ansatte til å ta miljøhensyn i sitt daglige arbeid, og flere av informantene trekker frem at dette var en krevende oppgave. Ansatte indikerte at ressursene ikke strakk til ved implementering av nye rapporterings- og arbeidsoppgaver, og at miljøstrategien dermed ble nedprioritert:

«Det utfordrende var at dette var «nok en ting» i en krevende hverdag, som ble nedprioritert sammenlignet med økonomi.» A2

Entreprenørvirksomheten innså senere at den eksisterende miljøstrategien var utdatert på bakgrunn av skiftende forventninger fra kunder, nye krav fra myndigheter og nye forretningsmuligheter. I 2019 ansatte de en ny miljøsjef med ansvar for å revidere strategien.

Den nye miljøsjefen gjennomførte en grundig gjennomgang av strategien og oppdaterte den for å reflektere selskapets nåværende behov og målsetninger. På dette tidspunktet var miljø og bærekraft et tema som var høyt på agendaen, og flere av informantene trekker frem at det var positivt å oppleve at bransjen går i en grønn retning. Til tross for enkelte utfordringer med å involvere alle ansatte i implementeringsprosessen, beskriver flere av ansatte en økende interesse og engasjement når det gjelder grønn omstilling den seneste tiden:

«Spesielt den siste tiden har jeg merket en forsterket forskjell mot det grønne skiftet.» A3

Entreprenørvirksomheten har utviklet en miljøledelsesstrategi som kalles «Grønn tråd», som er ment å integrere miljøhensyn i alle faser av prosjekter fra tidlig utvikling til ferdigstillelse og overlevering av bygg. Denne strategien ble utviklet med både markedets behov og en ambisiøs miljøagenda i tankene, og bygger videre på noen av elementene fra den tidligere strategien, som for eksempel avfallsmål. Virksomheten har erkjent viktigheten av å tilpasse seg endringer i markedet, samtidig som de skal være ambisiøse og møte dagens krav. Ansatte uttrykte imidlertid mindre forståelse for miljøstrategien og rapporteringer. Ansatte indikerte videre at rapporteringen er uten mål og mening:

«Vi rapporterer på miljø på lik linje med økonomi, men vi vet ikke hva disse tallene brukes til.» A2

«Miljøfokus er bra, men jeg opplever at tallene internt i Betonmast er fiktive og at det heller fokuseres på lønnsomhet.» A1

Entreprenørvirksomheten er inne i sin andre strategiimplementeringsperiode med ny miljøstrategi. Det fremkommer imidlertid en varierende innsikt og eierskap til miljøstrategien. Det var ulike tilbakemeldinger om kunnskap rundt virksomhetens miljøstrategi. Ansatte visste at den eksisterte, men hadde ikke noe bevisst forhold til egen måloppnåelse. I tillegg var det varierende bruk eller oppslag av miljøstrategien ute i virksomheten i det daglige. Ansatte ga dermed uttrykk for forskjellig bruk og kunnskap om miljøstrategien:

«Det meste er at du har deler av den litt delvis under huden, men må ærlig innrømme at det ikke er noe vi plukker opp og sitter med jevnlig, nei.» A1

Informantene indikerte at kundekrav var årsaken til nye miljøstrategier, i tillegg at myndighetskravene ble ansett som minimumskrav som man måtte oppfylle. Ansatte og ledere var samstemte om årsakene til nye miljøstrategier:

«Myndighetene er jo et minimumskrav. Vi ønsker å pushe oss selv, det handler om konkurranse og egentlig lønnsomhet.» L1

«Jeg tenker at hvilket nivå den grønne profilen har i prosjektene er veldig bestemt av byggherre og hvilket ambisjonsnivå og holdninger byggherre har til det.» A5

Ledelsen var imidlertid noe utydelig på hvordan miljøstrategien er integrert i styringssystemet og virksomheten. På den ene side forklarte ledelsen at miljøstrategien er en selvstendig del av virksomhetens overordnede strategi, men på den andre side forklarte ledelsen at miljøstrategien er integrert i styringssystemet og kulturen. Det indikerer en usikkerhet av forståelse for hvordan miljøstrategien er implementert i virksomhetens, og dermed kan det foreligge usikkerhet blant ansatte for miljøstrategiens posisjon i virksomheten:

«Jeg tror at det er noe sånn utenfor strategi som er blitt implementert så tror jeg det er miljø. Jeg tror ikke så mange tenker på det. Det er en strategi som lever for seg selv, selv om den er integrert i styringssystemet og litt i tankegangen hvordan vi tenker.» L1

Videre var det interessant å se nærmere på informantenes holdning til endringer av strategi. Informantene ga et tydelig inntrykk av positive holdninger, og det kom frem at det er enighet om at selskapet kontinuerlig og fortløpende må tilpasse sin strategi i takt med endringer i verden og eksterne faktorer som påvirker virksomheten. Det virker som at alle i virksomheten er villige til å raskt tilpasse seg og bidra til både virksomhetens og samfunnets beste:

«Store endringer i verden gjør at vi må endre strategien fortløpende. Det kommer stadig nye krav og utfordringer for miljø.» L1

«Vi er nødt til å være dynamiske i strategiene med dagens verden. For eksempel krig og pandemi kan påvirke oss, og det vet man ikke på forhånd.» A3

Videre trakk informantene frem utfordringen om at utvikling i næringen foregår i et høyt tempo. Det er bred enighet om at man må ha følerne ut for å følge med hva som skjer rundt virksomheten slik at strategien ikke blir utdatert:

«Veldig viktig å følge med på utviklingen. Man kan ikke tenke at nå har vi gjort noe bra så da står vi ved det, vi må følge med på utviklingen, det går jo i lysets hastighet den utviklingen av miljø.» L1

Oppsummert fremkommer det at entreprenørvirksomhetens miljøstrategi ble utviklet av en dedikert miljøsjef i samarbeid med ledelsen. Selv om utarbeidelsen av strategien var en relativt enkel prosess der kun ledelsen var involvert, var implementeringen en utfordring på grunn av lav interesse og engasjement for miljøarbeid blant mange av medarbeiderne. Ledelsen måtte jobbe hardt for å engasjere og motivere de ansatte til å ta miljøhensyn i sitt daglige arbeid.

Senere innså entreprenørvirksomheten at den eksisterende miljøstrategien var utdatert og ansatte en ny miljøsjef med ansvar for å revidere strategien. Den nye strategien, «Grønn tråd», var ment til for å integrere miljøhensyn i alle faser av prosjekter og utviklet med både

markedets behov og en ambisiøs miljøagenda i tankene. Informantene beskrev en økende interesse og engasjement for miljøhensyn og bærekraft blant medarbeiderne den siste tiden.

Likevel viser resultatene en varierende innsikt og eierskap til miljøstrategien blant ansatte. Samtlige ga uttrykk for kunnskap om at strategien eksisterte, men de hadde ikke et bevisst forhold til egen måloppnåelse. Kundekrav ble ansett som den viktigste årsaken til nye miljøstrategier, mens myndighetskrav ble ansett som minimumskrav som man måtte oppfylle. Ansatte ga derimot samstemt indikasjon om en positiv holdning for strategiske endringer, og en forståelse for at samfunnsforhold skaper behov for endring i virksomheten.

5.2 Trossystemet

Etter å ha fått en grundig forståelse av hvordan miljøstrategien fungerer i dag, forsøkte vi i intervjuene å få en god oversikt av de ulike kontrollspakene i Simons (1995a) rammeverk. Vi brukte spørsmål knyttet til kjerneverdier og holdninger for å etablere en forståelse av hvordan entreprenørvirksomhetens verdier ble brukt til å implementere miljøstrategien.

Ansatte indikerte at kjerneverdiene i stor grad involverer lønnsomhet, og at miljø ikke er en del av disse. De ansatte var noe i tvil om hva kjerneverdier var, men var samstemte i at det måtte være lønnsomhet. Ledelsen støttet at lønnsomhet var inkludert i kjerneverdiene, men forsøkte i tillegg å koble inn miljø. Det ble imidlertid anerkjent av ledelsen etter noe resonnering at miljø eventuelt var inkludert i knaggen lønnsomhet. Informantene var derfor relativt samstemte om at virksomhetens kjerneverdier er lønnsomhet:

«Lønnsomhet er kjerneverdi, men få vet om det i dag.» A2

«Det koker jo ned til å tjene penger.» A6

Vi fortsatte å stille spørsmål om hvordan kjerneverdiene ble kommunisert. Her indikerte ansatte at kjerneverdiene i hovedsak kommuniseres på samlinger, og at dette er noe den enkelte ansatte tar med videre i sitt arbeid. Ansatte antydte ikke andre kommunikasjonskanaler for informasjon om kjerneverdiene. Ledelsen svarte derimot ikke direkte på spørsmålet om hvordan dette kommuniseres. Det fremkommer derfor ikke annet

enn at kjerneverdiene kommuniseres ved sporadiske samlinger og kurs, og at det ikke er andre kommunikasjonskanaler som fokuserer på kjerneverdiene. De ansatte forklarte at dette blir en del av identiteten, eller at det ligger i ryggraden. Det gjenspeiler også at samtlige ledere og ansatte er samstemte på at lønnsomhet er kjerneverdien i virksomheten, som viser hvordan ansatte har inkludert kjerneverdien i sin arbeidshverdag:

«Verdiene kommuniseres på samlinger og er en del av bakteppet vårt.» A3

«Brukes tid på kjerneverdiene på samlinger, også har man det i bakhodet.» A1

Videre stilte vi spørsmål om hva ledelsen gjør for å forplikte ansatte til å følge kjerneverdiene. Informantene svarte at siden lønnsomhet er en av kjerneverdiene, blir ansatte forpliktet gjennom vanlige resultatmålinger og tilbakemeldinger, som er en del av vanlige økonomiske rapporteringer for prosjektene. Ledelsen kommenterte spesielt at miljørapportering er koblet til miljøstrategien, som blir inkludert i resultatmålingen. De ansatte svarer derimot at miljørapportering er en del av vanlige rapporteringer på lik linje med økonomi, men ga antydning om at hvis det forekommer avvik mot lønnsomhet, så blir miljø nedprioritert:

«Vi måler lønnsomhet.» A3

Deretter stilte vi spørsmål hvordan kjerneverdiene er forankret i miljøstrategien. Ansatte indikerte at miljø ikke er inkludert i spesiell grad, bortsett fra de vanlige HMS-rutinene. Det fremkommer imidlertid at HMS-rutinene ikke er koblet til grønn omstilling og miljøstrategien. Her poengterte ansatte at lønnsomhet fortsatt er hovedfokus og miljøstrategien derfor ligger utenfor hovedområdet. Ledelsen hadde samtidig lite innsigelser på kjerneverdiene, og bekrefter at miljø ikke er involvert i disse. Det ble påpekt av en leder at miljøstrategien skal bidra til økt lønnsomhet, og derigjennom var miljø inkludert i kjerneverdiene. Det fremkommer uansett en samstemthet mellom informantene om at miljø ikke i stor grad er inkludert i kjerneverdiene:

«Miljø er ikke koblet til kjerneverdiene.» A2

«Vi måler HMS, og her er miljø en del av det.» A3

Etter å ha intervjuet informantene om kjerneverdiene og styringssystemet i virksomheten, spurte vi informantene om deres holdninger til at bransjen blir mer miljørettet. Vi la vekt på å forstå hvorvidt informantene var motivert og entusiastiske for å bidra til den grønne omstillingen og redusere miljøpåvirkningen fra bransjen. Her fremkom det betydelig grad av entusiasme og motivasjon blant informantene. Flere av dem reflekterte over bransjens utfordringer knyttet til betydelige utslipp og muligheten for å bidra til en grønnere omstilling i samfunnet. Noen av informantene hadde allerede gjort bevisste valg for å redusere miljøpåvirkningen fra virksomheten, mens andre uttrykte vilje til å gjøre det samme i fremtiden. Noen av informantene uttrykte også bekymring for at bransjen ikke tar nok initiativ for å redusere sin miljøpåvirkning, og at det er behov for en mer koordinert innsats for å gjøre en forskjell. Til tross for dette var det en generell optimisme og tro på at bransjen kan spille en viktig rolle i den grønne omstillingen, og at det er muligheter til å finne løsninger som både er miljøvennlige og lønnsomme. Ledelsen og ansatte var samstemte i at sitt engasjement for miljøfokus er viktig for å kunne bidra til en grønn omstilling, særlig forsterket av at byggebransjen er ansvarlig for betydelige utslipp:

«Mine holdninger er at vi som bransje kan utgjøre en enorm forskjell med tanke på våre utslipp og miljø.» A2

«Jeg har et genuint ønske om å bidra til miljø og bransjeendring.» A3

Intervjuene bar noe preg av en manglende forståelse av miljøstrategiens visjon og verdier. Informantene kunne ikke svare godt på miljøstrategiens visjon, og falt konsekvent tilbake på selskapets verdier og kultur om lønnsomhet, stolthet og samarbeid. Til tross for at informantene antydte forståelse av selskapets overordnede strategi i forbindelse med lønnsomhet, så indikerte de på en implisitt måte manglende forståelse av miljøstrategiens visjoner og verdier.

Ansatte i virksomheten indikerte at kjerneverdier i stor grad handler om lønnsomhet, mens miljø ikke er en del av disse verdiene. Ledelsen samstemmer om at lønnsomhet som en

kjerneverdi. Informantene indikerte at kjerneverdiene hovedsakelig kommuniseres på samlinger og kurs, og at dette er noe som den enkelte ansatte tar med videre i sitt arbeid. Ledelsen forpliktet ansatte til å følge kjerneverdiene gjennom resultatmålinger og tilbakemeldinger, hvor lønnsomhet er en av kjerneverdiene. Miljø er ikke inkludert i spesiell grad, bortsett fra vanlige HMS-rutiner. Informantene viste betydelig entusiasme og motivasjon for å bidra til den grønne omstillingen og redusere miljøpåvirkningen fra bransjen, men noen uttrykte også bekymring for at bransjen ikke tar nok initiativ for å redusere sin miljøpåvirkning.

5.4 Grensesystemet

Vi forsøkte å finne rammene og mulighetsområdet til informantene i våre spørsmål, og fikk varierende tilbakemeldinger. Flere av informantene koblet begrensningene sine til retningslinjer som påvirker kundene, og som derfor også påvirker rammene for informantenes arbeid. Ledelsen påpekte at rammene er begrensningene av hele styringssystemet og de etiske retningslinjene. Videre beskrev ledelsen normale begrensninger som følger av et definert system:

«Hele styringssystemet og etiske retningslinjer er en begrensning i seg selv. Men om det er noen etiske bestemmelser som sier at du ikke skal forurense, det er jeg litt usikker på, for det er vel litt rundere enn det. Så ut over det sånn normale begrensninger som du får satt i system. Jeg kommer ikke på noe sånn spesifikt.» L1

Dette støttes av flere av informantene, som legger til grunn at myndighetskrav er minimum. I tillegg la informantene til at strategien er en begrensning i seg selv:

«Strategien vår går egentlig inn på det der, at vi ikke skal bruke materialer som inneholder kjemikalier som står på potensial og kandidatlista, det er jo litt utover myndighetenes krav. Sorteringsgrad er utover myndighetenes krav, kg per kvadrat er utenfor myndighetenes krav, så der har vi jo satt våre egne krav til oss selv for å pushe oss mer enn det myndighetene sier at vi skal.» L2.

Videre poengterte informantene at de hadde konkretisert nye retningslinjer rundt miljøstrategien. Det kan antyde at visse begrensninger har oppstått av miljøstrategiens retningslinjer. Samtidig er det viktig å påpeke at begrensningene informantene snakker om kan være av ulik art og oppstå fra ulike retningslinjer, og ikke nødvendigvis som en konsekvens av implementeringen av miljøstrategien:

«Myndighetene er jo et minimumskrav. Vi ønsker å pushe oss selv, det handler om konkurranse og egentlig lønnsomhet. Når du utarbeider deg sånn erfaring i de type temaer som gjør at du blir enda bedre enn dine konkurrenter, så det er jo derfor man stiller de kravene til seg selv. Blir som idrett, stiller mer og mer krav til seg selv. Også er de jo ISO-sertifiseringer som er med på, revisor som ser på hva vi gjør og som setter inn forbedringstiltak som vi må jobbe med gjennom året og som vi må bli bedre på miljø. Dette er også med på å forme oss i de måtene vi stiller krav til oss selv.» L2

Ledelsen påpekte at de begynte å tydeliggjøre retningslinjene basert på nye forventninger fra omgivelsene utenfor virksomheten, og at disse stadig er under endring. Dette medførte økt fokus på klimaendringer og nye taksonomier, som kan ha en innvirkning på de eksisterende retningslinjene og begrensningene som påvirker arbeidet med miljøstrategien. Det er derfor viktig å holde seg oppdatert på endringer som skjer både internt og eksternt, og tilpasse seg disse for å kunne implementere en effektiv miljøstrategi noe som skyldes økt fokus på klima og nye taksonomier:

«Myndighetskrav for taksonomi og ny Breaam er opptatt av avfall, utslipp, lokaløkologi og råvarer.» L1

«Også har jo myndighetene sine krav, og nå kommer jo Teknisk forskrift med de reviderte krav i forhold til miljø, som blir lansert 1.juni.» L2

Informantene trakk frem rammebetingelser som aktualiserer transformasjonen med at byggenæringen er i stadig omstilling, som er driver for fortløpende nye krav. Informantene

påpekte utfordringer med å kartlegge når eventuelle nye behov i bransjen skulle kreve nye omstillinger. De forklarer at det er samtidig utfordrende å vite hvordan kravene defineres:

«Myndighetene gjør det er veldig vagt å få tak i før det plutselig er der, og det er sånn vi ser nå hva kravene blir fremover.» L2

I tillegg til dette er entreprenørvirksomheten også en del av AF-Gruppen. AF-Gruppen har sin strategi som må ivaretas i Betonmast sin strategi. Dette kan også være en utfordring både med tanke på de strategiske målene og rapporteringen som allerede er utarbeidet, spesielt kan dette skape begrensninger i Betonmast sin strategi:

«I tillegg har vi hva AF vil måtte ha av krav, og vi som er litt tidlig ute må jo tilpasse mye av det vi har gjort.» L1

Informantene trakk i tillegg frem ulike eksempler på konkrete retningslinjer og regler som ansatte må forholde seg til i arbeidet med miljøstrategien. For eksempel trakk informantene frem at utbyggere ofte stiller krav om BreeamNOR-sertifisering, som er en privat energiklassifiseringsstandard for bygg:

«BreeamNOR er jo privat, men fortsatt et krav som mange utbyggere stiller.» L2

Noen av informantene oppga derimot at det ikke finnes spesifikke retningslinjer eller rammer knyttet til miljøstrategien, men at det likevel er en økt bevissthet rundt miljø i organisasjonen. Informantene ga uttrykk for en forskjell på strategiske rammer i forbindelse med miljøstrategien fra selskap til selskap, og prosjekt til prosjekt:

«Det er veldig personlig hvem som engasjerer seg i miljøstrategien, og det kan variere veldig fra prosjekt til prosjekt.» A1

«Har aldri reflektert over det. Lest noe om det. Men husker ikke. Ikke noe spesielt til miljø. Man skal ikke gjøre ting som havner på forsiden av VG, så det forteller litt selvsagt om ting å ikke gjøre. Kaste søppel i elva. Det kan begrense min adferd. Jeg har aldri gjort den refleksjonen, men det ligger litt i det som ikke er lovlig. Men vår strategi har en målsetting som er høyere enn lover.» A2

Videre trakk flere informanter frem eksterne tiltak som en kilde til retningslinjer og at virksomheten har et omdømme den må ivareta for å være fortrukket:

«HMS. Der er det med ikke gå forbi. Der er det strenge regler rundt. Generelt lover og forskrifter. Skal bygge etter forskrifter. Ikke hvitvasking. Vi har fokus på å være en bra og foretrukket samarbeidspartner. Da må vi oppføre oss på en slik måte at vi ikke bryter med etikk. Normal folkeskikk.» A3

Det er interessant å merke seg at informantene trakk frem byggherrens krav som en førende faktor for retningslinjer, noe som kan tyde på at eksterne faktorer spiller en viktig rolle for rammene som påvirker implementeringen av miljøstrategien.

«Og i mange prosjekter så har man også en miljøoppfølgingsplan hvor man må rapportere på de ulike miljøtemaer til byggherre.» L2

Våre empiriske funn tyder på at det er ledelsen som setter retningslinjene og tiltakene knyttet til miljøstrategien, men det er varierende oppfatninger blant ansatte om hvordan disse er direkte linket til miljøstrategien. Noen av informantene har uttrykt at begrensningene de opplever er en konsekvens av retningslinjer som påvirkes av kundene, og som derfor også påvirker rammen for de ansattes arbeid. Samtidig trakk andre informanter frem konkrete eksempler på retningslinjer og regler som er knyttet direkte til miljøstrategien. Det kan dermed se ut som om det er en viss uenighet eller usikkerhet blant noen av de ansatte om hvordan retningslinjene og tiltakene faktisk er knyttet til miljøstrategien.

Funnene viser at flere av informantene beskrev at rammene for handlingsrommet reguleres med retningslinjer og regler fra kunder og myndigheter, og som dermed påvirker rammene for de ansattes arbeid. Samtidig antydte noen av informantene at endringer i retningslinjene og økt fokus på klimaendringer og nye taksonomier bidrar til å skape bevissthet om handlingsrom i virksomheten.

5.5 Diagnostiske kontrollsystemet

Vi ønsket å undersøke om det var kontrollmekanismer på plass for å overvåke og motivere måloppnåelse i forbindelse med kritiske suksessfaktorer koblet til implementeringen av miljøstrategien. For å gjøre dette stilte vi spørsmål om prestasjonsmål og miljøstrategien i entreprenørvirksomheten. Alle informantene var enige om at det fantes prestasjonsmål, og det var tydelighet i hva som ble målt innfor miljø og økonomi:

«Ja, det var jo mål i utgangspunkt i den gamle strategien, avfallsmål feks. Vi har videreført de, men spisset de til på en måte, justert de eller gjort de mer målbare. Sånn at man nå kan sette mål for prosjektene. Det er jo viktig å videreføre arbeidet man har startet i Betonmast, det skal jo være velkjent for prosjektene». L2

«Målene er veldig viktig å gjøre tydelige for prosjektene. Det er jo målene i strategien vi jobber etter, også har vi det bakforliggende, alt det andre ligger jo der for å hjelpe oss til å nå de målene. Det er målene som står i strategien som vi skal oppnå, og det er viktig å få ut til prosjektene når de leverer tilbud, når de planlegger prosjekter. Hele tiden få de ut til alle som planlegger prosjektene, at det er målene. Det er det som er i det daglige, også er det ved rapporteringen, se at prosjektene er på vei til å oppnå målene eller er over målene». L2

Det er målene i miljøstrategien som måles og vektlegges. Informantene var samstemte om konkrete rapporteringskrav, og hva som skal rapporteres. Her er både ledelsen og ansatte tydelig på hvilke behov det er til rapportering i henhold til miljøstrategien:

«Ja, vi måler på 5 mål. Sorteringsgrad, kg/m², antall foreslåtte miljøtiltak, farlige stoffer, energi» L1

«Ja, det gjør jo det. Rapporterer jo på forskjellige miljøting kvartalsvis værtfall. Og internt også er det jo litt kultur for å prøve å få til, ha best mulig kilo på kvadrat, sorteringsgrad osv.» A1

*«Kilo avfall, sorteringsgrad, antall miljøtiltak, økonomi, trivsel, HMS, lønnsomhet i penger».
A2*

Informantene ga dermed indikasjoner på at enkelte det eksisterer system som kvantifiserer motivasjon og avvik i forhold til prestasjonsmål, som antyder at diagnostiske kontrollsystem er viktig i implementeringen av miljøstrategien. Til tross for dette var det uenighet om hvor suksesskrittisk prestasjonsmålet for sorteringsgrad er. Det fremlegges heller som at dette er et myndighetskrav virksomheten er pliktig til å rapportere på:

*«Sorteringskrav er vurdert slik at det blir vi målt på i alle mulig settinger. Hvis det hadde vært opp til meg så hadde vi ikke giddet å rapportere på sorteringskrav. Det er ikke noen vits for vi ligger på 95%. Det er årevis siden vi ikke nådde kravet. Det er bortkastet, men både myndigheter og AF konsernet forlanger at vi rapporterer på det, så da må vi bare gjøre det.»
L1*

Til tross for dette er det flere av informantene som mente at sorteringskravet er et viktig prestasjonsmål og fortsatt burde være del av rapporteringen og inkludert i måltallene:

«Man må ikke legge bort sorteringsgraden og tenke at det gjør vi så bra, det blir litt feil. Syns helt klart vi skal fortsette med det, men se mer på traksjoner. Ikke bare sorteringsgraden, men hva vi faktisk leverer av sortert avfall.» L2

Til tross for at informantene var samstemte om at prestasjonsmål vektlegges i utførelsen av miljøstrategien, stiller flere informanter spørsmålet ved om måltallene for miljø er kritiske suksessfaktorer for måloppnåelse av miljøstrategien og hvordan måltallene bidrar til grønn omstilling. Her ga ansatte uttrykk for liten forståelse av miljørapporteringens måltall:

«Jeg opplever at man setter et mål på miljø, så vil man forbedre seg. Det vil være en hjelp til riktig retning. På samme måte som økonomi. Jeg klarer ikke komme på noe bedre å måle enn det vi har. Jeg kan ikke strategien dritgodt. Mest fremme i panna mi er at vi har rapportert kilo og sorteringsgrad av avfall. Kanskje kilo er bedre enn sorteringsgrad.» A2

«Vi rapporterer på miljø på lik linje med økonomi, men vi vet ikke hva disse tallene brukes til.» A5

«Måltallene for miljø er for slappe, og burde være spisset i større grad. I dag er det fullstendig oppnåelig, og det blir feil» A4

For å få en forståelse av prestasjonsmålene ville vi undersøke hvordan prestasjonsmålene ble implementert i organisasjonen og hvem som utarbeidet disse. Det er hovedsakelig enten «top-down»- eller «bottom-up»-tilnærming. Vi stilte derfor spørsmål om disse tilnærmingene for implementering av prestasjonsmål. Informantene ga samstemte indikasjoner på at prestasjonsmålene er utarbeidet av ledelsen, som kan antyde at prestasjonsmålene er implementert med en «top-down»-tilnærming:

«Jeg gjorde de mer målbart, og hele det ansvaret alene.» L2

«Nei, ikke involvert. Kjenner ingen, men tror miljøsjeff og sånt. Men ingen på mitt nivå» A6

Informantene indikerte at lønnsomhet i betydelig grad ble belønnet, sammenlignet med miljø. Her kommenterte ledelsen at belønning for miljøoppnåelse ble premiert ved enkelte

samlinger, og typiske årlig «miljøpris» til forskjell fra økonomiske måltall som et tilknyttet bonusordninger:

«Vi fokuserer på premiering med en miljøpris.» L2

Samlet sett var informantene enige om at det var tydelighet i hva som ble målt blant økonomi og miljø, og at det var kontrollmekanismer på plass som konkretiserte motivasjon og avvik i forhold til kritiske prestasjonsmål. Det ble påpekt en uenighet blant informantene om hvor suksesskriterisk prestasjonsmålet for sorteringsgrad var, der noen så dette som et myndighetskrav og andre mente det var en viktig faktor for suksess. De ansatte indikerte at prestasjonsmålene ble implementert top-down i organisasjonen, og informantene var samstemte om at disse var utarbeidet av ledelsen. Flere informanter stilte imidlertid spørsmål ved om måltallene for miljø var kritiske suksessfaktorer og hvordan målingene faktisk bidro til grønn omstilling.

5.6 Interaktive kontrollsystemet

Vi har sett nærmere på hvilken grad virksomheten har benyttet det interaktive kontrollsystemet i utarbeidelsen og implementeringen av miljøstrategien. Vi startet med å stille spørsmål til informantene om deres tanker om formålet med planlegging og toveis kommunikasjon på arbeidsplassen, og om dette ble praktisert i utviklingen av miljøstrategien. Informantene trakk frem risikoen ved å ikke involvere ansatte i en toveiskommunikasjon og planlegging, da dette kan føre til en snevrere vurdering og syn på den strategiske utviklingen:

«Risikoen uten toveiskommunikasjon er en sneversynt strategi. Toveiskommunikasjon åpner verden.» L2

Flere av informantene var også tydelige på at toveiskommunikasjon og planlegging er helt essensielt for felleskap, eierskap og trivsel:

«Med toveiskommunikasjon får man trivsel og eierskap hvis man er med på utforming.» A2

«Toveiskommunikasjon og felles planlegging er viktig for å dra effekt i samme retning, istedenfor å dytte. Skaper enighet og felles mål.» A3

Vi stilte spørsmål om informantenes opplevelse av dialog, informasjonsutveksling og diskusjon i planlegging og implementering av den grønne strategien. Informantene var samstemte om at det ikke hadde vært betydelige informasjonsutveksling, dialog og diskusjon i utarbeidelsen av miljøstrategien, men at det var ledelsens i hovedsak som hadde utarbeidet strategien. Dette støttet også ledelsen i sine kommentarer:

«Det var i utgangspunktet konsernledelsen og miljøsjefen som utviklet miljøstrategi.» L1

*«Det var kun ***** og meg som utviklet miljøstrategien.» L2*

Dette ble støttet av informantene ute i selskapene at de ikke hadde vært delaktige i strategiutviklingen og at virksomheten på denne måten dermed kan ha gått glipp av fremvoksende strategier fra selskapene:

«Var i liten grad inkludert i utarbeidelsen av miljøstrategi.» A3

*«Jeg har ikke vært med i utarbeidelsen av strategi, og heller ingen på mitt nivå jeg kjenner.»
A2*

«Jeg har ikke vært med å utarbeide miljøstrategi.» A1

For å kartlegge hvordan virksomheten hadde introdusert miljøstrategien spurte vi informantene hvordan de først ble informert om den grønne strategien, og hvordan den ble implementert. Ledelsen forklarte at miljøstrategien ble informert til alle selskaper, lagt ut på intranettet, tatt opp på møter med daglige ledere og gjennomgått på samlinger. Imidlertid påpekte lederne at dette ikke hadde skjedd regelmessig, bortsett fra ved noen få samlinger:

«Lansert og sendt til daglige ledere, gjennomganger, intranett og video av strategien. Miljøstrategien ble bare lansert en gang, uten gjentakelser.» L2

På den andre siden kunne ansatte i liten grad huske lanseringen av miljøstrategien eller noen større endringer i rutiner og regler som følge av implementeringen:

«Jeg har ikke minne om å bli informert om lansering av miljøstrategien.» A2

«Miljøstrategi ble lansert live. Prosjektene innførte noen nye rutiner, men det var ikke betydelig endring.» A3

Flere av informantene hadde forslag til hvordan virksomheten kunne forbedre interaktiviteten rundt miljøengasjementet. En viktig forbedring ville være å etablere et nettverk med flere ressurspersoner som er tilgjengelige helt ut i prosjektene, og ikke bare ha en sentralisert funksjon i en miljøsjef. Dette ville gjøre det mulig for prosjektene å ha tilgang til mer miljøkompetanse og aktivt arbeide med miljøstrategien i fellesskap. Videre forklarte lederen at selskapet hadde oppnådd gode resultater da miljøsjefen reiste rundt til prosjektene og informerte om miljø:

«Det vi kan bli bedre på, som er planlagt, er å skape et miljønettverk helt ut i prosjektene. Ikke bare en sentralisert miljøsjef, men kanskje flere ressurspersoner helt ut i prosjektene.» L1

«Fikk gode resultater av at miljøsjefen reiste rundt og kommuniserte godt om miljø.» L1

Flere av informantene påpekte at virksomheten har en struktur som fremmer åpenhet og muligheten til å uttrykke nye ideer. Det virker som om bedriften har et stort handlingsrom og åpenhet for å diskutere og iverksette nye og kreative ideer:

«Jeg kommuniserer ideer med innovasjonsgruppe, kollegaer og prosjektet.» A3

«Jeg drodler med ledergruppe og prosjektledere hvis jeg har en ide.» A2

«Det er åpenhet og beslutsomhet for nye løsninger i dette selskapet.» A2

Oppsummert tyder det på at interaktiv styring ikke har vært vektlagt i utarbeidelsen og implementeringen av miljøstrategien, til tross for at informantene ga uttrykk for at virksomheten legger til rette for en struktur som fremmer åpenhet og mulighet for nye og kreative ideer. Ledelsen og ansatte ga imidlertid indikasjoner på at ledelsen i miljøstrategiens anledning har gått bort fra denne strukturen. Ansatte påpekte at de ikke var delaktige i diskusjonene, dialogen og informasjonsutveksling rundt planlegging eller implementering av strategien, og at informasjon om strategien dermed ikke ble kommunisert effektivt og tilstrekkelig til alle ansatte. Lederne beskrev i tillegg at de utarbeidet strategien og informerte de ansatte om den, men det var ikke gjort jevnlig. Det ble også kommentert at et nettverk med flere ressurspersoner ute i prosjektene ville vært en forbedring, og at dette er planlagt fremover.

5.7 Oppsummering

Kapitlet har gitt en detaljert beskrivelse av de empiriske grunnlaget. Funnene danner grunnlaget for analysen i påfølgende kapittel. Vårt inntrykk er at entreprenørvirksomhetens miljøstrategi er drevet frem av omgivelsene fra kunder og myndigheter og at dette er noe som etterspørres i dagens marked. Samtidig som entreprenørvirksomheten ønsker å

ansvarliggjøring seg selv i utfordringen som finnes i byggenæringen og tillegg til at det er en forretningsmulighet. I tillegg står fundamentet og ledelsesprinsippene sterkt i hvordan ansatte benytter strategien i sitt daglige arbeid. På tross av dette kan det se ut som at det byr på mange utfordringer å implementere en miljøstrategi. Selv om verdsettene står sterkt, kan ikke disse drive miljøstrategien fremover alene.

6 Analyse og diskusjon

Vi vil i dette kapittelet analysere og diskutere våre empiriske funn mot det teoretiske rammeverket Simons (1995a). Vi starter med å analysere våre empiriske funn ved at virksomheten har en tydelig kultur og verdi rettet mot lønnsomhet. Deretter vil vi analysere at grensene i virksomheten er satt av regulatoriske krav og konkurransefortrinn, ulikhet i forståelse og belønning av måltall, mangelfull dialog, diskusjon og informasjonsutveksling. Tilslutt vil vi analysere empiriske funn om ubalanse og sterkt fokus på det diagnostiske kontrollsystemet, som preger helhetlig bruk av styringssystemet. Målet med kapittelet er å presentere hovedfunnene fra empirien, og analysere disse mot det teoretiske rammeverket.

6.1 Tydelig kultur og verdier rettet mot lønnsomhet

Det fremkommer at virksomheten har tydelige fundament og ledelsesprinsipper, men det er mer utfordrende å identifisere hvilke kjerneverdier som eksisterer i virksomheten.

Ledelsesprinsippene og fundamentet kommer tydelig frem med et fokus på lønnsomhet. Det er likevel viktig å merke seg at selv om kjerneverdiene ikke er enkle å identifisere, så kan det fortsatt være en kultur og et verdisystem forankret i organisasjonen.

Entreprenørvirksomhetens ledelse og ansatte var samstemte i at kjerneverdiene i virksomheten er rettet mot lønnsomhet, selv om vi kan argumentere for at dette stammer fra virksomhetens fundament og ledelsesprinsipper, så er lønnsomhet dypt forankret i kulturen og verdisystemet. Til tross for dette utgjør virksomhetens trossystem formelle, informasjonsbaserte dokumenter og verdi- og visjonserklæringer som veileder organisatorisk atferd. Dette bidrar til at kontrollspaken for trossystemer sørger for en felles forpliktelse mot virksomhetens målsetninger (Simons, 1995a). Trossystemets formål er å inspirere ansatte i en virksomhet til å søke nye muligheter og legge til rette for kreativitet. Dermed representerer entreprenørvirksomhetens sine ledelsesprinsipper og fundament trossystemet slik Simons (1995a) beskriver det.

Våre empiriske funn indikerer at virksomheten kun kommuniserer trossystemet på en formell måte gjennom samling og kurs. Informantene indikerte at ledelsesprinsippene og fundamentene i hovedsak kommuniseres på samlinger og kurs, og at de dermed ligger i bakhodet hos den enkelte. Her fremkom det en formell kommunikasjonsform der ansatte ble fortalt ved enkelte anledninger hvilke ledelsesprinsipper og fundament virksomheten

fokuserer på. Dette indikerer samtidig at uformelle kommunikasjonsformer gjennom dialog og diskusjon er mangelfull, som er en viktig kommunikasjonsform for forankring i virksomheten. En slik «bottom-up»-tilnærming kan skape engasjement og motivasjon blant ansatte ved å legge til rette for dialog og diskusjon. Dette underbygges ved at informantene antydte at de ikke tilstrekkelig kunne identifisere konkrete kjerneverdier, men at det likevel var et overveldende fokus på lønnsomhet. Det kan indikere at dersom ansatte ikke får forankret kjerneverdiene i virksomheten gjennom både formelle og uformelle kommunikasjonsformer, så kan ansattes kultur og verdioppfatning trekkes mot allerede eksisterende verdier for lønnsomhet. Simons (1995a) påpeker at kommunikasjon er avgjørende for at ansatte skal kunne integrere verdier i sin væremåte og handlinger, og er dermed en viktig faktor for at trossystemet skal fungere effektivt. Det kan innebære at dersom ledelsen ikke er tydelig nok på kjerneverdiene omhandlende for eksempel miljø, så kan det sannsynliggjøres at organisasjonen faller tilbake på og etablerer et sterkt lønnsomhetsfokus, som er en allerede dypt forankret kultur og verdi. Formåls erklæringen kan for eksempel være en måte å tydeliggjøre virksomhetens miljøfokus, og trossystemet kan sørge for et høyt engasjement blant ansatte og interessenter for virksomhetens langsiktige målsetninger knyttet til samfunnsansvar (Arjaliès & Mundy, 2013). Simons (1995a) tydeliggjør dette ved at moderne virksomheter er mer komplekse enn tidligere, og presiserer at ledere derfor i større grad burde benytte trossystemet så ansatte naturlig kan identifisere seg med organisasjonens retning og mål. Dette legger press på viktigheten av å kommunisere og forankre tydelige og godt forankrede kjerneverdier, så virksomheten kan gi retning mot overordnede strategier, i dette tilfelle miljøstrategien. Kjerneverdier kan ha en betydelig innvirkning på hvordan miljøstrategien implementeres og forankres i organisasjonen, ettersom ansatte i selskap uten et formelt trossystem vil, i spesielt store og omfattende virksomheter, mangle klar og tydelig persepsjon av verden og posisjonen i selskapet (Simons, 1995b).

Det er avgjørende å forstå spenningen i virksomheten mellom tros- og grensesystemet. Lederne fra entreprenørvirksomheten beskrev at fundamentet og ledelsesprinsippene vektlegges i arbeidet med å implementere miljøstrategien der verdiene Drive, Samarbeid, Lønnsomhet og Stolthet står i sentrum for beslutningene. Lønnsomhet er, som tidligere nevnt, aspektet som trekkes frem flest ganger blant lederne. Informantene pekte på at byggenæringen er for kompleks til at en entreprenørvirksomhet utelukkende kan styres av myndighetenes regelverk, og tydelige rammer i grensesystemet. Det er derfor ønskelig med tydelige lederprinsipper og fundament medarbeidere kan samhandle med for å være tydelig,

handlekraftig, inkluderende og resultatorientert. Det at ansatte ble involvert i utarbeidelsen av lederprinsippene i 2012 kan være en motiverende faktor. Disse prinsippene vil være med på å veilede medarbeiderne til å samhandle uten å måtte slå opp i for eksempel etiske retningslinjer. På denne måten illustrerer det spenningen mellom trossystemet og grensesystemet der ønsket er å finne balanse mellom verdiene og grensene (Simons, 1995a). Til tross for dette forklarte informantene at ledelsesprinsippene og fundamentet alene kunne vært tydeligere på miljø. I tillegg kunne etiske retningslinjene også vært tydeligere på miljø. Det kan indikere at ledelsesprinsippene og fundamentet er en del av organisasjonskulturen i entreprenørvirksomheten og at behovet for å kommunisere disse ikke er like stort. De empiriske funnene indikerer samtidig at fundamentet og ledelsesprinsippene legger til rette for at ansatte har gode muligheter til å påvirke sin egen hverdag. Det ble derimot uttrykt et behov for at miljø inkluderes i lederprinsippene og fundamentet for at fokus og kultur ikke utelukkende rettes mot lønnsomhet. Dette retter Mundy (2010) et søkelys på ved å si at kjerneverdiene er viktige for å sikre at de ansatte handler i tråd med organisasjonens ønsker i ulike beslutningssituasjoner. Å skape forpliktelse til organisasjonens visjon og formål kan motivere ansatte til å stadig søke etter nye muligheter (Mundy, 2010).

Visjonen til entreprenørvirksomheten i miljøstrategien er formulert på denne måten: «Innen 2030 har Betonmast kuttet klimagassutslippene fra sin byggeaktivitet på byggeplass med 65%» og «Innen 2030 har Betonmast kun prosjekter med en klar miljøambisjon». I følge Simons (1995a); Simons (1995b) kan visjonene forstås å være en del av trossystemet ved at det er et formalisert styringsdokument og dermed blir et informasjonsbasert virkemiddel for ledelsen. Dette er og blir en kraftfull kontrollmekanisme for ledelsen til å vise vei for ønsket handling ved at visjonen er et levende dokument (Simons, 1995a). Til tross for dette kan det se ut til at entreprenørvirksomheten ikke har noen overordnet visjon for selskapet, men at visjonene fremkommer i ulike strategiske dokumenter, slik som i miljøstrategien.

Informantene ga tydelig uttrykk for en varierende forståelse, og har implisitt gitt uttrykk for fraværende kjennskap til miljøstrategiens visjon. Simons (1995a) påpeker her at visjonen har til formål å gi retning og ønsket handling i virksomhetene. Det tyder derfor på at casevirksomheten ikke utnytter visjonens formål til å gi retning mot strategiske mål ved at informantene er utydelige i sin forståelse og kunnskap om miljøstrategiens visjon.

Oppsummert har vi funnet at entreprenørvirksomheten har tydelige ledelsesprinsipper og et fundament med et sterkt fokus på lønnsomhet. Det er mer utfordrende å identifisere kjerneverdiene, selv om det er klart at lønnsomhet er dypt forankret i kulturen og

verdisystemet. Informantene indikerte videre en formell kommunikasjonsform på samlinger og en begrenset uformell kommunikasjonsform gjennom dialog og diskusjon, som fører til at ansattes kultur og verdioppfatning naturlig trekkes mot allerede etablert fokus på lønnsomhet. Det kan derfor være hensiktsmessig å etablere formelle og uformelle kommunikasjonsformer mellom ledelsen og ansatte, slik at organisasjonen kan skape ny adferd og handling.

Trossystemet og kommunikasjonsform er avgjørende for at ansatte skal kunne integrere verdier i sin væremåte og handlinger, og dermed fungere effektivt (Simons, 1995a). Lederne bør også forstå spenningen mellom tros- og grensesystemet, og hvordan de kan balansere dette for å oppnå organisasjonens mål. Ansatte indikerte at virksomheten har tydelige grenser og rammer, men at ledelsesprinsippene og fundamentet i større grad burde inkludere miljø. Kommunikasjon av kjerneverdiene er avgjørende for at ansatte skal kunne integrere verdier i sin væremåte og handlinger, og dette er en viktig faktor for å sikre at trossystemet skal fungere effektivt (Simons, 1995a). Det kan derfor være hensiktsmessig å legge fokus på kommunikasjon og forankring av kjerneverdiene og inkludere miljø i dette arbeidet, så virksomheten kan gi en tydelig og forankret retning mot overordnede strategier, og i dette tilfelle miljøstrategien. Kjerneverdiene i en teoretisk sammenheng står sentralt innenfor trossystemet, og en god kommunikasjon og forankring av disse kjerneverdiene sørger for at ansatte innarbeider disse i kulturen og adferd. Dette kan sikre at ansatte handler i tråd med organisasjonens ønsker i ulike beslutningssituasjoner (Mundy, 2010). Det fremkommer samtidig fra analysen at virksomheten mangler en overordnet visjon, og indikasjoner på at visjonen koblet til miljøstrategien er i liten grad forankret og benyttet blant ansatte. Det kan dermed argumenteres for at visjonen i forskjellige strategiske sammenhenger ikke er utnyttet i tilstrekkelig grad. En tydelig og godt forankret visjon kan, ifølge Simons (1995a), gi retning og ønsket handling i forbindelse med strategiske endringer.

6.2 Grenser etableres av regulatoriske krav og konkurransefordeler

Våre empiriske funn viser at byggenæringen og entreprenørvirksomheten reguleres av internasjonale og nasjonale mål og regelverk i virksomhetens miljøstrategi og planer. Disse reguleringene er å anse som minstekrav, og virksomhetene har anledning til å gjøre mer utover dette om de selv ønsker det. Informantene fra virksomheten forklarte at virksomheten har ytterligere krav for å etablere konkurransefordeler. Dette er både strategiske- og etiske rammer virksomheten kan handle innenfor. Dette grensesystemet er en del av den negative og

mørke siden av «Levers of Control» (Simons, 1995a). Det innehar kontroller av forskjellig karakter og blir benyttet for etterlevelse av blant annet lover, regler og minstekrav.

Informantene indikerer en tydelig forståelse av hvilke grenser eller rammer det finnes i virksomheten gjennom myndighetskrav og virksomhetskrav.

Ved at grensesystemet ofte oppleves begrensende kan det være utfordrende å legge til rette for å fremme innovasjon innenfor definerte grenser. Simons (1995b) påpeker at ansatte derfor burde bli fortalt hva de ikke skal gjøre. Ledelsen og ansatte i entreprenørvirksomheten antydet en felles oppfatning om at myndighetskravene er minimumskrav som forventes av virksomheten innenfor miljø, men at virksomheten ønsker å gå utover dette for å være mer konkurransedyktig. Informantene var tydelige om at kundekravene er førende for implementeringen av en miljøstrategi. Kundekravene er her påpekt å være en av flere faktorer for at virksomheten har satt miljø på agendaen. Ledelsen indikerte at miljø og lønnsomhet er koblet sammen ved at virksomheten vinner flere konkurranser ved å fokusere på miljø. Her påpekte informantene at selv om det er tydelige rammer gjennom krav og reguleringer er det fortsatt betydelig mulighetsrom til å være kreativ og oppfinnsom. Det forklares at løsninger som blir foreslått og ideer man ønsker å diskutere har kort vei til lokal ledelse og en eventuell beslutning. Det ble anerkjent av informantene at ideer og forslag fort kan bli iverksatt i prosjektene, som kan antyde at til tross for at virksomheten har tydelige rammer, så har virksomhetens ansatte et godt utgangspunkt til å være kreative og finne nye muligheter innenfor sine mulighetsområder. Dette er i tråd med Simons (1995a), som påpeker at grensesystemet kan oppfattes både begrensende og befriende blant individer i organisasjoner.

Simons (1994); Simons (1995a) trekker frem to former for grenser; etiske retningslinjer og strategiske grenser. Informantene indikerte at bedriften har en tydelig etisk grense. Etiske retningslinjer i virksomheten har imidlertid ikke miljø inkludert. Entreprenørvirksomheten er samtidig opptatt av å opprettholde et godt omdømme og jobber derfor systematisk med etterlevelse av lover og regler, og herunder etiske retningslinjer. Godt omdømme, lover og regler skal derfor sikre at entreprenørvirksomheten handler i overenstemmelse med deres fundament. På den måten støtter handlingene selskapets intenderte strategi som handler om å ta miljøansvar og dermed samfunnsansvar. Ledelsen antydet videre at virksomheten har strategiske rammer gjennom miljøstrategien, men ansatte indikerte at rammene for miljø i er varierende fra selskap til selskap, eller fra prosjekt til prosjekt. Det forklares at miljø kan ha utfordringer med å bli prioritert fremfor lønnsomhet, og derfor at miljøstrategiens strategiske rammer blir påvirket av lønnsomhetsresultatene. De empiriske funnene gir ikke tydelige

indikasjoner på om en strategisk grense fra miljøstrategien er forankret i hele virksomheten, men at enkelte aspekter skaper rammer fra forskjellige parameter i måltallene, de diagnostiske måltallene, i miljøstrategien. De strategiske rammene fra miljøstrategien virker noe vilkårlige, altså forskjellig fra prosjekt til prosjekt, selv om det eksisterer enkelte fastsatte grenser fra miljøstrategien for hvordan man skal håndtere miljø på byggeplassen.

Simons (1995a); Simons (1995b) retter søkelys mot at trossystemet og grensesystemet skal være informasjonsbaserte, det vil si at de skal være basert på tilstrekkelig informasjon og kunnskap om organisasjonens situasjon og omgivelser. Dette innebærer at organisasjonen må være i stand til å analysere og forstå sin situasjon og utfordringer på en grundig måte, slik at den kan utvikle hensiktsmessige trossystemer og grensesystemer. Våre empiriske funn indikerer at informantene har kunnskap om at det eksisterer mange reguleringer fra myndighetene og at det er usikkerhetsmomenter tilknyttet implementeringen av miljøstrategien. Samtidig poengterte informantene at det ikke er hensiktsmessig å sette retningslinjer bare for å sette retningslinjer, og at entreprenørvirksomheten er mer opptatt av hva medarbeiderne og teamet deres legger i ordene selv. Dette tyder på at lederne er bevisste på betydningen av tros- og grensesystemet, men at de bruker disse i liten grad i implementeringen av miljøstrategien, og ansatte gir indikasjoner på liten involvering. Dette kan ha sammenheng med ledelsens bruk av det diagnostiske kontrollsystemet. Det diagnostiske kontrollsystemet er et styringssystem som er mer fleksibelt og tilpasset endring, og fokuserer mer på å overvåke og analysere resultatene av organisasjonens handlinger enn å sette rigide retningslinjer og begrensninger. Det kan derfor tenkes at ledelsen i entreprenørvirksomheten har valgt å bruke det diagnostiske kontrollsystemet som et alternativ til grensesystemet, fordi de ønsker å gi mer frihet og ansvar til medarbeiderne og teamene i implementeringen av miljøstrategien. Det er imidlertid utydelig om det er en bevisst eller ubevisst handling eller tilnærming, men oppsummert kan vi anta at grensesystemet ikke er særlig benyttet i implementeringen av miljøstrategien. Samlet sett gir våre empiriske funn indikasjoner om at fokuset på diagnostiske kontrollsystem har etablert enkelte grenser for ansatte.

Oppsummert viser våre empiriske funn at byggenæringen og entreprenørvirksomheten regulerer virksomhetens miljøstrategi og planer gjennom nasjonale og internasjonale mål og regelverk. Dette grensesystemet kan oppfattes som begrensende, men informantene indikerte at det også gir rom for kreativitet og innovasjon innenfor definerte rammer. Informantene påpekte at virksomheten har etiske og strategiske rammer som gir retningslinjer for hvordan

de skal handle innenfor miljøområdet. Selv om miljøstrategien har strategiske rammer, er det utfordringer med å prioritere miljø fremfor lønnsomhet, og de strategiske rammene oppleves noe vilkårlige. Til tross for dette finnes det fastsatte grenser for hvordan man skal håndtere miljø på byggeplassen. Avslutningsvis gir våre empiriske funn indikasjoner om at virksomheten har tydelige krav og derigjennom rammer koblet til etiske grenser, men at de strategiske grensene rundt miljøstrategien kan være en indirekte konsekvens av fokuset på diagnostiske kontrollsystem.

6.3 Ulikhet i forståelse og belønning av prestasjonsmål

Våre empiriske funn antyder i hovedsak at ledelsen i entreprenørbedriften har bred enighet om hvilke prestasjonsmål for finansielle og ikke-finansielle måltall som benyttes. Informantene forklarte at måltallene er fastsatte og rapporteres regelmessig. Dette er i tråd med Simons (1995a) beskrivelse av at prestasjonsmålingssystemer, systemer for overvåking, strategiske planleggingssystemer, resultatplaner og budsjetter utgjør de diagnostiske kontrollsystemene. Informantene ga brede forklaringer på hvordan man måles, overvåkes og vurderer tiltak ved avvik fra prestasjonsmålene. Videre forklarte informantene at det rapporteres på prestasjonsmål for miljø og forankring i strategien. Dette er i tråd med Simons (1995a) forklaring at prestasjonsmålene burde utarbeides med bakgrunn av strategien med utgangspunkt i overordnede mål og kritiske suksessfaktorer.

De empiriske funnene indikerer at entreprenørvirksomheten har benyttet det diagnostiske kontrollsystemet i implementeringen av miljøstrategien. Det ble gitt uttrykk for at det er utformet eller videreutviklet spesifikke ikke-finansielle prestasjonsmål koblet til implementeringen. Disse prestasjonsmålene måler og overvåker kritiske suksessfaktorer tilknyttet strategien. Våre funn antyder at ledelsen ikke anser det hensiktsmessig å måle kun for å måle, og at de vektlegger dype vurderinger av hvilke parameter det er hensiktsmessig å måle. Ledelsen i entreprenørvirksomheten ga samtidig uttrykk for å være bekymret over hvorvidt å fokusere for mye på målbare variabler kan medføre at oppmerksomheten blir distansert fra læring og utvikling. De mente derfor at det å sette uhensiktsmessige prestasjonsmål kan forstyrre læring og utvikling, og at dette er et viktig fokusområde i implementeringen av miljøstrategien. Det var imidlertid inkonsekvente svar fra ledelsen og ansatte om måltallene koblet til miljø. Ledelsen på sin side, som tidligere forklart, la vekt på at måltallene er vektlagt grundige vurderinger om hensiktsmessighet, men flere ansatte

antydning at måltallene er enkle å måle og bidrar lite til miljøstrategien. Det ble uttrykt liten forståelse for måltallene blant ansatte, som antydning at rapporteringen av disse er bare «noe de gjør», men ikke vektlegger mye tid og ressurser. Ledelsen ønsket derimot å være bevisste på hva som faktisk er viktig for å lykkes, og viste villighet til å se bort fra uhensiktsmessige målinger, til tross for at disse er enklest å måle. De ønsket å fokusere på måling av betydning og ikke la seg styre av prestasjonsmålinger som ikke er relevante for virksomhetens overordnede mål. Dette viser at ledelsen har et helhetlig perspektiv på prestasjonsvurdering og måling, og at de er villige til å ta en kritisk tilnærming for å sikre at de oppnår sine mål på en effektiv måte. Dette er i tråd med Simons (1995a), som påpeker at målbare variabler ofte tillegges uforholdsmessig mye oppmerksomhet fordi de er enkle å måle. Dette kan medføre et feil fokus, og det er fordelaktig at virksomheten gir indikasjoner på hvilke av måltallene det er hensiktsmessig å inkludere i styringssystemet.

Informantene ga en beskrivelse av at virksomheten har kvartalsvis gjennomgang og fora for oppfølging av progresjon mot planen. Her skal det kartlegges avvik mot finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål, og eventuelt vurdere nye tiltak. Beskrivelse av nåsituasjonen til sammenligning fra første miljøstrategiperiode kan antydning at entreprenørvirksomheten har en sterkere diagnostisk kontroll. Tidligere antydning informantene lite minne om prestasjonsmål koblet til miljøstrategien, men at måltall for miljø er blitt viet en større oppmerksomhet og tydelighet den senere tiden. Det kan stilles spørsmål til virksomhetens utforming av rapporteringssystem og innsamling av data ettersom samling av data beskrives av lederne som tungvint, som ifølge informantene krever betydelig manuell håndtering. Simons (1992) fremhever det diagnostiske kontrollsystemets betydning for å fremme gjensidig forpliktelse slik at ansattes atferd kan koordineres mot virksomhetens mål. Dette innebærer at styringssystemet skal bidra til å sikre at ansatte har en felles forståelse av hva som er virksomhetens mål, og at deres atferd og handlinger er rettet mot disse målene. På bakgrunn av dette kan vi si at det diagnostiske kontrollsystemet blir brukt til å koordinere og overvåke implementeringen av virksomhetens intenderte strategi. Dette er sammenfallende med en plan-basert tilnærming til strategi, i tråd med (Simons, 1995a). Det fremkommer fra de empiriske funnene at virksomheten benytter det diagnostiske kontrollsystemet til å implementere miljøstrategien, ved at selskapene og prosjektene rapporterer kritiske suksessfaktorer. Dette er i tråd med Hopper et al., (2007), som understreker betydningen av å bruke prestasjonsvariabler til å måle suksess. Variablene tydeliggjør progresjon og tilbakegang i organisasjonens ytelse og kan brukes til å overvåke suksess i både finansielle og

ikke-finansielle aspekter av virksomheten. Ansatte i entreprenørvirksomheten ga imidlertid uttrykk for liten forståelse av miljørapporterings prestasjonsmål. Her rettes det kritikk mot at ledelsen har laget en tiltenkt strategi og implementert måltall på en måte som virker påtvunget, hvor ansatte har lite forståelse om hvorfor disse skal rapporteres. Dette forklares av Simons (1995a) som en «top-down» tilnærming, og beskrives som en ledelsesorientert retning. Det ble antydnet at måltallene blir rapportert, men at man ikke har forståelse for hva disse skal brukes til, hvordan de er inkludert i virksomhetens strategi eller hvordan måltallene kan forbedre utslippet i entreprenørvirksomheten. Informantene ga uttrykk for mindre motivasjon for å rapportere måltall for miljø, og forklarte at måltallene ikke er knyttet til et overordnet mål eller kompensasjon. Her etterlyste ansatte mer kunnskap om måltallene, og hvorfor disse bidrar til virksomhetens overordnede miljøstrategi og samfunnsansvar. Virksomheten kan inkludere måltallene i jevnlig møter for å skape en dialog og diskusjon knyttet til måltallene, og derigjennom skape en bedre forståelse. Her påpeker Simons (1995a) at hvis målstyringen blir brukt på denne måten, så tilhører det gjerne i interaktive kontrollsystemer. Det kan derimot være en betydningsfull tilnærming for å ivareta ansattes behov for forståelse av måltallene, og legge til rette for nye muligheter og motivasjon. Det er dermed hensiktsmessig at bruken av styringssystemet er helhetlig ved at de forskjellige kontrollspakene støtter opp om og komplementerer hverandre.

Det fremkom videre fra informantene at økonomiske mål har en grunnleggende belønningsmodell sammenlignet med mål koblet til miljø. Informantene forklarte at miljø kun blir belønnet med en årlig symbolsk premie. Lønnsomhet blir derimot premiært med tydelige bonuser for målresultater. Her poengterer Arjalies & Mundy (2013) at hvis virksomheten skal fokusere på strategiske initiativ, så burde ledere tilpasse kompensasjonsordninger, eller belønning, hvis strategien er i konflikt med finansielle måltall. Simons (1995b) poengterer at belønning eller sanksjoner av måloppnåelse ofte blir assosiert med fiasko eller suksess, og at denne tilnærmingen kan forårsake manipulasjon av ikke-finansielle- og finansielle resultater. Det er samtidig tydelig fra teorien til Simons (1995b) og Arjalies & Mundy (2013), som legger til grunn at strategiske initiativ og ikke bare finansielle måltall burde etablere hensiktsmessige belønningssystem på lik linje med finansielle måltall, så ansatte kan ta hensyn til både kortsiktige og langsiktige perspektiver i sine beslutninger. Det indikerer at ved å belønne kun finansielle måltall kan risikoen være å etablere et mer kortsiktig fokus, enn å ivareta langsiktige og bærekraftige beslutninger koblet til implementering av miljøstrategien. De empiriske funn indikerer at entreprenørvirksomheten har mer forankrede og fordelaktige

bonusordninger knyttet til finansielle måltall, som kan påvirke ansattes beslutninger mellom miljø og lønnsomhet, som ofte representerer henholdsvis langsiktige og kortsiktige beslutninger.

Oppsummert viser analysen at ledelsen i entreprenørbedriften benytter finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål, som måleverktøy for å måle og overvåke. Det var bred enighet om hvilke måltall som benyttes, og disse rapporteres regelmessig. Måltallene er fastsatte og forankret i strategien, og det diagnostiske kontrollsystemet blir benyttet i implementeringen av miljøstrategien. Ledelsen ga uttrykk for å være bevisste på hva som faktisk er viktig for å lykkes, og viste villighet til å se bort fra uhensiktsmessige målinger, til tross for at disse er enklest å måle. Dette viser at ledelsen har et helhetlig perspektiv på prestasjonsvurdering og måling, og er villige til å ta en kritisk tilnærming for å sikre at de oppnår sine mål på en effektiv måte. Det var imidlertid inkonsekvente svar fra ledelsen og ansatte om måltallene koblet til miljø, og ansatte antydte at rapporteringen av disse er bare «noe de gjør», men ikke vektlegger mye tid og ressurser. Dette kan tyde på en manglende forståelse for måltallene blant ansatte, som kan ha betydning for implementeringen av miljøstrategien. Ledelsen ga likevel uttrykk for å være bekymret for at fokus på målbare variabler kan forstyrre læring og utvikling, og at dette er et viktig fokusområde i implementeringen av miljøstrategien. I tillegg vektlegger belønningsmodellen i virksomheten finansielle måltall, og som en konsekvens kan beslutningene blant ansatte nedprioritere miljøstrategien. Det er tilslutt viktig å påpeke at styringssystemet skal brukes på en helhetlig måte, og at de forskjellige spakene skal støtte opp om og komplimentere hverandre.

6.4 Varierende grad av dialog, diskusjon og informasjonsutveksling

Simons (1995a) forklarer at interaktive kontrollsystemers fokusområde er å etablere kontroll ved å involvere organisasjonen. De empiriske funnene indikerer at ledelsen ikke vektla dialog, diskusjon og informasjonsutveksling med ansatte i utarbeidelse og implementering av miljøstrategien. Ansatte og ledelsen var samstemte om viktighet av toveiskommunikasjon og planlegging i fellesskap, eierskap og engasjement, og at risikoen ved å ikke involvere andre ville medføre en snevrere vurdering og syn på strategisk utarbeidelse og implementering. Informantene indikerer at organisasjonen er utelatt og at ledelsen har skapt en tiltenkt strategi, som er implementert på en måte som oppleves «top-down». Her forklarte informantene at eierskap og engasjement mangler for å arbeide aktivt med miljøstrategien. Dette underbygges

ved at informantene gir tydelige uttrykk for at miljøstrategien ofte blir prioritert på et minimumsnivå, som er nødvendig for å ikke bryte med enkelte interne og eksterne retningslinjer. Ved å involvere flere ansatte i utarbeidelses- og implementeringsprosessen av miljøstrategien kunne virksomheten skape en mer «bottom-up» prosess. En slik tilnærming med diskusjoner og handlinger med ansatte kan ifølge Simons (1995b) sørge for en lærings- og diskusjonsprosess for å sikre strategiske forbedringer, og i ytterste bidrag skape nye fremvoksende strategier. Mundy (2010) poengterer at i organisasjoner som gjennomgår strategiske endringer, bør virksomheten aktivere det interaktive kontrollsystemet før grensesystemet og det diagnostiske. Om virksomheten allerede har etablert regler og grenser som ansatte har internalisert, vil diskusjoner som følge av interaktiv bruk ikke være like åpne, ærlige og utforskende. Dette underbygger betydningen av entreprenørvirksomhetens involvering av ansatte gjennom dialog, diskusjon og informasjonsutveksling helt i starten av strategiutarbeidelsen, så ansatte kan oppleve eierskap og engasjement i implementering av miljøstrategien.

Lederne forklarte at miljøstrategien ble informert til alle selskaper, lagt ut på intranettet, tatt opp på møter med daglige ledere og gjennomgått på samlinger. Lederne påpekte imidlertid at dette ikke hadde skjedd regelmessig eller gjentakende, bortsett fra ved noen få samlinger. De ansatte kunne i liten grad huske lanseringen av miljøstrategien eller noen større endringer i rutiner og regler, som følge av strategiimplementeringen. Dette kan indikere manglende bruk av interaktive kontrollspaker for å sikre kommunikasjon og tilbakemelding fra ansatte, slik Simons (1995a) beskriver det. Lederne i virksomheten virker å ha alle gode intensjoner ved å informere bredt i flere kommunikasjonsformer og -kanaler. De ansatte indikerte derimot at informasjonen om implementeringen oppleves tvunget og «top-down». Fra våre empiriske funn indikeres det at ansatte ikke har vært involvert i utarbeidelse og implementeringsprosess. I tillegg er informasjonen i hovedsak gitt ved en enkelt anledning, uten å etablere en pågående dialog og et forum for å skape toveiskommunikasjon mellom ledelsen og ansatte. Funnene kan antyde at ledelsen ikke har klart å etablere en interaktivitet mellom ledelsen og ansatte i strategiutarbeidelse og -implementering. Simons (1995a) påpeker at ved å benytte systemet på en effektiv måte kan ledere skaffe seg god innsikt i beslutningene på lavere nivå i organisasjonen, og samtidig gi et signal om at ledelsen ønsker å engasjere seg. Dette er av betydning, siden Simons (1995a) påpeker at enkelte medarbeidere er spesielt flinke til å oppdage muligheter og løse problemer. Ved å ta hensyn til dette, kan ansatte lage prognoser for fremtiden og justere organisasjonens strategi deretter.

Ledelsen påpekte at en viktig forbedring ville vært å etablere et nettverk med flere ressurspersoner som er tilgjengelige helt ut i prosjektene, og ikke bare ha en sentralisert miljøfunksjon. Ledelsen forklarte at dette vil bidra til at prosjektene og selskapene har tilgang til mer miljøkompetanse og aktivt involveres i miljøstrategien. I tillegg kan en slik løsning etablere en bedre dialog og plattform for dialog mellom partene i organisasjonen. I tråd med Henri (2006a) vil en slik interaktiv bruk av kontrollsystemet kunne ha en positiv effekt på organisasjonens strategiske kapabiliteter, inkludert markedsorientering, entreprenørskap og organisatorisk læring. Denne positive effekten underbygger ledelsen ved at selskapet oppnådde gode resultater da miljøsjefen reiste rundt til prosjektene for å informere og skape dialog om miljø. Gjennom å etablere et nettverk med flere ressurspersoner som er tilgjengelige i prosjektene, vil selskapet kunne dra nytte av interaktive kontrollspaker ved å involvere flere ansatte som kan skape en følelse av mer autonomi og ansvar, som Simons (1995a) forklarer vil legge til rette for at ansatte kan oppdage muligheter og løse problemer. Simons (1995) beskriver at interaktive kontrollsystemer som en tilnærming til styring hvor ansatte involveres gir dem en viss grad av autonomi og ansvar i strategiimplementering. Dette kan sees som en respons på kritikken mot tradisjonelle styringsverktøy, som ofte har blitt beskrevet som for rigide og sentraliserte (Simons, 1995a).

Oppsummert viser delkapittelets empiriske funn at ansatte ikke ble involvert i utarbeidelse og implementering av miljøstrategien. Lederne hadde utarbeidet strategien uten å involvere flere hierarkiske ledd i virksomheten. Informantene antydte at eierskap og engasjement mangler, og at risikoen ved å ikke involvere andre ville medføre en snevrere vurdering og syn på strategisk utarbeidelse og implementering. Lederne har skapt en tiltenkt strategi, som er implementert på en måte som oppleves «top-down». Manglende bruk av interaktive kontrollspaker for å sikre kommunikasjon og tilbakemelding fra ansatte kan indikere manglende etablering av interaktivitet mellom ledelsen og ansatte i strategiutarbeidelse og -implementering.

Våre funn antyder at det er et behov for en mer «bottom-up»-tilnærming i strategiutarbeidelse og -implementering, som kan bidra til eierskap og økt engasjement blant ansatte. En slik tilnærming kan sikre kommunikasjon og tilbakemelding fra ansatte, og gi ledelsen bedre innsikt i beslutningene på lavere nivå i organisasjonen. En etablering av et nettverk med flere ressurspersoner som er tilgjengelige helt ut i prosjektene kan også bidra til å øke miljøkompetansen og aktivt arbeide med miljøstrategien, samt etablere en bedre dialog og plattform for toveiskommunikasjon mellom ledelsen og ansatte. Simons (1995a) forklarer at interaktivitet i kontrollsystemer kan bidra til å skape en lærings- og diskusjonsprosess for å

sikre strategiske forbedringer og bidra til nye fremvoksende strategier. Det kan være nyttig for organisasjoner å ta i betraktning betydningen av ansattes eierskap og engasjement i strategiutarbeidelse og -implementering.

6.5 Ubalanse og sterkt fokus på det diagnostiske kontrollsystemet

Den vellykkede implementeringen av en strategi avhenger av en tilfredsstillende kombinasjon av ulike kontrollspaker (Ferreira & Otley, 2009). Dette innebærer at det ikke er tilstrekkelig å kun benytte én kontrollspak for å oppnå ønsket resultat. I stedet må ulike kontrollspaker brukes sammen og på en koordinert måte for å håndtere de ulike iboende spenningene i organisasjonen (Simons, 1995a).

Våre empiriske funn indikerer at virksomheten benytter de begrensende sidene av styringssystemet. De diagnostiske- og grense-kontrollspakene blir aktivt brukt i strategiimplementeringen i entreprenørvirksomheten. Det er tydelig at virksomheten benytter både miljø- og økonomiske måltall, og ansatte antyder at disse er tydelig implementert og innarbeidet i virksomheten. I tillegg er det samsvar i informantenes forklaringer om at grensesystemene skapes av bransjereguleringer, etiske- og strategiske retningslinjer. Det fremkommer imidlertid ikke en tydelighet og bevissthet i forbindelse med grensesystemet, men det antydes en forståelse av hva man ikke kan gjøre. Våre empiriske funn antyder derimot at virksomheten ikke i tydelig eller utstrakt grad benytter den muliggjørende og lystbetonte siden av styringssystemet. Funn om trossystemet viser at det ikke fremkommer tydelige kjerneverdier i casevirksomheten, men at lønnsomhet er klart definert i lederprinsipper, fundament, kultur og holdninger. Det er derfor indikasjoner på at entreprenørvirksomhetens adferd og kultur legger til rette for beslutninger koblet til lønnsomhet. I tillegg antyder våre funn at ledelsen ikke i tilstrekkelig grad har klart å etablere en interaktivitet mellom ansatte og ledere i utarbeidelse og implementering av strategien. Oppsummert fra funnene om den muliggjørende og den begrensende siden, så viser våre funn liten eller ingen involvering av miljø i den muliggjørende delen av styringssystemet. Den begrensende delen har en tydelig inkludering av miljø, men at det er et ensidig fokus i det diagnostiske kontrollsystemet. Dette forklarer Ferreira & Otley (2009) ved at et ensidig fokus på én kontrollspak kan føre til at organisasjonen blir for rigid og ikke klarer å tilpasse seg endringer i omgivelsene, mens manglende bruk av visse kontrollspaker kan føre til at organisasjonen mister kontroll og ikke klarer å oppnå sine mål (Ferreira & Otley, 2009).

Derfor kan det være hensiktsmessig å ha en helhetlig tilnærming til bruk av kontrollspaker for å sikre en effektiv implementering av strategi.

Det tyder dermed på at entreprenørvirksomheten har et ensidig fokus på diagnostiske kontrollsystem, enn å dra nytte av dynamikken mellom både begrensende og mulighetsgjørende sider i styringssystemet. Simons (1995b) forklarer viktigheten av å etablere en spenning mellom begge sidene av styringssystemet ved at styring er suksessfull når spenning mellom kreativitet og innovasjon mot forhåndsbestemte mål bidrar til lønnsom vekst. Spenningen legger til grunn at bedrifter må sørge for høy grad av læring og kontroll for å balansere både positive og negative effekter for å oppnå dynamisk styring (Simons, 1995a). Tros- og interaktivitetssystemet oppleves mer positivt ved at ansatte motiveres til kunnskapsdeling og læring for å etablere vedvarende innovasjonsprogresjon. Grense- og diagnostikkssystemet skal forsikre at ansatte gjennomfører arbeidsoppgaver og opptrer i overenstemmelse bedriftens fastsatte regler og mål, som er opplevd mer negativt (Simons, 1995a). Det er nettopp denne spenningen mellom positive og negative krefter entreprenørvirksomheten har utfordringer med å dra nytte av, når virksomheten har en overvekt av fokus mot diagnostiske kontrollsystem. En overvekt av diagnostiske kontrollsystem kan oppleves påtvunget med en «top-down» tilnærming (Simons, 1995a). Ledelsen etablerer dermed en tiltenkt strategi og implementerer denne med en «top-down» tilnærming, som kan ha utfordringer med å skape og tilrettelegge for nye muligheter i lavere hierarkiske nivåer. Videre poengterer dermed Revellino & Mouritsen (2009) at et slikt fokus kan forhindre fremvoksende strategier, innovasjon og utvikling.

7 Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært å undersøke hvordan et entreprenørselskap har brukt et styringssystem til å implementere en miljøstrategi. Dette kapitlet presenterer funnene som besvarer problemstillingen "*Hvordan benyttes styringssystemer for å implementere en miljøstrategi?*". Vi har benyttet oss av Simons (1995a) teoretiske rammeverk, «Levers of Control», som utgangspunkt i å undersøke hvordan virksomheten brukte de fire kontrollspakene i implementeringsprosessen. Deretter inkluderer vi forslag til videre forskning, studiens bidrag og implikasjoner, samt begrensninger.

Simons (1995a) legger stor vekt på at i selskaper uten et formelt trossystem vil ansatte, spesielt i store og omfattende virksomheter, mangle klar og tydelig persepsjon av verden og posisjonen i selskapet. Våre funn viser at entreprenørvirksomheten har klare fundament og ledelsesprinsipper med fokus på lønnsomhet, men det er mer utfordrende å identifisere hvilke kjerneverdier som eksisterer i virksomheten. Selv om kjerneverdiene ikke er enkle å identifisere, kan det fortsatt være en kultur og et verdisystem forankret i organisasjonen. Trossystemet i form av formelle dokumenter og erklæringer bidrar til å veilede organisatorisk atferd. Virksomheten har en formell kommunikasjonsform av ledelsesprinsippet og fundamentet, som i hovedsak kommuniseres på samlinger og kurs. Dette kan gi en opplevelse av "top-down"-tilnærming, og en manglende uformell kommunikasjonsform gjennom dialog og diskusjon. Det kan medføre at ansattes kultur og verdioppfatning trekkes mot allerede eksisterende verdier for lønnsomhet. Informantene etterlyser mer dialog, diskusjon og informasjonsutveksling i implementeringsprosessen. Samtidig viser våre funn at virksomheten mangler en overordnet visjon, og det er indikasjoner på at visjonen knyttet til miljøstrategien er lite forankret og brukt blant ansatte. Dette kan føre til at visjonen ikke blir tilstrekkelig utnyttet i ulike strategiske sammenhenger. Det kan derfor argumenteres for at en klar og godt forankret visjon vil kunne gi retning og ønsket handling i forbindelse med strategiske endringer, ifølge Simons (1995a).

Våre funn viser at entreprenørvirksomheten omfattes av reguleringer og konkurransefordeler, som utgjør grensesystemet i virksomheten. Dette inkluderer både etiske og strategiske rammer. Myndighetskrav og krav fra kunder anses som minstekrav, mens virksomhetene ofte har egne krav for å oppnå konkurransefordeler. Grensesystemet kan oppfattes som begrensende for innovasjon, men det er også betydelig mulighetsrom for å være kreativ og

oppfinnsom innenfor gitte rammer (Simons, 1995a). Det fremkommer fra informantene at grensesystemet oppleves både befriende og begrensende, men at det stort sett legger til rette for å være kreativ og oppfinnsom ettersom mulighetsområdet er tydelig definert. Det er imidlertid utydelig hvordan implementeringen av miljøstrategien er inkludert i grensesystemet, og det fremkommer videre at rammene er en ubevisst konsekvens av virksomhetens fokus på det diagnostiske kontrollsystemet.

Det fremkommer at virksomheten har tydelige miljø- og økonomiske prestasjonsmål, og at ledelsen har bred enighet om bruken av både finansielle og ikke-finansielle måltall. Det diagnostiske kontrollsystemet brukes til å implementere miljøstrategien, og spesifikke ikke-finansielle måltall er utviklet for å måle kritiske suksessfaktorer. Ledelsen viser samtidig en kritisk tilnærming til målbare variabler og fokuserer på måling av betydning. Imidlertid er det en inkonsekvens mellom ledelsen og ansatte når det gjelder forståelsen av miljømåltallene, og ansatte antyder liten forståelse av hvordan måltallene er relevante for miljøstrategien. Det er også et tydelig belønningssystem knyttet til økonomiske måltall, mens belønningssystem for miljømåltallene virker derimot fraværende. Arjaliès & Mundy (2013) påpeker at hvis virksomheten skal fokusere på strategiske initiativ, så burde ledere tilpasse kompensasjonsordninger eller belønning, hvis strategien er i konflikt med finansielle måltall.

Henri (2006a) hevder at å benytte kontrollsystemet interaktivt fremmer en positiv effekt på organisasjonens strategiske kapabiliteter, inkludert markedsorientering, entreprenørskap og organisatorisk læring. Våre funn indikerer at det er varierende involvering i dialogen, diskusjon og informasjonsutveksling mellom ansatte og ledelse når det kommer til utarbeidelse og implementering av miljøstrategi. Mens ledelsen informerte bredt om miljøstrategien, ble ikke ansatte tilstrekkelig involvert i diskusjon og dialog rundt utarbeidelsen og implementeringen av strategien. I tillegg antydes det at miljøstrategien i hovedsak ble informert om uten gjentakelse. Dette kan ha ført til en opplevelse av "top-down" tilnærming blant de ansatte. Funnene tyder også på at ledelsen ikke har klart å etablere interaktivitet mellom seg selv og de ansatte. For å sikre en mer "bottom-up" prosess og skape toveiskommunikasjon mellom ledelsen og ansatte, og dermed legge til rette for engasjement og motivasjon, kan virksomheten involvere flere ansatte på en tidlig fase i strategiprosessen. Dette kan skape en lærings- og diskusjonsprosess for å sikre strategiske forbedringer og skape nye fremvoksende strategier. Ved å benytte interaktive kontrollspaker, som Simons (1995a) beskriver, kan ledelsen skaffe seg god innsikt i beslutningene på lavere nivå i organisasjonen og vise ansatte at de ønsker å engasjere seg. En slik tilnærming kan også hjelpe ansatte med å

oppdage muligheter og løse problemer, og lage prognoser for fremtiden og justere organisasjonens strategi deretter.

Simons (1995b) peker på viktigheten av å etablere en spenning mellom begge sidene av styringssystemet for å oppnå suksessfull styring. Det innebærer å balansere både positive og negative effekter for å oppnå dynamisk styring. Våre funn viser at entreprenørvirksomheten har et ensidig fokus på det diagnostiske kontrollsystemet og dermed den begrensende delen av styringssystemet. Det fremkommer derfor en mangel på involvering av miljø i den muliggjørende delen gjennom trossystemet og det interaktive kontrollsystemet. Det antydes også at det ikke er etablert tilstrekkelig interaktivitet mellom ledere og ansatte i utarbeidelse og implementering av strategien. Det anbefales derfor en mer helhetlig tilnærming til bruk av kontrollspaker for å sikre en effektiv og tydelig implementering av miljøstrategien, som tar hensyn til dynamikken mellom både begrensende og mulighetsgjørende sider i styringssystemet.

Denne studien handler om en entreprenørvirksomhet, som er del av et større norsk privat konsern. Forskningen vil nok derfor være mest relevant i større konsern med privat virksomhetsstyring. Det er allikevel ikke usannsynlig at forskningen kan være relevant i mindre konsern, selskaper og offentlig virksomhet. Samfunnets bekymringer tvinger virksomheter til å ta samfunnsansvar og utvikle en miljø- og bærekraftstrategi, og samtidig opprettholde økonomisk ansvar og lønnsomhet (Isaksson & Johnson, 2015). Dette er relevant for alle virksomheter i dagens samfunn, og blir mer relevant med tiden. Etersom det er en utfordring blant de fleste virksomheter, så kan det derfor vektlegges at forskningen vil være relevant for andre virksomheter, og ikke kun utelukkende relevant for store konsern. Oppgavens praktiske bidrag vil samtidig kobles direkte til entreprenørvirksomheten vi har studert. Entreprenørselskapet vil basert på vår forskning få en innsikt i hvordan ledelsen og ansatte opplever implementeringen av miljøstrategien. Dette vil derfor være et bidrag entreprenørvirksomheten kan dra nytte av i fremtidig arbeid med implementeringen av miljøstrategien, og strategiske initiativ.

7.1 Implikasjoner og forslag til videre forskning

Dette studiet indikerer at entreprenørvirksomheten i stor grad har benyttet seg av den begrensende delen av styringssystemet, spesielt gjennom bruk av målinger. Måling og

rapportering utgjør det diagnostiske kontrollsystemet i virksomheten. Virksomheten har imidlertid ikke klart å etablere tilstrekkelig interaktivitet mellom ledelsen og ansatte i strategiutvikling og -implementering. Det fremkommer samtidig manglende bruk av trossystemet. Funnene i studiet viser at virksomheten har fokusert på diagnostisk styring, men ikke vektlagt trossystemet og det interaktive kontrollsystemet. Funnene i studiet indikerer at grensesystemet i kontekst av miljøstrategien er en bevisst eller ubevisst indirekte konsekvens av fokus på det diagnostiske kontrollsystemet. I tillegg har lederne brukt en «top-down» tilnærming i implementeringsprosessen, og derfor ikke i tilstrekkelig grad klart å forankre implementering av miljøstrategien nedover i hierarkiet.

Studien viser at den største utfordringen for entreprenørvirksomhetens bruk av styringssystemer er overdreven vektlegging av diagnostisk styring og mangel på dynamikk mellom kontrollspakene i styringssystemet. For å legge til rette for organisatorisk læring og innovasjon under implementeringen kan virksomheten vurdere en mer dynamisk form for styring, som tar hensyn til bruk av helheten i styringssystemet. Dette vil unngå at diagnostisk styring prioriteres fremfor de andre kontrollspakene av styringssystemet og tilrettelegger for dynamiske spenninger. For å skape mer dynamisk styring kan virksomheten vektlegge mer bruk av trossystemet og det interaktive kontrollsystemet, og derfor legge til rette for en mer «bottom-up» prosess. Et redusert ensidig fokus på diagnostisk styring vil gi mer rom for styring gjennom trossystemer og interaktive styringssystemer, og legge til rette for at disse kontrollspakene brukes mer aktivt. En helhetlig bruk av styringssystemet kan sørge for at virksomheten er bedre rustet til å håndtere en videre implementering av miljøstrategien og fremtidige implementeringsprosesser.

Videre forskning kan undersøke hvordan styringssystem brukes for å implementere miljøstrategi i andre bransjer og virksomheter. I tillegg er det behov for flere studier som undersøker hvordan kontrollspakene i «Lever of Control» rammeverket brukes i implementering av strategier. Det finnes begrenset tidligere forskning som helhetlig studerer alle de fire kontrollspakene i rammeverket, og det kan derfor være nyttig å studere alle samtidig, i ulike kontekster og bransjer for å tilføre mer forskning om styringssystemets funksjon, bidrag og rolle. Det kan for eksempel være interessant å studere dominans og undertrykkelse av styringssystem i ulike kontekster.

8. Litteraturliste

Abernethy, M.A. & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: *An exploratory study. Accounting, Organizations and Society*, 24, 189-204.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*. Bosten: Harvard University

Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management Control in nonprofit organization*. (7th.ed.). Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin

Arjaliès, D.-L. & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management accounting research*, 24(4), 284-300.

Bedford, D.S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28. 12-30

Betonmast (2022). *Miljø i Betonmast*. Hentet 08. September 2023 fra <https://www.betonmast.no/baerekraft/miljo/>

Betonmast (2023). *Årsrapport 2022*. Hentet 13. april 2023 fra <https://www.betonmast.no/wp-content/uploads/2023/04/Endelig-Arsrapport-2022.pdf>

Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, (4), 49-54

Chapman, C. S. (2005). *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*. New York: Oxford University Press

Chenhall, R. H. (2003) Management Control Systems Design Within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future, *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), s. 127-168

Codex (2022). *Bærekraft i byggebransjen – Ombruk av byggevarer*. Hentet 08. September 2023 fra <https://codex.no/bedrift/entrepriserett/baerekraft-ombruk-byggevarer>

Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap. AFFS Lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget

Curtis, E., Martyn, P., & Sweeney, B. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12, 281-324.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185.

DNV (2023). *ISO 14001 – miljøledelse*. Hentet 15. april 2023 fra https://www.dnv.no/services/iso-14001-miljoledelse-33649?gclid=Cj0KCQjw6_CYBhDjARIsABnuSzqKjIOr2xQvwCKpbAl3psGkQHBeUxC-n3W2deKG8P6FWKvbKyWoc-QaAmeFEALw_wcB

Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance . *Management Science*.

Edelman, D., Luca, M., & Svirsky, D. (2018). Sustainability in the Boardroom: Moving Beyond Concepts to Effective Action. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 77-84.

Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.

Friede, G., Bassen, A., & Busch, T. (2015). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from more than 2,000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*.

Goyal, P., Rahman, Z. og Kazmi, A. A. (2013) "Corporate sustainability performance and firm performance research; Literature review and future research agenda", *Management Decision*, 51 (2), s. 361-379.

Hansen, S. C., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: a systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221.

Heinicke, A., Guenther, T. W. & Widener, S. K. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33, 25-41.

Henri, J-F. (2006a). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77-103

Henri, J. F. (2006b). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting Organizations and Society*, 31(6), 529-558.

Hermawan, A. A., Bachtiar, E., Wicaksono, P. T. & Sari, N. P. (2021). Levers of Control and Managerial Performance: The Importance of Belief Systems. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 23(3), 237-261

Hugosson, M., Stevik, K., Sjøberg, P., and Tryggestad, K. (2019). Forming innovative projects in sustainable construction – how socio-technical connectivity shapes the building project and its context. Chapter 2 in: Malena I. Havenvid, Åse Linné, Lena E. Bygballe, Chris Harty (Eds.) *The Connectivity of Innovation in the Construction Industry*. Routledge, Taylor & Francis Group, 11-31.

Hopper, T., Scapens, R. W. & Northcott, D. (2007). *Issues in management accounting* (3rd. utg.). Prentice Hall/Financial Times

Isaksson, R., Garvare, R. & Johnson, M. (2015) The Crippled Bottom Line – Measuring Sustainability, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), pp. 334- 355.

Johanson, D. og Madsen, D. Ø. (2013) Økonomisk styring i Norge, *Magma.no*. Tilgjengelig fra <https://old.magma.no/okonomisk-styring-i-norge> (Hentet: 03. Januar 2023)

Jørgensen, S., & Pedersen, T. L. (2013). *Ansvarlig og lønnsom, Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Cappelen Damm Akademisk

Langfield-Smith, K. (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), pp. 207-232

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.

Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, 23, 1019-1031

McWatters, C. S. (2000). Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. (Bd. 15, s. 163). Sarasota: American Accounting Association.

Merchant, K.A. & Otley D.T. (2007). A review of the literature on control and accountability. *Handbook of Management Accounting Research (vol 2)*, s 785 – 802.

Mintzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, 24(9), s. 934-948.

Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting Organizations and Society*, 35(5), 499-523.

Nielsen (2018). *Global consumers seek companies that care about environmental issues*. Hentet 01.april 2023 fra: <https://www.nielsen.com/insights/2018/global-consumers-seek-companies-thatcare-about-environmental-issues/>

Payne, G., & Williams, M. (2005). Generalization in Qualitative Research. *Sociology*, 39(2), 295–314.

Revellino, S. & Mouritsen, J. (2009) The multiplicity of controls and the making of innovation. *European Accounting Review*, 18(2), 341–369

Reyes-Rodríguez, J. F., Ulhøi, J. P. og Madsen, H. (2016) "Corporate Environmental Sustainability in Danish SMEs: A Longitudinal Study of Motivators, Initiatives, and Strategic Effects", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23 (4), s. 193-212.

Porter, M. og van der Linde, C. (1995) "Green and competitive: ending the stalemate", *Harvard Business Review*, 73, s. 120-134

Simons, R. L. (1992). The strategy of control. *CA Magazine*, 125, 44-50.

Simons, R. L. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169-189.

Simons, R. (1995a) *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Simons, R. (1995b) Control in an age of empowerment, *Harvard Business Review*, 73(2), s. 80-88.

Simons, R. (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy : text & cases*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall

SSB (2023). *Avfall fra byggeaktivitet*. Hentet 15. april 2023 fra <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/avfall/statistikk/avfall-fra-byggeaktivitet>

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.

Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg. utg.). Gyldendal akademisk

Tuomela, T-S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, 293-320.

UN Global Compact. (2017). Business: A powerful force for sustainable development. Hentet 01. april 2023 fra: <https://unglobalcompact.org/library/5431The>

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.

Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter: om produksjon og tolkning av kvalitative data*. (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget

9. Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide konsern

Introduksjon

Hva er din stillingstittel?

Hvor lenge har du jobbet i firmaet?

Hvem er din nærmeste leder (rapporterer til)?

Hva anser du som dine viktigste arbeidsoppgaver?

Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?

Det grønne skiftet

Hvorfor ble den grønne strategien innført?

Hvor kommer denne ideen fra?

Hvem kommuniserte behovet for deg første gang?

Hvilken rolle har du i den grønne strategien?

Anser du deg selv som en sentral del av den grønne strategien?

- Hvis ja: på hvilken måte?
- Hvis nei: hvorfor ikke?

Hvordan jobber dere med den grønne strategien?

- Hva er lett?
- Hva er utfordrende?

Hvem har kommunisert informasjonen om den grønne strategien i konsernet?

Hvordan berører den grønne strategien din arbeidshverdag?

Styringssystem

Ordet styringssystem, hva tenker du på da?

Har dere noe styringssystem i organisasjonen?

- Hvilke?
- Hvordan benyttes den?
- Hvordan benyttet dere styringssystemet ved innføringen av den grønne strategien?

Styrer dere på en annen måte som følge av den grønne strategien?

- Hva synes du eventuelt om den nye måten å styre på? Hva er lett eller mer utfordrende?

Trossystemet

Hvilke kjerneverdier har virksomheten?

Hva er opphavet til kjerneverdiene?

Hvordan formidles verdiene i virksomheten, både internt og eksternt?

Hvordan forplikter ledelsen de ansatte til gjeldende kjerneverdier?

Er miljøstrategien forankret i kjerneverdiene?

- Hvis ja: på hvilken måte?
- Hvis nei: hvorfor ikke?

På hvilken måte sikrer dere at miljø er inkludert i kjerneverdiene?

Hvordan ble kjerneverdiene benyttet i implementering av miljøstrategien?

Ble det gjort endringer eller tilpasninger i kjerneverdiene i forbindelse med miljøstrategien?

Hva er dine holdninger til at næringen blir mer miljørettet?

Grensesystemet

Finnes det regler med hensikt å redusere eller kontrollere ansattes handlingsfrihet?

- Kan du gi eksempler på slike regler og prosedyrer?
- Hvordan ble medarbeiderne involvert i utviklingen av disse reglene og prosedyrene?

Tror du ansatte hadde inngående kunnskap om disse reglene og prosedyrene?

- Hvorfor?
- Hvorfor ikke?

Var noen av reglene og prosedyrene benyttet i miljøstrategien?

- Hvis ja: på hvilken måte?
- Hva tenker du er hensikten med å benytte disse reglene og prosedyrene?
- Hvordan var effekten av dette?
- Hvordan jobber dere med reglene og prosedyrene i en vanlig arbeidshverdag?
- Eventuelt, hvem praktiserer?

Blir reglene og prosedyrene kontrollert på noen måte?

- Eventuelt av hvem?

Diagnostisk kontrollsystem

Benytter dere prestasjonsmål i organisasjonen?

- Hvis ja: hvilke?
- Hvordan måles de?
- Hvis nei: hvorfor ikke?

Har dere identifisert enkelte kritiske suksessfaktorer for å kunne lykkes med den grønne strategien?

- Hvilke?
- Hvordan måler dere at disse blir nådd?

Benytter dere noen prestasjonsmål på veien til å nå den grønne strategien?

- Hvis ja: hvilke typer prestasjonsmål blir benyttet? Hvilke effekter skal disse prestasjonsmålene gi? Hvordan kontrollerer dere at prestasjonsmålene blir nådd?
- Hvis nei: hvorfor ikke?

Hvordan har ansatte vært delaktig i utarbeidelsen av prestasjonsmålene?

- Hvis ja: hvorfor?
- Hvis nei: hvorfor ikke?

Hvordan involverte dere flere ledd i virksomheten i utarbeidelsen av den grønne strategien?

Interaktive kontrollsystem

Hvordan arbeider dere med utviklingen av den grønne strategien?

Hva mener du er hensikten med felles planlegging/toveiskommunikasjon i jobbsammenheng?

- Hvordan praktiserer dere planlegging/toveiskommunikasjon i utarbeidelsen av miljøstrategien?

Hvordan oppdateres du på den daglige driftsutførelsen?

- Hvordan blir dette gjort etter implementering av den grønne strategien?

Hvordan oppdateres du på den daglige administrative driften?

- Hvordan blir dette gjort etter implementering av den grønne strategien?

Ble medarbeiderne inkludert i diskusjonen rundt planlegging og implementering av den grønne strategien?

- Hvis ja: Hvordan?

- Hvis nei: Hvorfor ikke?

Hvordan ble medarbeidere informert om den grønne strategien?

Hvordan ble den grønne strategien implementert?

Er det noe du har lært og som du eventuelt kan ta med deg videre til andre prosesser/eller i en eventuell revisjon av miljøstrategien?

- Hva kan du ta med deg videre?
- Hva unngår du å gjøre igjen?

Hvilke holdninger har du til endring i strategi?

9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide selskaper

Introduksjon

Hva er din stillingstittel?

Hvor lenge har du jobbet i firmaet?

Hvem er din nærmeste leder (rapporterer til)?

Hva anser du som dine viktigste arbeidsoppgaver?

Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?

Det grønne skiftet

Betonmast innførte for første gang denne grønne strategien i 2013 og en oppdatert versjon i 2020. Hvordan opplevde du det?

Ble du involvert i utarbeidelsen av den grønne strategien?

- Hvis ja: hvorfor?
- Hvis nei: hvorfor ikke?

Hvilken rolle har du i den grønne strategien?

Anser du deg selv som en sentral del av den grønne strategien?

- Hvis ja: på hvilken måte?
- Hvis nei: hvorfor ikke?

Hvordan jobber dere med den grønne strategien?

- Hva er lett?
- Hva er utfordrende?

Hvordan berører den grønne strategien din arbeidshverdag?

Styringssystem

Ordet styringssystem, hva tenker du på da?

Har dere noe styringssystem i organisasjonen?

- Hvilke?
- Hvordan benyttes den?
- Hvordan ble styringssystemet benyttet ved innføringen av den grønne strategien?

Styrer dere på en annen måte som følge av den grønne strategien?

- Hva synes du eventuelt om den nye måten å styre på? Hva er lett eller mer utfordrende?

Trossystemet

Hva mener du er virksomhetens kjerneverdier?

Hvordan kommuniseres disse verdiene internt og eksternt i virksomheten?

Hva gjør ledelsen for at dere skal føle dere forpliktet til gjeldende kjerneverdier?

Hvordan opplever du at kjerneverdiene er forankret i miljøstrategien?

- Hvis ja: på hvilken måte?
- Hvis nei: hvorfor ikke?

Hvilke holdninger har du til at bransjen blir mer og mer miljørettet?

Grensesystemet

Hvilke regler og/eller prosedyrer eksisterer det i virksomheten, som har til hensikt å begrense/kontrollere dine handlinger?

- Kan du eventuelt gi eksempler på slike regler og prosedyrer?
- Hvordan ble du involvert i utarbeidelsen av disse reglene og prosedyrene?

Hvordan kjennskap til disse reglene og prosedyrene?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

Blir noen av prosedyrene og reglene praktisert i miljøstrategien?

- Hvis ja: på hvilken måte?
- Hva tenker du er hensikten med å benytte disse reglene og prosedyrene?
- Hvordan opplevde du effekten av disse reglene og prosedyrene?

Hvordan benytter dere reglene og prosedyrene i arbeidshverdagen?

- Har du eksempler på hvem som praktiserer?

Blir reglene og prosedyrene kontrollert på noen måte?

- Eventuelt av hvem?

Diagnostisk kontrollsystem

Benytter dere prestasjonsmål i organisasjonen?

- Hvis ja: hvilke?
- Hvordan måles de?
- Hvis nei: hvorfor ikke?

Har dere identifisert noen kritiske suksessfaktorer å lykkes med den grønne strategien?

- Hvilke?
- Hvordan måler dere at disse blir nådd?

Benytter dere noen prestasjonsmål på veien til å nå den grønne strategien?

- Hvis ja: hvilke typer prestasjonsmål blir benyttet? Hvilke effekter skal disse prestasjonsmålene gi? Hvordan kontrollerer dere at prestasjonsmålene blir nådd?
- Hvis nei: hvorfor ikke?

Har dere vært med i utformingen av prestasjonsmålene?

- Hvis ja: hvorfor?
- Hvis nei: hvorfor ikke?

Interaktive kontrollsystem

Hva mener du er hensikten med felles planlegging/toveiskommunikasjon i jobbsammenheng?

- Ble det benyttet felles planlegging/toveiskommunikasjon i utarbeidelsen av miljøstrategi?

Ble du inkludert i diskusjonen rundt planlegging og implementering av den grønne strategien?

- Hvis ja: Hvordan?
- Hvis nei: Hvorfor ikke?

Hvordan ble du informert om den grønne strategien?

Hvordan ble den grønne strategien implementert?

Er det noe du vil videreformidle og som du mener ledelsen bør ta med deg videre i en eventuelt revisjon av miljøstrategien?

- Hva ser du på som viktig å ta med seg videre?
- Hva vil du unngå at tas med i neste periode?

Hvilke holdninger har du til endring i strategi?

Hvordan kommuniserer du dine ideer?